



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

HEMŞİRELİKTE KÜLTÜREL LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Kadriye ÖZKOL KILINÇ

DOKTORA TEZİ

Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK

TRABZON-2022

BEYAN

Bu tez çalışmasının Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kılavuzu standartlarına uygun olarak yapıldığını ve yazıldığını, tezin akademik ve etik kurallara bağlı kalınarak gerçekleştirilmiş özgün bir bilimsel araştırma eserim olduğunu, tezde yer alan ve bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kullanılan kaynakların kaynaklar listesinde yer aldığını, tezin çalışılması ve yazım aşamalarında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

25/11/2022

Kadriye ÖZKOL KILINÇ

İthaf

Bu doktora tezimi, benim bu günlere gelmem için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, her zaman yanımda olan, gücüme güç katan canım annem Münevver ÖZKOL'a ithaf ediyorum.



TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim ve tez çalışmamın her aşamasında bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan, desteğini, zamanını, ilgi ve yardımlarını hiç bir zaman esirgemeyen, yoluma her daim ışık tutan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK'e,

Tez izleme komitemde değerli fikirleriyle tezime katkıda bulunan, zaman ve emeklerini esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Birs el Canan DEMİRBAĞ'a ve Sayın Prof. Dr. Kemal TURHAN'a,

Çalışmam süresince görüşleri ile bana yol gösteren her daim desteklerini hissettiğim değerli dostum Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül SARIOĞLU KEMER'e,

Çalışmamda desteklerini benden esirgemeyen, ikinci ailem olarak gördüğüm ve beni hiç bir zaman yalnız bırakmayan değerli hocalarım ve dostlarım Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı öğretim elemanlarına,

Tezime görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocalarıma ve çalışmama katılmayı kabul eden kıymetli meslektaşlarıma,

Her zaman yanımda olup beni destekleyen, bana güç veren, üzerimde sonsuz emekleri olan ve benim için hiç bir fedakârlıktan kaçınmayan canım babam Abdullah ÖZKOL'a, sevgili annem Münevver ÖZKOL'a, değerli ablalarım Nurcan ÖZKOL ORAÇ ve Nuray ÖZKOL'a, canım ağabeyim Ahmet ÖZKOL'a ve kıymetli kardeşim Ezgi ÖZKOL TÜLAY'a,

Çalışmamla büyüyen ve canımdan bir parça olan çok değerli kızlarım Ayşenur Bahar ve Havvanur Zehra'ya, çalışmam süresince bana sabırla yaklaşan ve bana destek olan sevgili eşim Ömer KILINÇ'a sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇ KAPAK SAYFASI

ONAY

BEYAN

İthaf

TEŞEKKÜR

İÇİNDEKİLER

vi

TABLolar DİZİNİ

ix

ŞEKİLLER DİZİNİ

x

KISALTMALAR, SİMGELER ve FORMÜLLER DİZİNİ

xi

ÖZET

xii

ABSTRACT

xiii

1. GİRİŞ ve AMAÇ

1

2. GENEL BİLGİLER

3

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

3

2.1.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

5

2.1.1.1. Değerler

5

2.1.1.2. Normlar

5

2.1.1.3. İnançlar

6

2.1.1.4. Semboller

6

2.1.1.5. Dil

7

2.1.1.6. Hikayeler

7

2.1.1.7. Törenler

8

2.1.1.8. Kahramanlar

8

2.1.2. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

9

2.1.2.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

9

2.1.2.2. Baskın ve Alt Örgüt Kültürü

10

2.1.3. Hemşirelikte Örgüt Kültürü

11

2.2. Lider ve Liderlik Kavramı

12

2.2.1. Liderlerin Özellikleri

14

2.2.2. Liderlik Yaklaşımları

14

2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

15

2.2.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	15
2.2.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	16
2.2.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları	17
2.3. Kültürel Liderlik	20
2.3.1. Hemşirelikte Kültürel Liderlik	22
3. GEREÇ ve YÖNTEM	26
3.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi	26
3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	26
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	26
3.4. Araştırmaya Kabul Ölçütleri	27
3.5. Veri Toplama Araçları	27
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu	27
3.5.2. Taslak Kültürel Liderlik Ölçeği (KLÖ)	27
3.5.3. Değer Temelli Liderlik Ölçeği (DTLÖ)	28
3.6. Veri Toplama Süreci	28
3.7. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	29
3.8. Araştırmanın Sınırlıkları	31
3.9. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı	31
4. BULGULAR	32
4.1. Kültürel Liderlik Ölçeğinin Geçerlik Bulguları	32
4.1.1. Yüzey Geçerliği	32
4.1.1.1. Madde Havuzunun Oluşturulması	32
4.1.1.2. Akran Değerlendirmesi	33
4.1.1.3. Uzmanların Değerlendirmesi	33
4.1.1.4. Pilot Uygulama	33
4.1.2. Kapsam Geçerliği	33
4.1.3. Yapı Geçerliği	36
4.1.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	36
4.1.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	39
4.1.3.3. Yakınsak Geçerliliği ve Ayrışma Geçerliliği	41
4.1.3.4. %27'lik Alt ve Üst Çeyreklik t-testi	42
4.1.3.5. Benzer (Eşdeğer Formlar) Ölçek Geçerliği	42
4.2. Güvenirlilik Analizleri	43

4.4. KLÖ'nün Son Yapısı ve Hesaplanması	47
4.5. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ve KLÖ Bulguları	47
5. TARTIŞMA	56
5.1. KLÖ'nün Geçerlik ve Güvenirlik Bulgularının Tartışması	56
5.2. Hemşirelerin Kültürel Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması	62
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	66
7. KAYNAKLAR	68
EKLER	87
Ek 1. Kişisel Bilgi Formu	88
Ek 2. Değer Temelli Liderlik Ölçeği	89
Ek 3. Kurum İzinleri	90
Ek 4. Etik Kurul Onayı	93
Ek 5. Değer Temelli Liderlik Ölçeği İzni	96
Ek 6. Bilgilendirilmiş Onam Formu	97
Ek 7. Kültürel Liderlik Ölçeği	98
ÖZGEÇMİŞ	99

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 1. Araştırmanın yapıldığı hastanelerin tanıtıcı özellikleri	26
Tablo 2. KLÖ'nün geliştirme aşamaları ve veri toplama süreci	29
Tablo 3. KLÖ'nün geliştirilmesinde kullanılan testler ve yöntemler	30
Tablo 4. Kapsam geçerliği sonrası taslak kültürel liderlik ölçeği	34
Tablo 5. Ölçek maddelerine ilişkin Kurtosis (basıklık) ve Skewness (çarpıklık) değerleri	35
Tablo 6. KLÖ'nün alt boyutlarına göre ölçek maddeleri ve faktör yük değerleri	38
Tablo 7. KLÖ'nün doğrulayıcı faktör analizi uyum indeks değerleri	39
Tablo 8. Doğrulayıcı faktör analizi faktör yükleri	41
Tablo 9. KLÖ'nün CR ve AVE değerleri	42
Tablo 10. KLÖ ve alt boyutlarının %27'lik alt ve üst çeyreklik karşılaştırması	42
Tablo 11. KLÖ'nün güvenirlik analizi bulguları	43
Tablo 12. AFA ve DFA örnekleminde KLÖ'nün madde toplam korelasyon ve Cronbach Alpha değerleri	45
Tablo 13. AFA için ölçek toplam ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri	46
Tablo 14. KLÖ'nün test-tekrar test puan korelasyonları ve karşılaştırması	46
Tablo 15. Kültürel liderlik ölçeğinin maddeleri ve puan aralıkları	47
Tablo 16. Ölçek geliştirme çalışmasına katılan hemşirelerin demografik özellikleri	48
Tablo 17. Ölçek geliştirme çalışmalarına katılan hemşirelerin kurumdan/ yöneticilerinden memnuniyet durumları	49
Tablo 18. Hemşirelere göre birimdeki yönetici hemşirelerinin kültürel liderlik düzeyine ilişkin ölçek puan ortalamaları	49
Tablo 19. Hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine göre KLÖ puan ortalamalarının karşılaştırması	52
Tablo 20. Hemşirelerin bazı tanıtıcı özellikleri ile KLÖ puan ortalamaları arasındaki ilişki durumu	53
Tablo 21. Hemşirelerin bazı tanıtıcı özelliklerinin değişkenlerin toplam kültürel liderlik üzerine etkisi	54

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 1. Kültürel liderlik ölçeği yamaç grafiği	37
Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör analizine göre KLÖ'ün path diyagramı	40



KISALTMALAR, SİMGELER ve FORMÜLLER DİZİNİ

Kısaltmalar

AEKDCH	Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	Composite Reliability (Yapı Güvenilirliği)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DTLÖ	Değer Temelli Liderlik Ölçeği
FDH	Fatih Devlet Hastanesi
FH	Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İndeksi)
ICC	Intraclass Correlation Coefficient (Sınıf İçi Korelasyon Katsayısı)
IFI	Incremental Fit Index (Fazlalık Uyum İndeksi)
KGİ	Kapsam Geçerlik İndeksi
KGO	Kapsam Geçerlik Oranları
KLÖ	Kültürel Liderlik Ölçeği
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
RMR	Root Mean Square Residual (Artık Kareler Ortalamasının Karakökü)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)
TLI	Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
X²/Sd	Düzeltilmiş Kikare İstatistiği

Simgeler

β	Beta
---------	------

Formüller

$$[KGO = (N_u - N/2)/(N/2)]$$

ÖZET

Hemşirelikte Kültürel Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi

Günümüzde örgüt kültürünü benimsemiş ve liderlik özellikleri taşıyan yönetici hemşirelere gereksinim vardır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, hemşirelerin değerlendirmesiyle yönetici hemşirelerinin kültürel liderlik düzeylerini belirleyecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir. Araştırmanın açıklayıcı faktör analizinin örneklemi Trabzon il merkezindeki hastanelerde görev yapan 355 hemşire oluştururken, doğrulayıcı faktör analizinin örneklemi ise 258 hemşire oluşturmuştur. Test-tekrar test ise toplam 50 hemşireyle yapılmıştır. Veriler, Kişisel Bilgi Formu, Kültürel Liderlik Ölçeği ve Değer Temelli Liderlik Ölçeği ile toplanmıştır. Bulgular doğrultusunda taslak ölçeğin yüzey geçerliği sağlanmış ve kapsam geçerlilik indeksi 0.77 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.95, Barlett testi $X^2=7991.66$ ($p<0.05$), anti imaj korelasyon değerleri 0.92 ile 0.97 arasındadır. Temel Bileşenler Analizi ve Promax Yöntemi ile yapılan açıklayıcı faktör analizinde, Kültürel Liderlik Ölçeğinin 23 madde ve dört alt boyut ile şekillendiği, maddelerin faktör yük değerlerinin 0.951 ile 0.643 arasında olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için ise düzeltilmiş X^2/Sd değeri 1.95, RMSEA değeri 0.061, CFI değeri 0.95, NFI değeri 0.90'dır. Bu uyum indeksleri iyi düzeydedir ve açıklayıcı faktör analizi ile biçimlenen Kültürel Liderlik Ölçeğinin yapısı doğrulanmıştır. Ayrıca benzer ölçek geçerliği için korelasyon değeri 0.83, DFA sonrası Spearman-Brown=0.88, Guttman Split-Half=0.88 ve Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak saptanmıştır. Madde toplam korelasyon değerleri 0.57-0.74, test-tekrar test analizinde $r=0.78$ ($p<0.001$) ve $t=0.671$ ($p>0.05$) olarak bulunmuştur. Bunun yanı sıra yönetici hemşirelerin ölçek toplam puan ortalaması 3.81 ± 0.77 'dir. Hemşirelerin sırasıyla yönetici hemşiresini lider bulma, yönetici hemşireden memnuniyet, cerrahi birimde çalışmak, hastaneden memnuniyet durumları yönetici hemşirelerini kültürel lider olarak algılamalarını etkilemiştir ($p<0.05$).

Sonuç olarak yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyini belirlemek için izleyenleri olan hemşireler tarafından Kültürel Liderlik Ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçek aracı olarak kullanılabilir.

Anahtar Sözcükler: Hastaneler, Hemşireler, Hemşirelik, Kurum Kültürü, Liderlik

ABSTRACT

Development of Cultural Leadership Scale in Nursing

Today, nurse managers who have internalized organization culture and have leadership qualities are needed. In this sense, the aim of the study is to develop a valid and reliable measurement tool that is able to determine cultural leadership level of nurse managers by nurses' assessments. A total of 355 nurses working at the hospitals in the city center of Trabzon Province consisted of the sample of the explanatory factor analysis while the sample of the confirmatory factor analysis was consisted of 258 nurses. Test-retest analysis was done with a total of 50 nurses. Data were gathered using Information Request Form, Cultural Leadership Scale and Value Based Leadership Scale. In line with the findings obtained, surface validity was achieved and content validity index was found to be 0.77. For explanatory factor analysis; Kaiser-Meyer-Olkin value was 0.95, Barlett test was $X^2=7991.66$ ($p<0.05$) and anti image correlation values varied between 0.92 and 0.97. Explanatory factor analysis, performed using Principal Components Analysis and Promax Analysis, provided a Cultural Leadership Scale of 23 items with four subdimensions and factor burden rates of items ranged from 0.951 to 0.643. For confirmatory factor analysis; corrected X^2/Sd rate was found to be 1.95, RMSEA value 0.061, CFI value 0.95 and NFI value was 0.90. These fit indexes are satisfactory and the structure of Cultural Leadership Scale, formed by explanatory factor analysis, was confirmed. Besides, correlation value for convergent and discriminant validity was found to be 0.83, Spearman-Brown 0.88 after DFA, Guttman Split-Half 0.88 and Cronbach Alpha value 0.95. Item-total correlation ratios varied between 0.57 and 0.74 and test-retest analysis gave $r=0.78$ ($p<0.001$) and $t=0.671$ ($p>0.05$). Also; average score of the total scale of nurse managers was 3.81 ± 0.77 . Nurses' perceiving the nurse manager as a cultural leader was affected by considering the nurse manager as a leader, being satisfied from the nurse manager, working on the surgery unit and being satisfied from the hospital; respectively.

As a result; Cultural Leadership Scale can be used as a valid and reliable measuring scale by nurses who are the followers of the nurse managers in order to determine their cultural leadership level.

Key Words: Hospitals, Leadership, Nurses, Nursing, Organizational Culture

1. GİRİŞ ve AMAÇ

Kültürel liderlik, seksenli yıllarda örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımı, örgütün güçlü kültürel yapısının oluşturulması ve ilerletilmesine yönelik süreçlerden oluşan bir liderlik tarzıdır. Kültürel bir lider, örgütün değerlerinin şekillendirilmesini, somutlaştırılmasını ve normların tüm çalışanlarca içselleştirilmesini başaran bireydir (1). Kültürel bir lider, örgütte var olan kültürü koruyarak veya yeni bir kültür oluşturarak örgüt kültürünü sürekli canlı tutup sürdürmekte ve işletmektedir (1, 2). Bu lider, örgüt içerisindeki kültürel değerlerin oluşmasına çalışan, değerlerin farkında olan, bu değerleri anlatan, çalışanların bu değerlerle bir bütün olmasını başaran bireydir. Bu açıdan kültürel liderlerden örgütün felsefesini, normlarını, değerlerini, geçmişini, kahramanlarını, törenlerini ve dilini çalışanların öğrenmesi, benimsemesi ve uygulaması adına hizmet etmesi beklenmektedir (2). Bir başka deyişle kültürel liderler, pozitif sosyal fayda sağlayacağı inancı ile ilgili kişilerin çeşitli kültürel etkinliklere, uygulamalara, eserlere katılımını teşvik etmekte, kültürü savunanlar ve kolaylaştırıcılar olarak çalışmaktadırlar (3). Bununla birlikte örgüt kültürünün meydana getirilmesi ve yönetilmesi, yöneticinin kültürel liderlik yetenekleri ile doğru orantılıdır (4) ve burada liderler/yöneticilere stratejik görevler düşmektedir (5). Çünkü güçlü bir örgüt kültürü ancak liderlik olgusuyla (6), ayrıca çalışanların örgütün vizyonunu paylaşıp benimsemesi, yenilikçi olması ve dayanışmaya dayalı ekip çalışması ile mümkündür (7).

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, bilim, iletişim ve rekabet ortamında diğer kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumları da güçlü bir örgüt kültürüne ve bu kültürün anlaşılmasını sağlayacak, yönetecek hatta yeniden biçimlendirecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü kültürün iş tatmini, işte kalma niyeti, örgütü çalışmak için iyi bir yer olarak önerme, iş bilgisi, iş desteği, uyum sağlama gibi birçok değişkenin yanı sıra liderlikle de pozitif bir ilişkisinin olduğu vurgulanmaktadır (8). Bu ifadelerle örtüşecek şekilde Kelez'in çalışmasında, hemşirelerin örgüt kültür düzeyleriyle yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir (9). Tsai'nin çalışmasında, yine hemşirelerin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasında, ayrıca her ikisinin iş doyumu ile ilişkisinin olduğu saptanmıştır (10). Bir diğer çalışmada, kaliteli hemşirelik bakımı ve hasta memnuniyetinin olduğu başarılı hemşirelik birimlerinin örgüt kültürü özellikleri ile yönetici hemşirelerin liderlik stillerinin ilişkili olduğu

belirlenmiştir (11). Benzer bir çalışmada yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve örgüt kültürü ile işte kalma niyetleri arasında pozitif olarak ilişki bulunmuştur (12).

Bu doğrultuda örgüt kültürünün oluşturulması ve yönetilmesinde yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin ölçülmesi önem kazanmış ve bu liderlik düzeyini ölçebilecek araçlara ihtiyaç hissedilmiştir. Araştırmalar incelendiğinde, kültürel liderlikle ilgili ölçek çalışması olarak sadece Yıldırım'ın öğretmenlerle yürüttüğü bir çalışmaya rastlanmıştır. Yıldırım çalışmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik düzeylerini değerlendirmiş, Kültürel Liderlik Ölçeğini geliştirmiştir (13). Sağlık alanında hemşirelikte ise örgüt kültürünü (14-37) ve liderliği (38-49) ayrı olacak şekilde ele alan birçok çalışma olmasına rağmen kültürel liderlikle ilgili herhangi bir çalışmaya veya bir ölçeğe rastlanmamıştır. Yalnızca Lui ve Johnston'ın yürüttüğü bir çalışmada, hemşirelik liderliği ve örgüt kültürünü bir arada değerlendiren bir anket kullanılmıştır (50). Bu kapsamda günümüz sağlık hizmetlerinde yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeylerini tutarlı ve doğru bir şekilde ölçebilecek, güvenilir veri elde edilmesini sağlayacak araçlara gereksinim vardır. Çünkü örgütün değerlerini içselleştirmiş, kültürel özellikleri davranışlarında sergileyen, farklı kültürlerde hizmet verebilecek diğer ifadeyle kültürel liderlik özellikleri olan hemşireler ve yönetici hemşireler, örgüt kültürünün anlaşılması, öğrenilmesi, paylaşılması ve sürdürülmesinde anahtar role sahiptir.

Bu doğrultuda araştırmada, hemşirelerin değerlendirmesi ile yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeylerini ve boyutlarını belirleyecek geçerli ve güvenilir bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca hemşirelerin demografik özellikleri ve yönetici hemşirelerinin kültürel liderlik düzeyleri belirlenip, karşılaştırılacaktır.

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Hemşirelikte Kültürel Liderlik Ölçeği geçerli bir ölçme aracı mıdır?
- Hemşirelikte Kültürel Liderlik Ölçeği güvenilir bir ölçme aracı mıdır?
- Hemşirelerin değerlendirmelerine göre yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyleri nedir?
- Hemşirelerin demografik özellikleri yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeylerine ilişkin algılarını etkilemekte midir?

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, örgüt kültürü kavramı, lider ve liderlik kavramı ile kültürel liderlik başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı, inşa etmek, süslemek, bakmak, işlemek anlamlarına gelen Latince “colere” sözcüğünden üretilmiştir. Bu kavram, insan ve örgüte yönelik iki boyuttan oluşmaktadır. İnsana yönelik boyut; insanlık tarihinin gelişim süresince insanın doğal ve toplumsal çevresiyle etkileşimlerinde özümseyen tüm maddi, manevi değerleri ve bu değerleri nesilden nesile aktarmada kullanılan araçları kapsamaktadır. Örgüte yönelik boyut ise bireylerin örgüt içerisinde nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğini şekillendiren, görevlerin nasıl yapıldığına ışık tutan, paylaşılan ortak inançlar, tutumlar, varsayımlar ve beklentileri içermektedir (51). Diğer bir deyişle kültürün örgüte yönelik boyutu, örgüt kültürü olarak ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin uyup paylaştığı, ortak bir hedefe yönlendiği bir sistemdir. Gruba özgü dominat olan ve paylaşılan değerlerden meydana gelir. Bu kültür, disiplin ve esneklikle sınırlarını çizer, üyelerini güdüler ve onların sergiledikleri davranışlara yön ve biçim verir (52). Örgüt kültürü, öğrenilen ve kendisinden sonraki kişilerle paylaşılan normlar, inançlar, değerler, semboller ve davranışlardır (53). Dolayısıyla örgüt kültürü üyelerin davranışlarına yön veren, onların arasında iletişimi ve bir kimliğe ait olmalarını sağlayan ve yeni dahil olanların örgüt ile bir bütün olmalarında önemli rolü olan normlar, inançlar, alışkanlıklar ve değerler sistemidir (54). Her örgütün geçmişinden ve mirasından kaynaklanan bir dizi değerler ve temel normlar, kodlar ve kolektif simgeler olup bir örgütü diğerlerinden ayıran örgüt üyelerinin paylaştığı bir değer sistemidir (55, 56). Bir örgütün kültürü, insanların bir örgüt içindeki davranış ve çalışma şeklidir yani işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilidir (57). Bu nedenle örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki davranışlarına rehberlik eden yazılı olmayan kurallar çerçevesi olarak kabul edilir (56).

Örgüt kültürü, çalışanların sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarına çözüm üreten paylaşılan ortak fikir, düşünce, inanç ve değerlerden meydana gelen bir bütündür (58). Dolayısıyla örgüt kültürünün öğelerini; değerler, normlar, seremoniler/törenler, kahramanlar/liderler, hikâyeler/mitler, adetler, semboller ve dil oluşturmaktadır (59). Çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve

örgütün başarıya erişmesinde bu unsurlar; örgüt içerisinde giyim-kuşamın nasıl olacağını, nasıl davranılması gerektiğini, müşterilere, mesai arkadaşlarına ve yöneticilere sergilenmesi gereken davranış şekillerini belirler (51). Çalışanlara kimlik hissettirir, örgütte kalabilmek adına yazılı olmayan ve konuşulmayan kuralları gösterir ve tecrübe ettikleri sosyal sistemi dengelemek için katkı verir (60). Örgüt kültürü adeta örgütlerin hem iç hem de dış çevresinde bilinen kimliği olarak adlandırılabilir (53). Dolayısıyla örgüt kültürü, örgüte kişilik kazandırır ve çalışma tarzından hiyerarşiye, kutlamalardan törenlere, ödül ve ceza sistemine ilişkin tüm alanları içine alır (61). Bu anlamda örgüt kültürü, herhangi bir örgütün hayati bir parçasıdır ve çalışanların genel örgütsel dinamığa entegre olmasında gerekli ortamı ve araçları sağlar (62).

Örgüt kültürü, örgütün işleyişinin ve yönetiminin belirleyicisidir. Çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini, kararların daha hızlı verilmesini, eşgüdümün sağlanmasını ve örgüt içindeki karmaşıklığın en aza indirilmesini etkiler (53). Çünkü örgüt kültürü çalışanların tutumlarını, davranışlarını şekillendiren, rehberlik eden bir denetim mekanizması gibi işlev görür, uygulama ve süreçlerde standartlaşma sağlar, huzurlu bir çalışma atmosferi oluşturarak örgütsel verimliliği yükseltir, ortak değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlayarak örgütün devamlılığını destekler ve kültürel sosyalizasyona pozitif yönde katkıda bulunur (59). Sosyalleşme süreci içerisinde hikâye, alışkanlık, sembol ve örgütün dili gibi unsurlarla bireylerden bireylere aktararak (63), örgüt kültüründe yer alan faktörlerin benimsenmesini, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini ve örgüte karşı pozitif düşünceler beslenmesini sağlar (53).

Örgüt kültürü, örgütlerin etkililiğinin ve devamlılığının sağlanmasında önemli unsurlardan biridir. Ayrıca yöneticiler, güçlü bir örgüt kültürü aracılığıyla çalışanları örgütsel değerler etrafında bütünleştirebilmekte ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına çalışanların desteğini alabilmektedir (64). Örgüt çalışanları da örgütsel ve kişisel anlamda iyi/kötünün, doğru/yanlışın, yapılması/yapılmaması gerekenlerin, amaçlanan/amaçlanmayanların neler olduğunu bilirler. Bu bağlamda bu ortak değerler ve inançlar sistemi olan örgüt kültürü, örgütün hedef, politika ve stratejilerini tanımlayan bir rehber olarak rol oynarken çalışanların güdülenmesini de sağlar (65). Diğer bir ifadeyle çalışanların mutluluğu ve sağlıklı olması için kritik öneme sahiptir (10). Çünkü örgüt kültürünün çalışanların öznel iyi oluşlarını ve ruh sağlığını etkilediği ifade edilmektedir (66). Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların performansı dolayısıyla örgütün performansı ve

örgütün verimliliği ve etkinliği bakımından da önemlidir (64, 67). Hatta örgütün başarısındaki en önemli faktör olarak tanımlanmaktadır (67).

2.1.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültür, birbiri ile ilişkili olan çeşitli öğelerden meydana gelen karmaşık bir bütündür. Kültür ile ilişkili olan şematize edilmiş gösterimlerde bu öğeler, genellikle iç içe geçmiş bir yumak ya da bir soğan şeklinde tanımlanmaktadır. Kültürü meydana getiren boyut ve öğeleri birbirinden tamamen soyutlayıp ele almak ve çözümlemek olası değildir. Fakat örgüt kültürünü anlamak, tanımlamak açısından birtakım öğelere ayrılıp çözümlemek mümkündür (68). Bu öğeler genellikle, değerler, normlar, inançlar, semboller, dil, hikâyeler, törenler, kahramanlar şeklinde tanımlanmaktadır.

2.1.1.1. Değerler

Değerler, insanların hangi davranışlarının doğru veya yanlış olduğunu belirleyen davranış ilkeleri ve standartlarıdır (69). Örgütsel yaşamın devam ettirilmesinde örgüt içerisinde genel kabul görmüş, çalışanın ortak duygu, düşünce ve hedeflerini meydana çıkaran genel ilkelerdir (70). Değerler, kişilerin içerisinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer bireyleri değerlendirmek ve yargılamak adına özümledikleri örüntüler olup, daha çok olan değil, olması istenen ideal hedeflerdir. Değerlerle örgütün temel amaç, hedef ve standartları gösterilmektedir (5). Örgütün ideallerini, ideolojisini, felsefesini, genel hedeflerini, ahlaki ve etik kodlarını, standartlarını yansıtır. Doğru ve yanlışın ayrılması anlamında karara varılmasını sağlayan temelleri kapsar (54). Bunun yanı sıra değerler, örgüt içerisinde neyin önemli olduğuna açıklık getirmektedir (71). Çünkü örgütsel değerler çalışanların iş davranışlarını ve tutumlarını etkilemekte (10), örgüt üyeleri arasında bağlılık yaratmakta, örgütsel bütünleşme, süreklilik ve istikrarın ana kaynağını oluşturmaktadır (68). Örgütsel yaşamın içerisinde yer alan örgütsel değerler; çalışkanlık, sorumluluk, bağımsızlık, başarı, güven, eşitlik, bağlılık, özerklik, saygı, doğruluk, dürüstlük, cesaret, özgüven, hoşgörü, yardımseverlik, sevgi gibi birçok değeri içerir (54, 68).

2.1.1.2. Normlar

Normlar, örgütlerde bireylerin uymaları gereken kaide, kural, emir ve ölçülerdir (70). Diğer bir deyişle normlar, çalışma hayatında çalışanlardan uymaları beklenen ana kurallardır. Çalışma hayatında doğru olanı yanlıştan, iyi olanı çirkinden veya pozitif olanı

negatiften ayırt etmeye yarayan ve çalışanlara rehberlik eden bu kurallar/normlar, örgütsel hayatta birlik, beraberlik, dayanışma ve denetim sağlarlar. Her çalışan bu kurallara zorunlu olarak uyar, uymayanlar ise çeşitli ikaz veya cezalarla cezalandırılıp sonrasında örgüt dışına itilebilirler (58). Bireylerin nasıl davranması gerektiğini yazılı olmayan kurallar ile açıklayan normlar, örgüt içerisinde uzlaşma sağlayan, sergilenen davranışlarda benzerlik meydana getiren ve üyelerin sergiledikleri davranışlarını önceden tahmin etmeye yarayan unsurlardır. Dolayısıyla normlar, örgütte birlik ve güven duygusunun yaratılması ve devam ettirilmesinde, üyelerin örgütün hedefleriyle bir bütün olmalarında, pozitif davranışların ve tutumların pekiştirilip sağlamlaştırılmasında yasalardan daha faydalı olabilir ve yöneticiler açısından da güçlü bir kontrol aracı olabilirler (68).

2.1.1.3. İnançlar

İnançlar, bir gruba rehberlik eden felsefeleri, varsayımları ve düşünceleri içerir (69). Tartışmaya açık olmayan, sorgusuz ve sualsiz bir şekilde örgüt üyelerinin kabullendiği, değerlere nazaran daha derin bir zihinsel yerleşim edinmiş olan inançlar/varsayımlar, örgütün içinde ve dışında meydana gelen sorunları, birey ilişkileri ve eylemi ile tüm bunlara ilişkin gerçek ve doğru olanın doğasıyla alakalı temel yorumları kapsamaktadır (5). Diğer bir deyişle inanç kavramı bireylerin belirli bir konuda tartışmasız olarak kabul ettikleri paylaşılan ortak görüşler, gerçekler ve doğrulardır. Bunlar geçmişteki olayların yorumlanması, mevcut durumun açıklanması ve geleceğin önceden kestirilmesini sağlar. İnançlar gözle görülebilen nesnelerle ilgili olabileceği gibi gözle görülemeyen nesnelerle de alakalı olabilirler. Kültürün en derin ve soyut yanını oluşturan inançlar, diğer kültürel öğeleri de şekillendirmektedir ve kişinin içinde yer aldığı çevreye karşı olan tutumunu belirlemektedir (68). Bilgi, iman ve kanaati içeren psikolojik bir olay olan inanç, kişisel ilkelerin kaynağı haline gelebilir. Örgütsel faaliyet kapsamında topluma hizmetin temel alınması, kaliteli ve uygun üretimde bulunulmasıyla örgütsel hayatın ve istihdamın sürekliliğinin sağlanması konularıyla yakın ilişki gösterebilir (70).

2.1.1.4. Semboller

Semboller, kültür içerisinde bireyler tarafından özel anlamlar yüklenen kelime, davranış, nesne ve resimlerdir. Bir sosyal sistem içerisinde değerlerin somutlaşıp gözle görülür olmasını sağlarlar. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını anlamaları ve öğrenmelerinde önemli bir sosyal öğrenme araçlarıdır ve kodlanmış özel anlamlar olarak kültürün en kapsamlı öğelerinden biridirler (68). Semboller

ortak anlam kodlamaları olarak da adlandırılabilir ve sözcükler, bazı öyküler, logolar, bayraklar gibi çok farklı unsurlar sembollere konu olabilirler. Sembollerin olayların tanımlanmasında, duyguların canlandırılmasında ve bireylerin harekete geçmesinde kuvvetli etkileri vardır (72). Dolayısıyla sembollerle örgüt üyelerinin duyguları canlanır, rol, iş ve sorumluluklarına ilişkin ilgileri, istekleri ve heyecanları artar. Bunun yanı sıra semboller çalışanların birbirlerini tanımalarına, daha yakın olmalarına ve dayanışma içerisinde güçlenmelerine yardım eder. Örneğin üniformalar, rozetler, tablolar, afişler, örgütün içinde ve dışında çalışanları heyecanlandırır, işlerini anımsatır, kültürlerinin değer ve felsefesine uyma konusunda isteklerini artırır (73).

2.1.1.5. Dil

Birçok örgüt, çalışanlarının kültürle bir bütün olmalarına, kültürü kabullendiklerini tasdik etmelerine ve onu korumalarına yardım edecek bir dili kullanır (55). Örgütün kültürünü yansıtan dil, kültürün ve toplumda kullanılan semboller sisteminin önemli bir unsurudur (70). Örgüt kültürünü aktaran ana araç olan dil, örgütsel kültürün temel yansıtıcısıdır. Her örgüt, genellikle kendine özgü bir dile sahiptir. Örgütsel hayatta paylaşılan ortak paydaların meydana gelmesinde dil etkili bir faktördür. Çünkü kültürel anlamda duygu, fikir ve düşünceleri aktarmak, birlik, bütünlük, beraberlik ve dayanışmanın elde edilmesinde önemli rol oynar (58). Birçok örgüt hatta örgütün kendi içerisinde yer alan birimleri, kendilerine özel sözcük ve deyimlerden meydana gelmiş diller oluştururlar ve bu diller, örgütte ya da aynı birimde çalışan bireylerin birbirlerini tanımaları ve yakınlaşmaları için olanak sağlar (72). Bu kapsamda dil içerisinde egemen olan benzetmeler, mecazlar/metaforlar, jargonlar, örgüt üyelerinin birbirlerini, durumları, olayları, davranışları kısaca dünyaya bakış açılarını etkiler (68).

2.1.1.6. Hikayeler

Hikayeler, derin kültürel değerleri ve normları anlatan geçmişte meydana gelmiş olaylardır. Genellikle kurucuların veya diğer mühim şahsiyetlerin değerlerini biçimlendirir. Bunlar olumlu ya da olumsuz yönde olabilir. Amacı, örgütte bir tür otokontrol sisteminin meydana getirilmesidir (70). Hikayeler örgütün geçmiş ve şu anki durumu arasında adeta bir köprü işlevi görürler ve var olan uygulamaları tanımlar ve meşrulaştırırlar (63). Bunlar örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılı olmuş üyeleri ve ünlüleri ile ilgilidir. Etkili olan örgütlerdeki yöneticiler ve örgütün diğer üyeleri, örgütün temel değerlerini gösteren hikaye ve anılar anlatırlar. Bunlar, daha çok toplu törensel faaliyetlerde anlatılmaktadır.

Örgütün geçmişinde başarıya erişmiş yönetici ya da diğer üyelerinin hikayeleri, özellikle örgüte yeni katılmış üyelerin sosyalleşmesinde önemlidir. Ayrıca farklı örgütsel girişimlerin canlı, ibretlik ve inandırıcı örnekleridir ve bazı örgüt içerisindeki sorunların çözümünde yol gösterici olurlar (68). Hikayeler örgüt kültürünün yerleşmesi adına da önemli bir araç, üyelerinin sergiledikleri davranışlarının düzenlenmesi, bu konuda töre ve alışkanlıklar edinmeleri adına önemli bir klavuzdur. Genellikle kahramanların başarılarından bahsedilirken bunların yaptıkları ve yaşadıkları konu ve olaylar anlatılır. Bu anlatılan olaylar yeni örgüt üyelerine davranışlarında rehberlik ederek örgüt kültürünün aşılması sağlanmış olur (73).

2.1.1.7. Törenler

Örgüt kültürünün kök salması konusunda önemli olan ve aynı zamanda her örgütün vazgeçilmez etkinliklerinden olan törenler, örgüt üyelerinin örgütsel amaç ve hedefler etrafında toplanmalarını, dayanışmasını ve bütünleşmesini sağlayan bir süreçtir (58). Mühim bir fikrin iletilmesi ya da belirli bir amaca ulaşmak için yapılan seremonik aktiviteleri kapsar. Tören denildiği zaman planlı ve programlı bir resmiyet algısı meydana gelir. Törenlerin hem toplumsal hem de örgütsel yaşamda önemli ağırlıkları vardır. Örgütsel törenler, yeni çalışanların örgüt ile tanışmasını, örgütsel amaçlar etrafında bütünleşmeyi ve örgütsel yaşamın sürekliliğini kolaylaştırabilir. Bunlar kültürel değer ve normları yerleştirmeye ilişkin düzenli olarak yapılan eylem ve hareketleri kapsar. Aidiyet hissinin sürekliliğini sağlayan bu tür somut/görsel faaliyetler, örgütün iç dinamiklerini ayakta tutar ve izleyiciler arasında sarsılmaz bağlar oluşturabilir (70). Bu anlamda törenler ile örgüt içerisinde sosyal ilişkiler gelişir ve çalışanların etkileşimleri pekiştirilir. Bunlar ödül günleri, yıl dönümleri, aylık geziler, yemek daveti, piknik uygulamaları, sportif faaliyetler ve kültür sanat organizasyonlarıyla gerçekleştirilen, örgütün temel değerlerinin meydana getirildiği ve öneminin vurgulandığı faaliyetlerdir (59). Örneğin Japonların sabahları topluca yaptıkları törensel etkinlikler, sportif faaliyetler, hep beraber söyledikleri örgüte ait marşlar işgücünün bütünleşmesini sağlayan törensel etkinliklerdendir (68).

2.1.1.8. Kahramanlar

Kültürün güçlenmesi ve köklenmesi adına önem taşıyan bir diğer öge olan kahramanlar, rehberlik edici birer dev sembol olarak ele alınabilir. Çünkü kahramanlar, örgüt üyeleri adına davaya inanmışlığın adeta canlı sembolüdürler (73). Örgüt için ideal özelliklere sahip üyeler olup, örgütün diğer üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak

yaşandığı, gözlendiği örnek aldığı rol modelleridir. Bu bağlamda güçlü kültüre sahip örgütler, düşünceleri, davranışları, kişilik ve başarıları ile örgütün ana değerlerini temsil eden kahramanlarını, devamlı yaşatır, anar ve kutlarlar. Örgüte yeni katılanlar ise örgütteki egemen olan değerleri, kahramanlar ile ilgili anlatılan hikâyelerden öğrenirler (68). Dolayısıyla örgüt üyelerince kahramanlar örgüt kültürünün gerektirdiği rolü hakkıyla yapan, örnek rol model olan kişilerdir (73). Örgütün kültürünü ve değerlerini kendi başarılı kişiliklerinde bir araya getiren ve sergileyen sıra dışı kişiler olan kahramanlar, örgüt içerisinde yüksek değere sahip gerçek kişiler olabileceği gibi aynı zamanda nadiren hayal ürünü de olabilirler. Bunlarla kültürel değerler canlandırılıp takibe değer bir rol model meydana getirilebilir (70).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürü, genellikle güçlü ve zayıf örgüt kültürü ile baskın ve alt örgüt kültürü olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1.2.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Örgütlerin açıkça düzenlediği ve paylaştığı ortak temel değerler, güçlü kültürü oluşturmaktadır (5). Bu bağlamda güçlü kültürün, öz/temel değerlerin yoğun bir biçimde sahiplenildiği ve yaygın olarak paylaşıldığı bir kültür olduğu söylenebilir (55, 63). Bu kapsamda güçlü bir örgüt kültürü, örgüt üyelerinin çoğunluğunun örgütün amaç ve değerleri konusunda aynı düşünce ve fikirde olması olarak tanımlanırken, zayıf örgüt kültürü çalışanların düşünce ve fikirlerinde çeşitlilik ya da ayrılık olması olarak gösterilmektedir (55, 63, 74). Diğer bir deyişle zayıf örgüt kültürü örgüt içinde güçlü ve yaygın olarak paylaşılmayan değerlere ve inançlara atıfta bulunurken, güçlü örgüt kültürü örgüt içerisinde güçlü bir şekilde bağlı kalınan, yaygın olarak paylaşılan inançlar ve değerler kümesini ifade etmektedir (75). Güçlü bir örgüt kültürünün oluşumunu sağlamak için örgütteki çalışanların algıladığı, karşılıklı etkileşim içerisinde ve ast-üst ilişkisinin tanımlandığı bir süreç oluşturulmalıdır (76). Çünkü güçlü bir örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların kültürün eseri, kullanıcısı, taşıyıcısı ve yaratıcısı olduğu vurgulanmaktadır (5).

Güçlü örgüt kültürü, örgütün istikrarlı ve tutarlı olmasını, ayrıca çalışanların örgütlerine güçlü bir şekilde bağlanmasını sağlar (71). Güçlü bir örgüt kültüründe çalışanlar, örgüt kültürünü yüksek düzeyde benimsediklerinden dolayı kendilerini örgüte ait hissederler, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp örgüt adına tüm performansları

ile çalışır ve örgütün başarılarını kendi başarıları olarak tanımlarlar. Dolayısıyla güçlü bir örgüt kültürü örgütün performansı için çok önemli bir faktördür (72). Ayrıca bir örgütün kültürü ne kadar güçlüyse, yönetimin çalışan davranışlarına rehberlik edecek biçimsel kuralları ve düzenlemeleri geliştirme gereksinimi daha az olacaktır. Çalışanlar örgüt kültürünü kabullendiklerinde kendilerine yol gösterecek bu kural ve düzenlemeleri özümseyeceklerdir (63).

Örgütte çalışanları ve o örgütün amaçlarını birbirine bağlayan kültür, eğer örgütteki bu birleştirici görevini yapamıyorsa zayıftır ve bu takdirde bireylerin örgüte ve birbirlerine olan sadakatleri azalır. Bu anlamda eğer örgüt, ekonomik hedefli bir örgütse çalışanlar yalnızca maddi çıkarları adına örgüte hizmet ederler. Ayrıca zayıf örgüt kültüründe çalışanlar neyi nasıl yapmaları konusunu saptamaya çalışarak zaman kaybına uğrarlar. Paylaşılan ortak inanış, davranış ve değerlere sahip olmayan zayıf kültürler, örgütün stratejisini yürütmede güçlü kültürlerle sahip olan örgütlere göre hem örgüt içerisinde hem de çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu sergileyemezler ve rakipleri karşısında geri kalırlar. Bu nedenle kültürün örgütün amaç, strateji, karar, plan ve politikalarının meydana getirilmesinde, başarılı olmasında önemli olduğu ifade edilebilir (73).

2.1.2.2. Baskın ve Alt Örgüt Kültürü

Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan ortak temel değerleri vurgulayan örgüt kültürüdür (55). Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı bir dizi temel değerlerken, alt kültürler kuruluş üyelerinin küçük bir oranının paylaştığı değerler bütünüdür (74). Alt kültürler, baskın kültüre ve onun temel değerlerine zarar vermeden bir örgüt içerisinde var olurlar. Diğer bir deyişle alt kültürler geliştirilirken baskın örgütsel kültür değerlerine coşkuyla bağlı kalırlar (77). Dolayısıyla aynı kültür içerisinde mesleki, dini, eğitsel veya sosyal gruplar aracılığıyla farklı alt kültürler oluşabilir ve bu alt kültürlerin her biri, tüm örgütün baskın kültür tipinin ortak özelliklerini içerirler (78).

Örgüt kültüründen konuşurken genelde baskın kültürden bahsedilmektedir. Kültürün bu makro anlamdaki görünümü, örgütü diğer kültürlerden ayıran kişiliğini içerir. Alt kültür ise toplum içerisinde egemenliğini devam ettiren ana kültürle uyumlu yaşayan ancak kendisine özgü davranış şekillerine sahip olan gruplardır (74). Diğer bir ifadeyle alt kültürler, büyük örgütlerde meydana gelen aynı bölüm veya aynı yerde görev yapan

Çalışanlardan oluşan grupların karşılaştıkları ortak sorun, durum veya deneyimlerini yansıtan kültürlerdir (63).

Baskın kültür ve alt kültür hakkında vurgulanması gereken önemli bir nokta, alt kültürlerin genel kültür içinde olmaları ve genel kültürün bazı niteliklerini taşımalarıdır. Ancak genel kültür, alt kültürlerin bir toplamı değildir (79). Bununla birlikte örgütlerin kültürlerinin meydana gelmesinde ulusal kültür/toplumsal değerler önemli bir unsurdur. Çünkü meydana gelen örgüt kültürünün pek çok niteliği ulusal kültürle benzemektedir. Örneğin toplumda otoriter kişilik rolleri varsa bu durum örgütlerde otoriter yönetici tipinin oluşmasına etki edebilir (80).

Örgütlerin departmanlar veya çalışan sınıflandırmaları gibi alt kültürleri de olabilir. Örneğin, bir departman güçlü problem çözme becerilerine sahip olabilirken, başka bir departman sınırlı iletişimle izole olarak çalışabilir. Çalışanlar kendilerini kültürlerine göre ayırabilir, bu da bazen uzun vadeli çalışanların yeni çalışanlara göre farklı davranışları olabileceğine açıklık getirebilir (57).

2.1.3. Hemşirelikte rgt Kültürü

Sağlık kurumlarının tüm örgütlerde olduğu gibi kendine özgü kültürleri vardır. Bu kapsamda sağlık kurumlarında bakımın kalitesini artırmak ve hastaya ilişkin göstergelerini iyileştirebilmek için sağlık çalışanlarının büyük bir grubunu oluşturan hemşirelerin örgüt kültürü niteliklerini bilmeleri şarttır (81). Bu kalabalık grup olan hemşireler hastanelerde örgüt kültürünü sürdürme ve değiştirme konusunda çok önemli rollere sahiptirler. Hemşireler, hastanelerde güçlü bir örgüt kültürü yaratarak, ortak bilgi, anlayış ve davranışlarla örgütsel kazanımları ortaya çıkarabilirler. Bir başka ifadeyle güçlü örgüt kültürü oluşturarak hemşireler, hemşirelik bakımının kalitesini ve verimliliğini (33), güvenlik, hasta ve personel memnuniyetini artırabilirler (82).

Sağlık hizmeti sunan örgütlerin hasta bakımına ilişkin değerleri, hemşirelerin sergiledikleri davranışlar ve girişimleri aracılığıyla hizmet alanlarına geçmektedir. Bu kapsamda yönetici hemşireler, kaliteli bakım ve bölüm işlevlerinin etkinliğini artıran olumlu bir kültür oluşturmak için anahtar kişilerdir. Bugünün hemşire yönetici/liderlerinden beklenen en temel görevlerden biri güçlü bir hemşirelik kültürü meydana getirerek, sürekli liği olan hemşirelik iş gücünü oluşturmalarıdır (81). Çünkü yönetici hemşireler, hastanelerin hemşirelik birimlerinin başarısını veya başarısızlığını yönlendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır (11). Bu bağlamda yönetici hemşirelerin

örgüt kültürünün oluşumunda aktif olmaları, hemşirelerin güdülenmesi ve oluşturulan bu kültürü özümsemeleri ve davranışlarını şekillendirmelerini kolaylaştırabilir. Ayrıca örgütün varlığını sürdürme, hizmetin kalite ve verimliliğini sağlama, çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarını artarak örgütü sahiplenmelerini sağlayabilirler (65).

Günümüzde hemşirelik ve örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar mevcuttur, ancak bu konularla ilgili çalışmaların yapılmasına halen ihtiyaç vardır. Çünkü hemşirelerde örgüt kültürü farkındalığını oluşturmak, kuruma yeni katılan çalışanlarla, kıdemli çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyonu, hemşirelerin örgüt kültürü içindeki fonksiyonlarını anlamalarını ve öneminin farkına varmalarını sağlamak için elzemdir (7). Ülkemizde konuya ilişkin hemşirelerle yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde; örgüt kültürünün verimliliği (83), örgütsel bağlılığı (84, 85), iş tatminini (31), mesleğe bağlılığını (86) ve hasta güvenlik kültürünü (87) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Uluslararası çalışmalarda da örgüt kültürünün iş memnuniyetini (10, 14, 25, 28), hemşire personelin devir hızını (17, 26), yenilikçi iş davranışını (21), hemşirelerin örgütsel bağlılığını (25) etkilediğini ve hemşireler için güçlü örgütsel kültür ve iş yaşam kalitesinin örgütsel etkililiğe yol açtığı belirlenmiştir (32). Ayrıca hastane örgüt kültürü yönetici hemşirelerin, örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemiştir (30). Bununla birlikte Harhash ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, güçlü bir sağlık örgüt kültürünü sürdürmenin hemşireler arasında yapısal ve psikolojik güçlendirmeyi geliştireceği saptanmıştır (15). Bir başka çalışmada, hemşirelerin bilgi yönetiminin örgüt kültürü ve tüm bileşenleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir (18). Ayrıca örgüt kültürünün hemşire performansı (19, 34) ve hemşire iş yaşam kalitesi üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur (19). Bununla birlikte güçlü bir örgüt kültürüne sahip hastane ortamının ve profesyonel hemşirelik hizmetlerinin hasta sonuçlarını iyileştirebilecek iki önemli kaynak olduğu belirlenmiştir. Yine ekip çalışmasını vurgulayan ve insan ilişkilerine değer veren fikir birliğine dayalı kültürün, işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir (29, 35). Bu sonuçlar, hemşirelik yöneticilerine ve personeline olumlu bir kültürü teşvik etmenin önemini göstermekte ve itici güç oluşturmaktadır (8).

2.2. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, izleyenlerini önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bir araya getirip grubu harekete geçirebilen ve amaçlara erişmek adına onları yönlendiren bilgi, yetenek ve becerilere sahip olan kişidir (58). Diğer bir deyişle lider, liderlik sürecinde takipçilerini

eyleme geçiren bireydir (88). Lider, diğerlerini belirli bir amaç doğrultusunda davranış sergilemeye yönlendiren, onlara ilham veren ve onları etkileyen, bireylerin kendisini isteyerek takip etmelerini başaran bireydir. Kısaca bir birey eğer arkasında kendisini takip eden insanlar varsa liderdir (89). Lider grup ve örgüt amaçlarına yönelik üyelerin tavır ve davranışlarını değiştirebilen, amaca ulaşma sürecinde yarattığı etki ile insan toplulukları içinden ayrılan, insanları etkileyerek güdüleyen ve gönüllü yönlendirme becerisine sahip kişidir (61). Ayrıca liderler vizyoner olup (90, 91), örgütün ana hedeflerini ve vizyonunu belirleyerek, bu vizyonu paylaşarak örgütün bu vizyona ulaşmasını sağlayan, çalışanların gereksinimlerini karşılayan ortamları hazırlayan kişilerdir (92).

Lider, bireysel sorumluluğu alarak sorunları belirleyip çözümler üretebilen bir bireydir. Yaratıcı gücünü ve yeteneklerini kullanarak, örgütün ve bireyin amaçlarını birleştirip, izleyenlerini motive edip amaca doğru harekete geçiren kişidir (76). Lider, izleyenlerine planları, politikaları, görevlerini anlatan, amaçlara erişmek adına yönergeler oluşturan ve maksimum verimlilik için çalışan kişidir (93). Dolayısıyla iyi bir lider izleyenlerine sadece profesyonel başarıya erişmelerinde destekleyen değil, onlara güven veren, onları motive ve ikna eden kişidir. Bu doğrultuda çağdaş bir lider, vizyon sahibi, etkili ve verimli olan, etik değerlere uyan, özgüvenli ve her zaman izleyenlerinin kendilerini geliştirmelerini ve özgüvenlerini artırmasına katkıda bulunmaya çalışandır. Ayrıca lider, örgütte çalışanları güdüleyerek örgütsel verimliliği ve kaliteyi yükseltmeyi amaçlar (94).

Liderler, izleyenlerin örgütsel amaçlara yönelik sergiledikleri davranışlara ve tutumlara etki eden önemli kişilerdir. Liderler örgütlerin vizyonunu tanımlar ve izleyenleriyle ilişki içerisinde olarak hem motivasyonlarını hem de performanslarını yükseltmelerine yardım eder (95). Bu doğrultuda liderlerin bir örgütü başarıya ya da başarısızlığa götüren anahtar kişiler olduğu söylenebilir (95, 96). Ancak bir liderin başarıya ulaşması ve etkili bir liderlik sürecini sürdürmesi, takipçilerini arzulanan biçimde davranış sergilemeye ne ölçüde yönlendirdiğine bağlıdır (97). Bir lider örgütün başarısının, çalışanların başarılı olmasından geçtiğini hiçbir zaman aklından çıkarmamalıdır (94).

Liderlik ise belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grup amaçlarına ulaşmak üzere, bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi, rehberlik etmesi ve yönlendirmesi sürecidir (89, 94). Silva (98) ise liderliği "belirli bir bağlamda, bazı insanlar ortak hedeflere ulaşmak için birini lider olarak kabul ettiğinde ortaya çıkan etkileşimli etki süreci" olarak

tanımlamıştır. O halde liderlik, kişiler arası etkileşimi başarmak için kişinin kendisinde var olan gücünü kullanma sürecidir (58). Liderlikten ve liderlik sürecinden bahsedebilmek için lider bir kişiliğin, takipçilerin, koşullar ve amaçların bir araya gelmesi şarttır (89). Bu kapsamda liderlik kavramı, inanmayı, cesurluğu, bilgiyi, zekayı, yaratıcılığı, analitik düşünmeyi, vizyonerliği ve etkilemeyi içerir (58). Bu anlamda liderliğin örgütsel verimliliğin ve gelişimin kilit noktalarından biri olduğu da vurgulanabilir (99).

2.2.1. Liderlerin Özellikleri

Çağımızda yaşanan hızlı değişim ve gelişim, yoğun bir rekabet, liderlik kavramını eskiye oranla daha fazla önemli hale gelmiştir. Çünkü liderlerin sergiledikleri davranışları ve liderlik alanındaki başarıları, beraberinde takipçilerinin de başarısını getirmektedir (100). Bu durum örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda lider çalışanlarla örgütün beklenti ve hedeflerini uyumlaştırmalıdır. Lider, örgüt ile çalışanlar arasında uyumun oluşturulmasında ve çalışanların güdülenmesinde önemli özelliklere ve sorumluklara sahiptir. Bir liderin en temel özelliği dürüst, saygı duyulan, ileriye görebilen, önsezileri yüksek, diğerlerine değer verip görüş ve önerilerini önemseyen kişiliğidir. Lider, örgütün çalışanlarına odaklanıp kaliteyi ve verimliliği elde etmek için üstün beceri ve güçlerini ortaya koymalıdır (94). Bu anlamda liderler riskler alan, paylaşılan amaçlara erişmeyi hedefleyen ve harekete geçmeleri adına diğerlerine ilham veren kişilerdir (101). Ayrıca bir lider özgüvenli olmalı, izleyenlerini dinlemeli ve onları çalışmaya motive etmelidir. Aynı zamanda yeni görüş ve düşüncelere açık, yenilikçi olmalı, cesur olmalı, davranışlarında ve düşüncelerinde açık ve net olmalı, özü sözü bir olmalıdır (94). Ayrıca liderin karar verici, iletişim sağlayan, değerlendirici, kolaylaştırıcı, risk alıcı, mentor, enerji verici, koç, danışman, öğretmen, eleştirel düşünen, arabulucu, savunucu, öngörü sahibi, ileri görüşlü, etkileyici, yaratıcı sorun çözücü, değişim ajanı, diplomat, rol model ve yenilikçi rolleri de vardır (101). Bu kapsamda liderler, kendi bireysel özelliklerini iyi bilmeli, yanlış/eksik olan ya da olduğu düşünülen özelliklerini düzeltmeye çabalamalıdır. Etkili olmak istiyorsa değişime ve gelişime her zaman açık olmalı, gündemi ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli, iyi kişilerarası ilişkilere sahip olmalı, grubun her üyesinin görüş ve düşüncelerini almalıdır (102).

2.2.2. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze her dönemde sosyal özelliklerle birlikte kişisel özellikler biçimlenmekte ve her dönem kendi dönemsel liderlerini oluşturmaktadır (103). Bu

kapsamda her dönemin liderleri araştırmacılar tarafından incelemiş ve liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu tarihsel süreç içerisinde liderlik yaklaşımları kronolojik sıralamaya göre sınıflandırılmıştır. İncelemeler sonucunda, her bir kuram/yaklaşımda eksiklikler olduğu araştırmacılar tarafından farkına varılınca, bir sonraki yaklaşım ortaya çıkmıştır. Özellikler yaklaşımının eksikliklerinin olmasından dolayı, davranışsal liderlik yaklaşımları, davranışsal liderlik yaklaşımlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması nedeni ile durumsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımlarının eksiklikleri de etkileşimci ve dönüşümcü liderlik gibi daha yeni liderlik yaklaşımlarının meydana çıkmasına yol açmıştır (104). Bu doğrultuda liderliğin ne olduğunu açıklamaya çalışan özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları tanımlanarak geleneksel liderlik yaklaşımları başlığında ele alınmıştır. Bunlara ek olarak son dönemlerde yeni liderlik yaklaşımlarından da bahsedilmektedir (96).

2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellik teorileri genellikle liderler tarafından paylaşılan belirli kişilik ya da davranışsal özellikleri açıklar (105). Bu yaklaşım, liderin özelliklerine bağlı olarak doğuştan gelen becerilerini ve küçükken kazandıkları bazı özelliklerini temel alır. Bu beceri ve özellikler; yüksek zeka seviyesi, analiz, sentez yeteneği, düşüncelerini anlamlı bir şekilde iletebilme becerisi, hedeflere erişmedeki sabır gibi özelliklerdir (93). Araştırmalarda da liderlerin özellikleri; cinsiyet, kilo, boy, yaş, eğitim, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma, diğerlerine güven verme, bilgi, zeka, bireylerarası iyi ilişkiler kurma, hissel olgunluk, dürüst, açık sözlü, samimi olma, doğru olma, inisiyatif sahibi olma, iş başarma yeteneği, kararlı, özgüvenli, cesur, yaratıcı, bilgili, çalışkan olma gibi özellikler olarak sıralanmaktadır (89, 106). Dolayısıyla bu yaklaşımın, liderleri lider olmayanlardan ayıran kişisel nitelik ve özelliklere odaklandığı ifade edilebilir (55). Ancak her etkin liderin sahip olduğu ortak özelliklerin tespit edilememesi özellikler teorisini gözden düşürmüştür (107). Liderlikte özellikler yaklaşımı kendisinden sonra yapılan çalışmalarla eleştirilere maruz kalsa da bütünüyle bir kenara atılamamıştır. Hatta karizmatik, vizyoner ve transformasyonel liderlik gibi liderlik yaklaşımları içerisinde gündemde olan bazı yaklaşımlara da referans oluşturmıştır (108)

2.2.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Bu yaklaşım, 1940'ların ortalarında özellikler teorisinin çok etkin ve verimli olarak kabul edilmemesi sebebiyle ortaya çıkmış (61, 96) ve liderin özelliklerinden çok

davranışlarına önem vermiştir (73, 108). Hangi tür davranışın ne tür bir liderlik tarzı ortaya çıkaracağını izlemektedir (108). Bu yaklaşıma göre liderlik, davranışlarda gözlemlenebilir ve öğrenilebilirdir, doğuştan gelmez (96). Belirli davranışların liderleri lider olmayanlardan ayırdığını savunur ve kişilerin lider olmaları için eğitilebileceğini ifade eder (55, 63, 105, 109).

Bu teorinin ana fikri, liderleri etkin ve başarılı yapan faktörün, liderin özelliklerinden daha çok liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar, liderlik yaptığı grubu meydana getiren kişilerle ilişkilerinin özellikleri olduğudur (89). Bu yaklaşıma ilişkin Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Likert'in Sistem 1-4 Modeli ile Blake ve Mounton Liderlik Araştırmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışlarını sergilerken iki durumu önemsemesi üzerinedir. Bunlar işe ve kişiye yönelik liderlik tarzlarıdır. Bu teoride liderin astları ile iletişim biçimi, yetki devri yapıp yapmaması, kontrol, planlama ve amaçları belirleme biçimi ve bunun gibi davranışlar liderin etkinliğini saptayan önem taşıyan unsurlardır (61). Fakat sonraları davranışsal liderlik kuramları, çoklu davranışsal liderliği tanımlamada eksik kalmış, her zaman ve her durumda geçerli, sabit olan tek tip liderlik yaklaşımının olamayacağı düşünülerek durumsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasında önayak olmuştur (110).

2.2.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramına ilişkin oluşturulmuş ve 1960'lı yıllardan günümüze geçerliliği devam etmiş olan yaklaşımlar, durumsal liderlik yaklaşımları olarak ele alınmaktadır. (61). Bu yaklaşım, liderlik etmenin eşsiz, tek bir yolu olmadığını ve bu liderlerin etkili olabilmeleri adına duruma uyum sağlamalarını, liderlik tarzlarını görev odaklı ve ilişki odaklı arasında dönüştürmeleri gerektiğini vurgulamıştır (107). Liderlik durumunun ögesi olan çevre önceki teorilerde görmezden gelinmiştir. Bu yaklaşım, amacın niteliği, üyelerin ve üstlerin bekleyiş ve davranışları, liderlik durumunun geliştiği örgütün özellikleri, liderle izleyenlerinin geçmiş deneyimleri gibi farklı faktörlerin liderin etkinliğini belirlediğini ileri sürer. Liderlerin nasıl daha etkili olacağının anlaşılmasına yardım eder. Liderin durumu, işi ve izleyiciyi kapsayan biçimde kendi tarzını seçmesi ve kendisini uyarlaması gerekir. Herhangi bir liderlik tarzı tüm durumlarda geçerli olamaz. Bu yaklaşımda görev, grup büyüklüğü, gruptaki pozisyon iletişim ağları, sosyal statü, kişilerarası stres, liderlik tasarımı ve örgütsel yapı gibi pek çok durumsal belirleyici önemlidir (111). Yani bu

yaklaşımında, liderlik olayının meydana geldiği koşullara ağırlık verilmektedir (89). Bir örgüte liderlik etmenin ya da kararlar almanın en iyi yolunun olmadığını öne sürer (112).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin işe ya da kişiye yönelik davranış sergileyebileceklerini ifade etmiş, ancak hangi koşullarda işe yönelik, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkili olacağını ifade etmemiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini dolayısıyla da liderin etkinliğini artıracaklarını varsaymıştır. Oysa durumsal liderlik yaklaşımına göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkili olabilir. Bu anlamda durumsal liderlik yaklaşımı belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu açığa çıkarmaya ve bu koşullara uygun olan liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (89). Bu yaklaşımda odaklanılan unsur, etkin liderin tek bir liderlik tarzı gösteremeyeceği, durumun ve içerisinde yer alınan koşulların lideri belirli bir tarzı uygulamaya götüreceğidir. Liderin iş odaklı mı ilişki odaklı mı davranışlar sergileyeceği yine koşullara bağlıdır. Bazen tek birini uygulamak yeterken, bazen her ikisini birden uygulamak gerekebilir (108).

2.2.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde tüm dünyada etik değerlerin öneminin artması ve bilgi çağında insanı merkeze alan yönetim anlayışının önem kazanması, liderlik yaklaşımlarını etkilemiş (113) ve yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik yaklaşımlarına göre lider vizyonu olan, bu vizyonu paylaşarak ortak bir vizyon elde eden ve bu vizyonu gerçekleştirmek adına plan yapan kişidir. Lider değişime öncü olmak, çatışmaları yönetmek, takipçilerine güç vermek, grup için enerji ve yenileşim kaynağı olmak, takipçilerini sürekli geliştirmek gibi sorumlulukları olan kişidir. Ayrıca yeni liderlik yaklaşımlarında liderlik, kompleks ve çok yönlü, öğrenilip geliştirilebilir bir kavram olarak ele alınır (106). Bu liderlik yaklaşımlarında ortak olan konu, ideolojik, ahlaki ve değer uygulamalarının bütünleşmesidir (114). Yeni liderlik yaklaşımları; transaksyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüştürücü), vizyoner, otantik, etik, hizmetkar liderlik (93, 106) gibi bilenen liderlik yaklaşımlarının yanı sıra daha az bilenen kültürel liderlik gibi liderlik yaklaşımlarını içermektedir.

Etkileşimci liderlik, yeni düşüncelere kapalı ve eski gelenekleri devam ettiren, geleneksel liderlik olarak da bilinen bir liderlik tarzıdır (5, 109). Etkileşimci bir lider, performans beklentisini izleyenlerine açıklamak için şartlı ödüller kullanır ve iyi

performansı tebrik eder (107). İşlem genellikle örgütün, çaba ve uyumlulukları karşılığında ekip üyelerine ödeme yapmasını içerir. Lider, ekip üyelerinin çalışmaları uygun bir standarda uymuyorsa üyeleri cezalandırma hakkına sahiptir (105). Etkileşimci bir lider, takipçilerini genellikle ödül ve ceza yöntemi ile yönlendirip hızlı karar verilmesi gereken acil anlarda, performans değerlemede ve bütçe lemede daha başarılı olabilir (97). Çünkü bu liderler, görevin ve işin tamamlanmasına odaklanmaktadırlar (101). Geçmişteki pozitif ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma açısından çok faydalı hizmetlerde bulunurlar. Bu liderlik şeklinde davranış gösteren yöneticiler, yetkilerini çalışanları ödüllendirme, daha çok çaba harcamaları adına statü ve para verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların geçmişten beri gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ya da iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yoluna gitmektedirler. Çalışanların değişimci, yenilikçi ve yaratıcı yanları ile çok az ilgilenirler (73).

Dönüşümcü liderlik, bireylerde ve sosyal sistemlerde değişikliklere sebep olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (115). Bu liderlik değişime odaklanmaktadır (116). Bununla birlikte takipçilerini de liderlik sürecine katan bu lider, takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve gelecekte beklediklerini ortak amaçlara göre şekillendirerek onları yönlendirirler (97). Çalışanların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayıp güdülenmelerini destekleyerek çalışma ortamında pozitif yönde bir atmosfer oluşumuna katkı sağlarlar (117). Bu liderler takipçilerinin tüm beceri ve yeteneklerini meydana çıkararak ve özgüvenlerini artırarak onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı amaçlayarak güdülerler (63). Dolayısıyla bu liderlik takipçileri teşvik etme, ilham verme ve motive etme yeteneği ile karakterizedir. Dönüşümcü liderler, insanlarla ilişkiler kurmaya ve değerleri vurgulayarak değişim yaratmaya odaklanır (118). Dönüşümcü liderler, takipçileriyle olan ilişkilerini öncelik açısından çok yüksek derecelerde derecelendirirler ve güçlendirme, başarı, gelişmiş öz yeterlilik ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamada bireyselleştirilmiş ilgi gösterirler. Ayrıca başarılı dönüşümcü liderler gelecek için net ve zorlayıcı vizyonlar yaratırlar (107).

Dönüşümcü liderlere benzer şekilde vizyoner liderler, geleceği doğru bir şekilde tahmin edebilen/proaktif düşünebilen, örgütü geleceğe uygun bir şekilde yönlendiren liderlerdir. Liderliğin ana unsuru olan örgütün vizyonunu belirlemek ve bunu gerçekleştirmek için çalışırlar ve vizyonu uygun bir şekilde paylaşım ulaştırırlar. Bu liderlerin belirlediği vizyon, çalışanlarda hedef ve örgütlerinde bir anlam duygusu

oluşturur ve onları daha aktif, yenilikçi, üretken bireyler haline getirebilir (92). Bu liderin gelecekte karşısına çıkabilecek olumsuzlukları öncesinde fark edip bu olumsuzluklarla başa çıkması önemli avantajıdır (94). Zaten bu liderlik ilham verici bir vizyon yaratması ve bu vizyonu izleyenleri arasında iletmeleri ve böylece kuruluşların iyiden daha iyiye gitmesi gerçeğiyle diğer liderlik davranışlarından ayrılmaktadır (119). Vizyoner liderliğin uygulanmasıyla örgütlerde çalışanların görev ve yetkiler yoluyla karar alma mekanizmalarına dahil edilerek ilham verilmesi hedeflenmektedir (61). Bununla birlikte bu liderliğin etkileyici örgüt değişimini sağlamak ve yönlendirmek için karizmatik özelliklerinin olduğu da söylenebilir (111). Kısaca vizyoner liderler kutunun dışında durmak yerine kutuyu daha büyük hale getirmektedirler (114).

Otantik liderlik, öz farkındalığı olan, kanıt temelli yansız kararlar vermeyi, içselleştirilmiş ahlak anlayışını özümsemeyi ve kişiler arası ilişkilerde şeffaflığı sağlayıp, pozitif etik anlayışı ve pozitif psikolojik sermayeyi kullanan ayrıca pozitif kişisel gelişime katkı verip destek olan bir liderlik yaklaşımıdır (120). Otantik liderlik liderlerin tüm yönleriyle açık, doğru, samimi olmaları gerektiğini, amaçları düşünceleri ve davranışlarıyla takipçilerini yanıltmamaları gerektiğini, değer yargıları ve sergiledikleri davranışlarıyla takipçilerinin güvenini kazanmaları gerektiğini ileri sürmüş ve liderlerin böyle bireyler olmaları gerektiğini ifade etmiştir (89). Dolayısıyla bu lider örgütte elde ettiği güven ortamıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artıran bir liderdir (121). Bu liderler, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendiren, kişiler arası ilişkilerinde şeffaf olan, öz farkındalığa ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olan liderlerdir (122). Kim oldukları ile neye inandıklarını bilirler ve bu değer ve inançlar doğrultusunda hareket eder, açık ve dürüst davranırlar. İzleyenleri de liderlerini etik bireyler olarak görürler (55, 63).

Bir diğer yeni liderlik yaklaşımı olan etik liderlik ise bireysel eylemler ve bireylerarası ilişkiler aracılığıyla uygun örnek meydana getirerek; destek ve karar alma ile takipçilere göstermek olarak ele alınmaktadır (123). Bu liderlik liderlerin sergiledikleri davranışlarda etik olmaları gerektiğine odaklanmaktadır. Bu görüşe göre liderler sosyal sorumluluk, eşitlik, insani ve sosyal değerler, doğal çevre, diğerlerinin hakları ve şerefi gibi toplumsal değerlere ağırlık veren davranışlar sergilemelidir (89). Bu anlamda etik liderler adil ve dengeli kararlar verebilen, dürüst, sözüne güvenilir, etik standartlar belirleyen, ilkeli ve söyledikleri ile yaptıkları uyum içinde olan bireylerdir (124). Bu liderliği oluşturmada evrensel olabilecek anahtar bileşenler vardır. Bunlar etik kuralların

kalbinde yer alırken, liderlerin ahlaki pusulasında bulunması gereken bileşenlerdir. Bu bileşenler ise alçakgönüllülük, adalet, minnettarlık, merhamet ve şefkat, ihtiyat ve tarafsızlık, dürüstlük, cömertlik ve dayanıklılıktır (125).

Hizmetkar liderlik, hizmet etme arzusuyla başlayan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımıdır (126). Hizmetkar liderlik, liderin öncelikle hizmetkar olduğu, başkalarına hizmet ettiği bir tarzıdır. Hizmetkar lider, diğerlerinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak ve takipçilerinin büyümesi için bir ortam yaratarak bilgi ve gücü paylaşır (127). Hizmetkar lider, insanı en gelişmiş ve saygıyı hak eden varlık olarak tanımlayan, önce insan düşüncesiyle ona ulaşmaya ve onu geliştirmeye çalışan, cins, renk, dil, din ayırmadan takipçilerine hizmet eden ve kendini gerçekleştirmiş liderdir (128). Hizmetkar bir lider, başkalarının güçlü yanlarını ve yeteneklerini değerlendirmekte ve bu güçlü yanları ve yetenekleri örgütün gelişimi adına kullanmaya teşvik etmektedir. Ayrıca bu liderlik kişisel gelişim ve performans ile güçlü bir biçimde ilişkili olarak onaylayan performans koçluğunun önemini tanımlamaktadır (114). Hizmetkâr liderlik kültüründe, bireyler arası etkileşim güçlendirilmekte ve lider ile takipçiler arasında güçlü ilişkiler oluşturulup güven kazandırılmaktadır (88). Bunların yanı sıra bu liderler, izleyenlerine hizmet etme düşüncesi ile izleyenlerinin gelişmesine katkıda bulunurlar (129). Dolayısıyla bu liderlerde önce insan felsefesiyle başkalarının ihtiyaçlarını karşılama ve hizmet etme anlayışı vardır (130, 131). Hizmetkar liderlik büyüme, hedefler ve organizasyon hedeflerini izlemeye en iyi özellikleri elde etmek için ilk izleyenlerinin güçlendirilmesinin kolaylaştırılmasıdır (111).

2.3. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgüt kültürü ile alakalı çalışmaların sonucunda ortaya çıkmıştır (1). Örgütsel etkililik bakımından örgüt kültürünün temel alınması ile gelişmiş bir liderlik yaklaşımıdır (132). Seksenli yıllardan sonra kültürel liderlik, Trice ve Beyer (133) tarafından örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançları, değerleri, ideolojileri, ve normları ve bunların ifade edildiği kültürel biçimleri etkileyen bir liderlik olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kültürlerin yaratıldığı ve sürdürüldüğü sosyal süreçlerin, kültürel liderlerin çabası ile oluştuğu açıklanmıştır. Trice ve Beyer (133), yaptıkları çalışmalar sonucunda, kültürel liderliği, bir kültürün inançlarını, değerlerini ve normlarını yaratan, değiştiren, bütünleştiren ve somutlaştıran liderlik olarak kuramlaştırmış, karizmatik liderlik, bütünleştirici ve somut kültürel liderlik gibi liderlik olduğunu öne sürmüşlerdir. Karizmatik liderlik, kültürleri yaratan veya değiştiren kültürel liderliğin en güçlü biçimi

olarak tanımlanırken, bütünleştirici veya somutlaşan kültürel liderlik, mevcut kültürü bu özellikleri ile etkileyebilen liderlik olarak vurgulanmıştır. Dolayısıyla bütünleştirici kültürel liderlerin alt kültürlerin özgünlüklerini koruyabilmesi ve ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği yapılması için koşullar yarattığı, iyi politikacı ve müzakereci olmaları gerektiği açıklanmıştır. Somut kültürel liderin ise kültürü takipçilerine sembolize eden, kültürün değer verdiği her şeyi kendi kişiliklerinde temsil eden lider olduğu ifade edilmiştir. Çünkü somut kültürel liderler, diğerlerinin genellikle kahraman dediği kişi/liderlerdir. Bu kapsamda kültürel liderlerin, mevcut kültürün temel değerlerini somutlaştırması, aynı zamanda yeni ve yenilikçi kültürel unsurları ileriye taşıması gerekmektedir (134).

Kültürel lidere yönelik bu açıklamalar doğrultusunda, kültürel liderlik, örgütsel aktörlerin, kişilerin düşüncelerinin ve dinamik kültürel değerlerin etkisiyle meydana gelen örgüt kültürünün lider tarafından işletilmesi olarak tanımlanmaktadır (1). Ayrıca kültürel liderlik, çeşitli kültürel faaliyetlere, uygulamalara katılımın ilgililer için olumlu sosyal faydaları olabileceği inancıyla bu etkinliklere katılımı teşvik etmeye odaklanan bir faaliyet olarak ele alınmakta ve kültürel liderliğin, kültürel etkileşimlerden ortaya çıkan bir etkinlik olduğu ifade edilmektedir (3). Bu bağlamda kültürel liderlerin, özgün fikir ve bilgilerinin kültürel tarih ve kişilik ile ilgili olduğu, dolayısıyla grupların iç bütünleşmesinde ve dış uyum sorunlarının belirlenmesinde ve çözülmesinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu liderler, yüksek bir özgüvene sahip olmanın yanı sıra dünya, örgütler, insan ve insan ilişkilerinin doğası hakkında güçlü varsayımlara sahiptir (4). Bu liderler, kültürü her zaman ve her yerde teşvik etme gayreti ile çalışırlar (3).

Kültürel lider örgüt içerisinde kültürü yaşatan ve sürdürendir. Örgüt içerisinde kültürel değerlerin meydana gelmesine hizmet eden, örgütün değerlerini bilen, açıklayan aynı zamanda çalışanların bu değerlerle bir bütün olmasını sağlayan bireydir. Bu doğrultuda kültürel lider, çalışanların örgütün felsefesini, tarihi geçmişini, değerlerini, normlarını, törenlerini, kahramanlarını ve dilini bilmesi, bütünleşmesi, içselleştirip benimsemesi, kullanması adına emek vermektedir (2). Örgütün değerlerinin şekillendirilmesi, somutlaştırılması, gerekirse yeniden yorumlanması, normların tüm izleyenler ve tüm örgüt paydaşlarıncaya özümsemesi adına çalışmaktadırlar. Bu bağlamda kültürel bir lider, akılcı hareket ederek çalışanları değerlerle daha çok etkileyeceğini bilir

(1). Dolayısıyla kültürel liderlerin çalışanları kültürel entegrasyona dahil ettikleri ifade edilebilir (134).

Kültürel liderliğin var olan kültürü koruma ve yeni bir kültür oluşturma olmak üzere iki temel biçimi vardır. Var olan kültürü korumanın ilk boyutu, biçimlendirmedir. Bu, örgüt içerisinde yer etmiş kültür etmenlerin elenerek, örgütsel hedefe yönelme açısından faydalı olan, güdüleme etkisi olan kültür etmenlerin canlı tutulmasını gerektirir. Dahası mevcut kültürün işlenmemiş yanlarının öne çıkarılmasıyla meydana gelir. Korumanın ikinci boyutu ise alt kültürler arasındaki bölünmelerin birleştirilmesi ve çatışma etmenlerinin azaltılmasıdır. Yeni bir kültür oluşturma yaklaşımında da; iki boyuttan bahsedilmektedir. İlk olarak eski kültür güçsüzleştirilerek yeni bir kültür meydana getirilir ya da ikincil yaklaşım olarak lider izleyenleri kendisine çekerek onlarla bütünleşir ve çalışanların bireysel özelliklerini kullanmaları için yeteneklerini ön plana çıkarır. Bu bağlamda kültürel liderlik bir denge rolü olarak görülebilir (1).

Kültürel liderin iki temel biçiminin yanı sıra kültürü savunma ve kolaylaştırma olmak üzere iki temel faaliyet alanı vardır. Kültürü savunma faaliyetinde, kültürel lider hem kültürün önemini anlatır hem de bireyleri kültürel etkinliklere katma konusunda çalışmaktadır. Kolaylaştırıcı faaliyetinde ise bireyleri kültürel etkinliklere katılmaları adına olanaklar ve kaynaklar sağlamaktadır. Dolayısıyla kültürel liderlerin, kültüre tutku ile bağlı oldukları ve bu doğrultuda hareket ettikleri ve kültürün çalışanlar tarafından yüceltilmesi için bir katalizör gibi rol aldıkları ve diğerlerinin kültürle etkileşim kurmasını kolaylaştırmak için çalıştıkları söylenmektedir (3). Kültürel liderin buradaki amacı, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaktır (132). Sonuç olarak örgütün güçlü kültürel yapısının meydana gelmesinde ve geliştirilmesinde kültürel liderler kilit role sahiptir. Bununla birlikte kültürel bir liderin sergilediği davranışlar, örgüt kültürünün yanı sıra liderin içerisinde yaşadığı toplumsal kültür de etkiler. Çünkü liderleri, içerisinde yaşadıkları toplumun kültüründen soyutlamak mümkün değildir. Kültürel bir lider, örgütsel değerler ve normları bırakıp örgütüne global değerleri yerleştirmez. Burada asıl olan kültürel bir liderin, örgütsel değerlerle küresel değerleri birleştirebilmesidir (1).

2.3.1. Hemşirelikte Kültürel Liderlik

Sağlık kurumlarında, bakımın etkili, verimli ve kaliteli sunulabilmesi ve istenen hasta sonuçlarına ulaşılabilmesi için hemşirelik hizmetlerinde etkili liderlik davranışlarına gereksinim vardır (88, 117). Diğer bir ifadeyle etkili, kaliteli ve profesyonel hemşirelik

bakımı vermek, bireyin sağlığı ile ilgili durumlarda karar verebilmek, yeni bilimsel gelişmeleri takip etmek, bakımdaki yenilikleri uygulamak, profesyonel bakımı sağlamak, kişilerin değişen ihtiyaçlarını saptayabilmek, hemşirelere belirli amaçlara ulaşmak adına yön vermek, rehberlik etmek, harekete geçirmek, tüm çalışanların düşüncelerini, gereksinimlerini ve kararlarını ortak bir noktada buluşturmak ve bunlara göre değişimi yaratabilmek ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için liderlere veya liderlik tavrını, ruhunu benimsemiş lider hemşirelere gereksinim vardır (135, 136). Dolayısıyla hemşireliğin, ilgi çekici ve ilham verici rol modeller ve liderler gerektiren dinamik ve zorlu bir meslek olduğu aşikârdır (137). Hemşirelik bağlamında bir lider mesleğin, örgütün ya da birimin nasıl ilerleyebileceği konusunu düşünen, kafa yoran, hem vakit hem de emek ayırmaya odaklanabilen bir vizyonerdir (90). Bu anlamda yönetici hemşirelerin benimsediği liderlik tarzı, hemşireliğin ilerlemesinde, gelişmesinde ve hastaların aldığı sağlık hizmetlerinin kalitesinde kilit bir unsurdur (138). Dolayısıyla lider hemşirelerin sağlık örgütleri, personel ve hastalar için çıktıların şekillenmesinde hayati rol oynadığı ifade edilebilir (139). Bunların yanı sıra liderlik, kaliteli çalışma ortamlarının oluşturmasında, yeni bakım modellerinin uygulamasında ve hemşirelik işgücüne sağlık ve esenlik getirmede kritik öneme sahiptir (40). Çünkü sağlık sistemleri sürekli gelişip değişirken kaliteli ve güvenli hasta bakımının yanı sıra çalışanların iyilik hallerini sağlamak liderlerin temel görevidir. Ayrıca ekip içerisinde iyi ilişkilerin kurulması, çalışanların profesyonel olarak gelişiminin sağlanması ve desteklenmesi de görevleri kapsamındadır (140). Bu nedenle liderler, örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlamak için çalışanların yaratıcılıklarını, iş doyumlarını, motivasyonlarını yükselterek örgütsel bağlılıklarını artıracak huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır (141). Ancak kompleks yapısı ve esas gücü insan olan sağlık kurumlarında yöneticilerin çalışanlarını memnun etmesi, onların performanslarını yükselterek beklenen verimi elde etmeleri oldukça güçtür. Yöneticilerin çalışanlarına yaklaşımları ve liderlik tipleri çalışanlarının performanslarının artmasında ya da azalmasında son derece etkilidir (110). Bununla birlikte lider/yönetici hemşireler, hasta bakımı uygulamalarının başarısı için çok önemli roldedir (137). Bu ifadeleri destekleyecek şekilde yapılan bir sistematik derlemede, olumlu liderlik davranışları, tarzları veya uygulamaları ile artan hasta memnuniyeti ve azalan olumsuz olaylar arasında anlamlı düzeyde ilişkinin olduğu bulunmuştur (49). Ayrıca pozitif ilişkisel liderlik tarzları ile daha yüksek hasta memnuniyeti ve daha düşük hasta mortalitesi, ilaç hataları ve hastane kaynaklı enfeksiyonlar (46) ve daha yüksek hemşire iş tatmini arasında

ilişki olduğu bulunmuştur (40). Bu sonuçlarla örtüşecek şekilde hemşirelerle yapılan bazı çalışmalarda, liderliğin hemşirelerin motivasyon düzeylerini (142, 143), iş memnuniyetini/doyumunu etkilediği (10, 41, 43, 44, 144), işten ayrılma niyetini düşürdüğü, daha iyi bakım kalitesi sağladığı ve hasta sonuçlarını daha iyileştirdiği saptanmıştır (43, 44, 145). Başka bir çalışmada, hemşirelerin liderlerinden memnun olduklarında, bireylerarası ilişkilerde daha az tükenmişlik ve gerginlik hissettikleri, daha az yanlış davranışta bulundukları ve buna bağlı olarak hastaların bakımın kalitesinden daha fazla memnun oldukları belirlenmiştir (38). Ayrıca hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel yaratıcılıkları (146), problem çözme becerileri (147), iş performansları (148) ve güçlendirme algıları olumlu yönde etkilenmiştir (149). Bu araştırma sonuçları, sağlık kurumlarında ve hemşirelik hizmetlerinde güçlü bir liderliğin ve liderlerin etkin olmasını sağlayacak güçlü bir örgüt kültürünün önemini ortaya koymuştur. Çünkü örgüt kültürü ile liderlik arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kültür, liderin örgütte kendisini gösterebileceği gerekli ortamı hazırlarken, liderler kültürün örgütün üyeleri tarafından özümsemesinde ve örgüt içerisinde güçlü bir kültür yaratılmasında önemli role sahiptir (5). Liderlerin sergiledikleri davranışlar çalışanlar tarafından takip edilip değerlendirilir. Dolayısıyla bireyleri etkileyebilen liderler, kültürel değerlerle onları yönlendirebilirler. Bu liderler çalışanlar için anlamlı olan yenilik ve girişimleri getirip örgüt kültürüne yön verebilirler (150). Bu anlamda etkili bir liderin ilerlemek, stratejik misyona ulaşmak, hedeflere odaklanmak için kültürün işe nasıl katkıda bulunduğunu ve bir örgütü desteklemek ve ilerletmek için kültürün nasıl kullanılabileceğini anlaması ve takdir etmesi gerekir (57). Dolayısıyla kültürün kurulması ve yönetilmesi büyük ölçüde örgüt yöneticisinin kültürel liderlik beceri performansına bağlıdır. Diğer bir deyişle örgüt kültürünün oluşturulması, değiştirilmesi ve yönetilmesi örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde. Bu yönüyle örgüt kültürü, liderlik sürecine sembolik veya kültürel liderlik olarak yeni bir boyut kazandırmıştır (4).

Kültürel liderlik, lider tarafından örgütün amaçlarının ve hedeflerinin meydana getirilmesi ve sürdürülmesini kapsamaktadır. Bu liderlikte lider, çalışanın sorumluluk ve rollerini açıkça anlamalı, toplumsallaşma duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde çalışana yardım etmelidir (150). Bununla birlikte yönetici hemşireler hastanenin örgüt kültürünün meydana getirilmesinde etkin rol almalıdırlar. Çünkü bu durum hemşirelerin iş tatmini, motivasyonu, vermiş oldukları hizmet ve bakımın kalitesi ve niteliği gibi önemli unsurlar üzerinde etkilidir (65). Yapılan çalışmalar da, hemşirelerde örgüt kültürü ile

verimlilik (83), hemşire performansı (19, 34), örgütsel bağlılık (25, 84, 85), iş memnuniyeti (10, 14, 25, 28, 31), hemşire personelin devir hızı (17, 26), hemşire iş yaşam kalitesi (19) ve hasta güvenlik kültürü (87) arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu önemli değişkenler ve bunların örgüt kültürüyle olan bağları göz önüne alındığında, hemşirelik hizmeti kültürünü anlamak önemlidir.

Teknolojik yenilikler ve pazar talepleri, sağlık örgütlerinin işyerlerini ve örgüt kültürlerini dönüştürmektedir. Aynı zamanda tüm bu değişimler, sağlık profesyonellerini yeni roller öğrenmeye ve takım çalışması, grup koordinasyonu ve liderlik gibi beceriler geliştirmeye yöneltmiştir (41). Dolayısıyla günümüz yönetici hemşirelerinin de sürekli değişen, karmaşık ve çalkantılı sağlık hizmeti sunum sistemine uygun liderlik davranışları veya stilleri sergilenmeleri zorunlu kılınmıştır (11). Bu durum sadece yönetici hemşirelerin değil, hemşirelik hizmetlerinin artarak önem kazandığı sağlık bakım hizmetlerinin tamamında hemşirelerin taşıması gereken önemli yetkinliklerden birisi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlemesi, yürütülmesi koordinasyonun sağlanması ve denetlenmesinden görevli olan hemşire olarak etkili liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Çünkü sağlık hizmet örgütlerinde, değişimlere öncü olabilmek, sunulan hizmetin kaliteli ve güvenli olmasını sağlamak ve bunları maliyet etkin yapabilmek için güçlü ve etkin bir liderliğe ihtiyaç vardır (88). Bu durum diğer alanlarda olduğu gibi hemşirelikte de örgüt kültürü ve liderliği birleştiren kültürel liderlik kavramını öne çıkarmaktadır.

Kültürel liderlikte, liderin kritik konularda ve örgütsel krizlerde hemen tepki göstermesi, rol modeli, öğretici, arkadaş olması, ödül ve ceza sistemiyle statüyü iyi belirlemesi, örgüte yeni kişilerin seçimi, terfi ve emekliliği adına belirli kurallar koyması (150), sağlık grubu içerisinde yüksek nüfusa sahip hemşirelik için de bir gerekliliktir. Ancak kültürel liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde, hemşirelikte birebir kültürel liderlikle alakalı araştırmaya veya ölçek çalışmasına rastlanılmamıştır.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Araştırma, hemşirelerin değerlendirmesi ile yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeylerinin belirleneceği geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amacıyla yapıldığı için metodolojik bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırmanın yüzey geçerliliği, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, benzer ölçek geçerliliği, test tekrar test analizi ve diğer güvenirlik analizleri Trabzon ili merkezinde bulunan bir üniversite ve il sağlık müdürlüğüne bağlı iki kamu hastanesinde 1 Aralık 2020-27 Haziran 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın yapıldığı hastanelerin tanıtıcı özellikleri

Hastaneler	FH	AEKDCH	FDH
Hastanenin türü	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Eğitim ve Araştırma Özel Dal Hastanesi	Devlet Hastanesi
Yatak sayısı	832	200	235
Hemşire sayısı	673	227	241
Yönetici hemşire sayısı	39	14	19

FH: KTÜ Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Farabi Hastanesi, AEKDCH: Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, FDH: Fatih Devlet Hastanesi.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Trabzon il merkezindeki toplam yedi hastanede çalışan tüm hemşireler (1747) oluştururken, açıklayıcı faktör analizi (AFA) için örneklemi çalışmanın yapılmasına izin veren üç hastanede çalışan ve araştırmaya kabul edilme kriterlerine uygun olan 355 hemşire oluşturmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) örneklemi ise Trabzon il merkezindeki aynı üç hastanede görev yapan, ancak açıklayıcı faktör analizine dahil edilmeyen ve araştırmaya kabul edilme kriterlerine uygun olan 258 hemşire oluşturmuştur. Faktör analizlerinde örneklem büyüklüğü, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri üzerinden yorumlanmaktadır. KMO değeri 0.70-0.80 arası ise orta, 0.80-0.90 arası ise iyi, 0.90 üzerinde ise mükemmel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca faktör analizlerinde yeterli örneklem büyüklüğü için “50 çok zayıf, 100 zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi ve 1000

mükemmel” olarak kabul edilmektedir (151). Çalışmada, AFA için KMO değeri 0.95 ve DFA için 0.94 olarak belirlenmiştir.

Faktör analizleri dışında çalışmada gerçekleştirilen benzer ölçek geçerliği çalışması ise eş zamanlı olarak DFA’da kullanılan örnekleme gerçekleştirilmiştir. Test-tekrar test analizi ise Trabzon il merkezindeki hastanelerde çalışan, ayrıca açıklayıcı ile doğrulayıcı faktör analizinin örnekleminde yer almayan 50 hemşire ile yürütülmüştür. Test tekrar test analizi için en az 30 çift verinin elde edilmesi önerilmektedir. Ancak bu test uygulamasında, geri dönüş düşük olabileceği ya da eşleştirmelerde zorluk yaşanabileceği için 30’dan daha fazla kişi ile bu testin yürütülmesi önerilmektedir (Tablo 1) (152).

3.4. Araştırmaya Kabul Ölçütleri

Araştırmaya kabul edilme ölçütleri: Araştırmanın yapılacağı hastanelerde ve aynı yönetici hemşire ile en az 6 ay hemşire pozisyonunda çalışma, çalışmaya katılmayı kabul etme, veri toplandığı süreçte izinli veya raporlu olmamaktır.

Araştırmaya kabul edilmeme ölçütleri: Hastanelerde geçici görev ile bulunma, ebe, acil tıp teknisyeni gibi hemşirelik dışı personel olarak çalışmadır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; Kişisel Bilgi Formu, Taslak Kültürel Liderlik Ölçeği ve Değer Temelli Liderlik Ölçeğidir.

3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacılar tarafından geliştirilen form; hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, görev yaptığı hastane ve birimi, mesleki deneyim süresi, ilgili hastanedeki ve birimdeki çalışma süresi, hemşirelik yapmaktan, hastanede çalışmaktan, kliniğinde çalışmaktan ve yöneticisi ile çalışmaktan memnuniyet durumu ve yönetici hemşiresinin lider olduğunu düşünme durumuna ilişkin toplam 14 sorudan oluşmaktadır (Ek 1).

3.5.2. Taslak Kültürel Liderlik Ölçeği (KLÖ)

Taslak KLÖ, sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin değerlendirmesi ile yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeylerini belirlemek için araştırmacılar tarafından literatür doğrultusunda (7, 13, 16, 36, 37, 45, 47, 48, 50, 132, 133, 150, 153-165) değerler ve normlar, semboller ve törenler, kültür ortamı oluşturma, iletişim, güçlendirme, etik

davranma ve vizyonerlik olmak üzere 7 başlık altında toplam 125 olumlu madde şeklinde oluşturulmuştur. Ölçek puanlaması; 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum ve 5= tamamen katılıyorum şeklinde Beşli Likert tipinde tasarlanmıştır.

3.5.3. Değer Temelli Liderlik Ölçeği (DTLÖ)

Araştırmada, benzer ölçek geçerliliğini test etmek için kullanılacak olan DTLÖ, liderlerin bireysel, evrensel, manevi ve milli değer yönelimlerini ölçebilen, Baloğlu ve Bulut tarafından 2017 yılında geliştirilen dört alt boyutlu ve 31 maddeden oluşan Beşli Likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutları; evrensel (11 madde), bireysel (9 madde), manevi (8 madde) ve milli (3 madde) değerler olarak sıralanmaktadır (157). Özellikleri bakımından kültürel liderliğe benzeyen bu ölçek, benzer ölçek geçerliliğinde kullanılmıştır. Ölçeğin toplam ve alt boyutlar için Cronbach Alpha değeri 0.95-0.73 arasında değişmektedir. Ölçek ortalama puan alınarak hesaplanmaktadır (157) (Ek 2). Yürütülen çalışmada ise ölçeğin toplamda ve alt boyutlar için Cronbach Alpha değeri 0.98-0.94 arasında hesaplanmıştır.

3.6. Veri Toplama Süreci

Yürütülen ölçek geliştirme çalışmasında araştırma ve veri toplama süreci; KLÖ'nün geçerlik ve güvenirlik verilerinin 01 Aralık 2020-27 Haziran 2022 tarihler arasında elden dağıtılıp toplanmasının yanı sıra hemşirelik demografik özelliklerine göre KLÖ puanlarının 26 Mayıs 2022-26 Ağustos 2022 tarihler arasında analiz edilip değerlendirilmesi şeklinde üç aşamada gerçekleştirilmiştir (Tablo 2). Veriler toplanmadan önce araştırmanın yapılabilmesi için kurum izinleri ve etik kurul onayı alınmıştır. Sonrasında araştırmacılar tarafından hemşirelere liderlik ve örgüt kültürü ile kültürel liderlik konusunda açıklama yapılmış, gönüllü onamları alındıktan sonra Kişisel Bilgi Formu ve KLÖ dağıtılıp aynı gün içinde elden toplanmıştır. Bir hemşirenin bir veri toplama aracı/anketini yanıtlama süresi yaklaşık 5 dakika sürmüştür. Hemşirelerin araştırma sırasındaki soruları ve araştırma sonucuna erişebilmeleri adına hemşirelere araştırmacının telefon numarası ve e-mail adresi verilmiştir. Elde edilen veriler, araştırmacılar tarafından istatistiksel analiz programlarına girilmiş, veri hatası olup olmadığı kontrol edilip bir istatistik uzmanı ile işbirliği içinde analiz edilmiştir.

Tablo 2. KLÖ'nün geliştirme aşamaları ve veri toplama süreci

Tarih	Ölçek Geliştirme ve Veri toplama Süreci
01.12.2019-26.05.2022	Birinci Aşama – KLÖ'nün Geçerliliğin Sağlanması
01.12.2019-02.03.2020	• Literatür doğrultusunda taslak KLÖ'nün maddeleri oluşturuldu.
31.03.2020-22.12.2020	• KLÖ'nün yüzey ve kapsam geçerliliğinin sağlanması - Akran değerlendirmesi yapıldı ve uzman kişilerin görüşleri alındı. - Lawshe Tekniği ile Hemşirelikte Yönetim alanında 15 uzmanın görüşü alınıp KLÖ'nün yüzey geçerliği ile eş zamanlı kapsam geçerliliği yapıldı. - Bir Türk Dili uzmanının görüşü alındı. - Pilot çalışma için 50 hemşireden veri toplandı.
01.01.2021-31.05.2021	• KLÖ'nün yapı geçerliği kapsamında AFA için 355 hemşireden veri toplandı ve analiz edildi.
01.06.2021-26.05.2022	• KLÖ'nün yapı geçerliği kapsamında DFA için 258 hemşireden veri toplandı ve analiz edildi. • DTLÖ ile KLÖ'nün benzer ölçek geçerliliği sağlandı.
31.05.2021-27.06.2022	İkinci Aşama- KLÖ'nün Güvenirliğinin Sağlanması
31.05.2021-27.06.2022	• Güvenirlik analizleri yapıldı.
26.05.2022	• KLÖ'ye 23 madde ile son şekli verildi.
27.05.2022-27.06.2022	• Test tekrar test için veri toplandı ve analiz edildi.
26.05.2022-26.08.2022	Üçüncü Aşama- Demografik özellikler ve KLÖ Puanlarının Belirlenmesi
26.05.2022-26.08.2022	• Hemşirelerin demografik özellikleri değerlendirildi. • Hemşirelerin demografik özelliklerine göre KLÖ puanları değerlendirildi.
31.05.2021-24.10.2022	Dördüncü Aşama- Bulgular doğrultusunda araştırma sonuçlarının raporlandırılması

3.7. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada, DFA analizi AMOS 21 programı ile diğer analizler ise SPSS for Windows 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmadaki verilerin analizlerinin dağılımı Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. KLÖ'nün geliştirilmesinde kullanılan testler ve yöntemler

Analiz Türleri	Kullanılan Testler ve Yöntemler
Yüzey Geçerliği	Madde Havuzunun Oluşturulması Akran Değerlendirmesi Uzman Görüş Alınması Pilot Uygulama
Kapsam Geçerliği (Lawshe Tekniği)	Yüzdelik Dağılımı Ortalama Testleri Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ)
Normal Dağılım	Kurtosis ve Skewness değerleri
Yapı Geçerliği	Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında (AFA) - Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO) - Barlett Testi - Temel Bileşenler Analizi - Promax Döndürme Testi - Yamaç Grafiği/Scree Plot Grafiği - Anti-İmaj Korelasyon Testi - Ortalama ve Standart Sapma Doğrulayıcı Faktör Analizi kapsamında (DFA) - Düzeltilmiş Kikare İstatistiği (X^2/Sd) - Uyum İndeksi (GFI) - Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) - Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) - Fazlalık Uyum İndeksi (IFI) - Tucker-Lewis İndeksi (TLI) - Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) - Sınıf İçi Korelasyon Katsayısı (ICC) - Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) - Yapı Güvenirliği (CR)
Madde Ayırt Edicilik	% 27 'lik Alt ve Üst Çeyreklik için Bağımlı Gruplarda t-testi
Benzer Ölçek Geçerliği	Pearson Korelasyon Analizi
Güvenirlik	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Madde Toplam Korelasyon Analizi Yarıya Bölme Yöntemi (Spearman-Brown ve Guttman Split-Half Analizi)
Zamana Karşı Tutarlılık	Test-Tekrar Test Yöntemi için - Bağımlı Gruplarda t-testi - Pearson Korelasyon Analizi
Hemşirelerin demografik özelliklerine göre KLÖ puanlarını değerlendirme	Sıklık ve Yüzde, Ortalama Kurtosis ve Skewness değerleri t testi/ANOVA Pearson Korelasyon testi Lineer Regresyon testi

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir. İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (166), +2.0 ile -2.0 (167) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Korelasyon katsayıları (r) 0.00-0.25 çok zayıf; 0.26-0.49 zayıf; 0.50-0.69 orta; 0.70-0.89 yüksek; 0.90-1.00 çok yüksek olarak değerlendirilmiştir (168). Etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen(d) ve Eta kare(η^2) katsayıları kullanılmıştır. Etki büyüklüğü gruplar arasındaki farkın önemli kabul edilecek büyük bir fark olup olmadığını göstermektedir. Cohen değeri 0.2: küçük; 0.5: orta; 0.8: büyük olarak, eta kare değeri 0.01: küçük; 0.06: orta; 0.14: büyük olarak değerlendirilmektedir (169).

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı yalnızca bir il merkezindeki hastanelerde çalışan hemşirelerin görüşleri ve yöneticileri olan yönetici hemşireleri değerlendirmeleri ile sınırlıdır.

3.9. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı

Araştırmanın üniversite hastanesinde uygulanabilmesi için 11 Haziran 2020 tarihinde KTÜ Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Farabi Hastanesi'nden ve iki kamu hastanesinde uygulanabilmesi için 12 Haziran 2020 ve 17 Haziran 2020 tarihinde yazılı izin alınmıştır (Ek 3). Trabzon merkezde bulunan özel hastaneler ve iki kamu hastanesi ise Covid-19 pandemisi nedeniyle araştırmanın yapılmasına izin vermemiştir. Bununla birlikte KTÜ Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığından 17 Temmuz 2020 tarihinde 24237859-468 sayılı yazı ile etik kurul onayı alınmıştır (Ek 4). Benzer ölçek olan Değer Temelli Liderlik ölçeğinin kullanılabilmesi için ölçeği geliştiren araştırmacılardan e-posta yoluyla izin alınmıştır (Ek 5). Araştırmaya katılan hemşirelerden araştırmaya katılmadan önce gönüllü onamları olduğuna dair onam alınmıştır (Ek 6).

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları; Kültürel Liderlik Ölçeğinin geçerlik, güvenirlik ve hemşirelerin kültürel liderliğine ilişkin bulguları şeklinde üç başlıkta ele alınmıştır.

4.1. Kültürel Liderlik Ölçeğinin Geçerlik Bulguları

KLÖ'nün geçerlik bulguları; yüzey ve kapsam geçerliği ile yapı geçerliği başlıklarında sunulmuştur.

4.1.1. Yüzey Geçerliği

Yüzey geçerliği, geliştirilen ölçekteki maddelerle araştırılan kavramsal yapı arasında anlamlı bir ilişki kurulabilmesidir. Ölçme aracının neyi ölçtüğü değil, neyi ölçüyor görüldüğüdür. İstatistiksel bilgilerle değil kanaatlere göre yapılan yorumlara dayanır. Yüzey geçerliği bir araştırmacının kendisinin, konu hakkında bilgisi olan yakın çevresinin, konuyu iyi bilen uzmanların, pilot çalışmaya katılanların görüşleri ile belirlenir (170). Araştırmada KLÖ'nün yüzey geçerliği; sırasıyla madde havuzunun oluşturulması, akran ve uzman görüşü ile yüzey geçerliğinin değerlendirilmesi ve pilot uygulama olmak üzere dört aşamada yapılmıştır.

4.1.1.1. Madde Havuzunun Oluşturulması

Araştırmada, taslak KLÖ'nün maddelerini oluşturmak öncelikle “lider, liderlik, örgüt kültürü, kültürel liderlik, hemşire ve hemşirelik” anahtar kelimeleri ile “Science Direct, Pubmed, Web of Science, Google Akademik, YÖK Tez, Ulakbim” arama motorlarındaki konu ile ilgili çalışmalardaki ve kitaplardaki uluslararası alandaki ölçekler, Türkçeye uyarlanan ölçekler, ulusal düzeyde geliştirilen ölçekler ve tanımlayıcı çalışmalar incelenerek taslak ölçek maddeleri oluşturulmuştur (7, 13, 16, 36, 37, 45, 47, 48, 50, 132, 133, 150, 153-165). Sonuçta taslak KLÖ olumlu ifadeleri içerecek şekilde toplamda 125 madde; değerler ve normlar (21 madde), semboller ve törenler (12 madde), kültür ortamı oluşturma (23 madde), iletişim (26 madde), güçlendirme (18 madde), etik davranma (11 madde) ve vizyonerlik (14 madde) olmak üzere 7 alt başlık altında tasarlanmıştır. Taslak ölçek; 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum ve 5= tamamen katılıyorum şeklinde puanlanan Beşli Likert tipinde bir ölçek olarak düzenlenmiştir.

4.1.1.2. Akran Değerlendirmesi

Yüzey geçerliliği için Taslak KLÖ'nün akran değerlendirmesi kapsamında araştırmacının en az iki yıl klinikte çalışmış lisansüstü eğitim alan beş meslektaş/arkadaşının görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda, ölçekte yer alan 10 maddede anlam değişikliği yapılmadan yazım ve noktalama düzeltmeleri yapılmıştır.

4.1.1.3. Uzmanların Değerlendirmesi

Yüzey geçerliliğini sağlamak için uzman kişilerin ölçek hakkında görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda, ölçekte yer alan 20 maddede anlam değişikliği yapılmadan yazım ve noktalama düzeltmeleri yapılmıştır.

4.1.1.4. Pilot Uygulama

Ölçek, son halini almadan önce taslak formun/ölçeğin hedef kitlenin özelliklerini taşıyan küçük bir gruba uygulanıp maddelerinin anlaşılır ya da katılımcılar tarafından yanıtlanabilir olup olmadığının saptanmasını ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını içermektedir (171). KLÖ'nün pilot uygulaması, Trabzon il merkezindeki kamu hastanelerinde görev yapan yeterli sayıda olan toplam 50 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama için örneklem büyüklüğünün en az 30 olması önerilmektedir (172) Bu örnekleme taslak 71 maddelik KLÖ'nün Cronbach Alpha değeri 0.98 olarak belirlenmiştir. Ayrıca taslak ölçekteki iki madde daha iyi anlaşılması için düzeltilmiştir.

4.1.2. Kapsam Geçerliliği

Kapsam geçerliliği, ölçülmek istenen olgu ile alakalı ölçme aracında yeterli sayıda ve kalitede maddelerin bulunup bulunmadığını belirlemeye çalışır. Diğer bir deyişle ilgilenilen olguyu ölçebilecek maddelerin ölçekte ne denli yer aldığı, olgunun tam, ayrıntılı ve dengeli bir biçimde ölçülüp ölçülmediğini belirler (170). Taslak KLÖ'nün maddelerinin kuramsal yapıya uygun olup olmadığının saptanması için kapsam geçerliliği, ayrıca anlaşılabilirliği, dil ve yazım kuralları açısından yüzey geçerliliği için uzman görüşleri alınmıştır.

İlk olarak taslak ölçeğin maddelerinin dilbilgisi ve Türkçe anlaşılabilirliği için bir Türk Dili ve Edebiyatı uzmanının görüşleri alınmıştır. Türk Dili uzmanı görüşü doğrultusunda, ölçekteki 12 maddenin okunurluk, anlaşılabilirlik açısından düzeltilmesi sağlanmıştır.

Sonrasında ölçek maddelerinin kültürel liderliği ölçme veya konuya uygunluğunu değerlendirmek adına kapsam geçerliği için Lawshe Tekniği kullanılmıştır. Lawshe tekniği kapsamında, taslak KLÖ “hemşirelikte yönetim, liderlik, örgüt kültürü” konuları üzerinde çalışan 39 uzmana e-posta yolu ile gönderilmiş, hemşirelikte yönetim alanında toplamda 15 uzmandan geri dönüş alınmıştır. Uzmanlar ölçek maddelerini “madde gereklidir ve madde havuzunda kalmalıdır, madde yararlı ancak yeterli değildir ve madde gerekli değildir” şeklinde değerlendirmişlerdir. Uzmanlardan elde edilen veriler doğrultusunda formül $[KGO = (Nu - N/2)/(N/2)]$ ile Kapsam Geçerlik Oranları (KGO) belirlenmiştir. Formülde Nu, maddeye “uygun” diyen uzmanların sayısına, N maddeye yönelik görüş bildiren toplam uzman sayısına karşılık gelmektedir. Uzmanların her bir madde için değerlendirmeleri toplanarak KLÖ’nün her bir maddesinin KGO’ları bulunmuştur. KGO değeri 0.49’un altında olan 54 madde taslak ölçekten çıkarılmıştır (173). Toplam KLÖ’nün Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ) 0.77 (>0.67) olarak belirlenmiştir (174). Sonuçta taslak ölçek, 71 madde ile biçimlenmiştir (Tablo 4). Ayrıca kapsam geçerliliği için görüşleri alınan uzmanlar, KLÖ maddelerini yüzey geçerliliği kapsamında anlam, dil ve noktalama açısından değerlendirmiş, toplamda 20 maddede ifade değişikliğine gidilmiştir.

Tablo 4. Kapsam geçerliği sonrası taslak kültürel liderlik ölçeği

Alt boyutlar	Madde Sayısı	Yanıtlanma Şekli
Değerler ve Normlar	7 madde	1= Kesinlikle Katılmıyorum
Semboller ve Törenler	10 madde	2= Katılmıyorum
Kültür Ortamı Oluşturma	12 madde	3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
İletişim	14 madde	4= Katılıyorum
Güçlendirme	14 madde	5= Tamamen Katılıyorum
Etik Davranma	5 madde	
Vizyonerlik	9 madde	
Genel toplam	71 madde	

Güvenirlilik ve geçerlilik öncesi ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir (Tablo 5). İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (166), +2.0 ile -2.0 (167) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir.

Tablo 5. Ölçek maddelerine ilişkin Kurtosis (basıklık) ve Skewness (çarpıklık) değerleri

Maddeler	Kurtosis	Skewness	Maddeler	Kurtosis	Skewness
DN1	1.028	-1.302	İ37	1.147	-1.529
DN2	1.258	-1.024	İ38	0.856	-1.390
DN3	1.246	-1.008	İ39	1.136	-1.524
DN4	0.322	-0.757	İ40	1.028	-1.366
DN5	0.965	-1.161	İ41	1.234	-1.884
DN6	0.810	-0.808	İ42	0.954	-1.037
DN7	0.364	-0.837	İ43	1.247	-1.607
ST8	0-.399	-0.595	G44	1.236	-1.309
ST9	0-.220	-0.697	G45	0.931	-1.110
ST10	-0.398	-0.552	G46	1.280	-1.151
ST11	-0.502	-0.522	G47	1.279	-1.138
ST12	0.897	-0.983	G48	1.358	-1.172
ST13	-0.628	-0.289	G49	1.467	-1.178
ST14	-0.425	-0.549	G50	1.287	-1.332
ST15	-0.396	-0.634	G51	1.240	-1.120
ST16	0.357	-0.749	G52	1.156	-1.468
ST17	0.138	-0.753	G53	1.474	-1.211
KOO18	-0.529	-0.398	G54	1.169	-1.402
KOO19	-0.276	-0.557	G55	0.541	-0.909
KOO20	0.073	-0.732	G56	0.195	-0.821
KOO21	0.074	-0.626	G57	0.836	-0.972
KOO22	1.595	-1.264	ED58	0.929	-0.933
KOO23	1.392	-1.217	ED59	1.527	-1.254
KOO24	0.436	-0.815	ED60	1.644	-1.305
KOO25	0.577	-0.906	ED61	1.338	-1.300
KOO26	0.118	-0.737	ED62	1.328	-1.216
KOO27	0.963	-1.371	V63	1.815	-1.159
KOO28	0.857	-1.385	V64	0.957	-1.161
KOO29	0.541	-0.805	V65	0.419	-0.883
İ30	0.750	-0.927	V66	0.887	-1.226
İ31	1.236	-1.238	V67	0.898	-1.019
İ32	1.087	-1.594	V68	0.267	-0.829
İ33	1.096	-1.596	V69	0.566	-0.947
İ34	1.074	-1.578	V70	0.804	-0.883
İ35	1.114	-1.388	V71	0.652	-0.934
İ36	0.957	-1.601			

DN: Değerler ve Normlar, ST: Semboller ve Törenler, KOO: Kültür Ortamı Oluşturma, İ: İletişim, G: Güçlendirme, ED: Etik Davranma, V: Vizyonerlik

4.1.3. Yapı Geçerliği

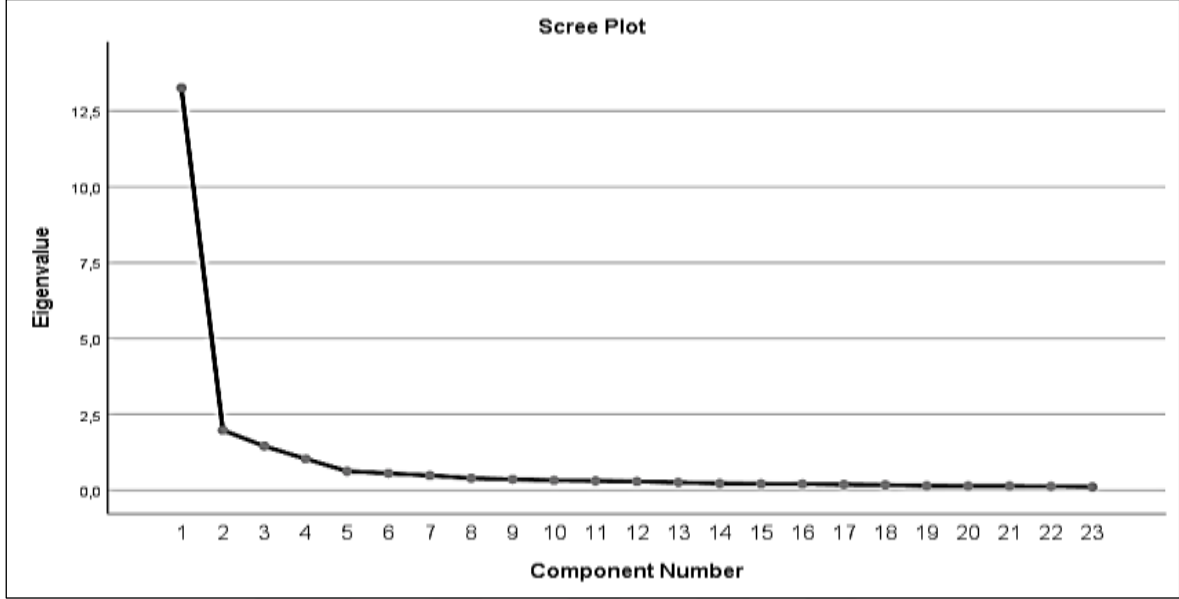
Yapı geçerliği, ölçme aracının hangi kavram ya da özellikleri ölçtüğünü ve ölçeğin neden doğru olduğunu belirlemeye çalışır (170). Yüzey ve kapsam geçerliği sonrası 71 madde ile biçimlenen taslak KLÖ'nün yapı geçerliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.1.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Çalışmada açıklayıcı faktör analizine katılan hemşirelerin demografik özellikleri değerlendirildiğinde; hemşirelerin %82.8'i kadın, %70.4'ü evlidir. %64.5'i lisans mezunu, %58'i kamu hastanesinde, %36.6'sı acil, yoğun bakım gibi özel birimlerde çalışmaktadır. Yaş ortalaması 35.05 ± 8.69 , klinikte çalışma yılları ortalaması 6.29 ± 6.02 , hastanede çalışma yılları ortalaması 8.99 ± 7.45 ve mesleki deneyim yılları ortalaması 13.33 ± 9.12 'dir. Hemşirelerin kurumdan/yöneticilerden memnuniyet durumları değerlendirildiğinde; hemşirelerin %73.8'i meslekten memnunken, %61.1'i hastaneden memnundur. %82.0'si kliniğinden ve %90.7'si klinik/birimdeki yönetici hemşireleri ile çalışmaktan memnun olup, %83.1'i yönetici hemşirelerini lider olarak görmektedir.

KLÖ'nün açıklayıcı faktör analizi için Temel Bileşenler Analizi ve Promax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. AFA öncesi örneklemin yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), veri setinin çok değişkenli normallığe sahip olduğunu saptamak için Barlett testleri ve kısmi korelasyon için anti imaj korelasyon testi uygulanmıştır (170, 175). AFA'nın Temel Bileşenler Analizi Promax yöntemi ile 5 kez döndürme işlemi uygulanmıştır. 1. döndürmede ölçekten 28 madde (7, 12, 14, 15, 24, 25, 29-31, 33, 34, 45-48, 50-55, 58, 59, 61-63, 66, 71), 2. döndürmede 2 madde (26, 49), 3. döndürmede 12 madde (13, 36, 37, 39, 41, 57, 64, 65, 67-70), 4. döndürmede 1 madde (56), 5. döndürmede 5 madde (22, 23, 27, 28, 43) olmak üzere 0.60'ın altında faktör yük değeri ve eşyükleme (binişik madde) olan toplamda 48 madde çıkartılmıştır. Son döndürme ile birlikte KLÖ'nün KMO değeri $0.956 > 0.80$, Barlett testi $X^2=7991.661$; $p=0.000 < 0.05$ ve anti imaj korelasyon değerleri 0.979 ile 0.925 arasında bulunmuştur. Sonuçta faktör yük değerleri 0.951 ile 0.643 arasında olan KLÖ dört alt boyut ve 23 maddeyle biçimlenmiştir. AFA sonrası sadece 4 madde (%17.40), araştırmacılar tarafından oluşturulan 71 maddelik KLÖ'nün alt boyutları altındaki madde dağılımı ile uyumsuzken, 19 maddenin alt boyutlara dağılımı (%82.60) bütünüyle uyumlu belirlenmiştir. Bununla

birlikte ölçeğin yamaç grafiği (scree plot), KLÖ'nün dört boyutlu bir yapı gösterdiğini göstermiştir (Şekil 1).



Şekil 1. Kültürel liderlik ölçeği yamaç grafiği

KLÖ'de yer alan dört boyut, ölçeğin toplam varyansının %77.07'sini açıklarken, birinci alt boyut %57.64'ini, ikinci alt boyut %8.60'ını, üçüncü alt boyut %6.32'sini, dördüncü alt boyut %4.50'sini açıklamaktadır. 23 maddelik KLÖ'nün alt boyutları; ilk hazırlanan ve kuramsal yapıya uygun şekilde belirlenen başlıklarla uyumlu olacak şekilde “iletişim, kültür ortamı oluşturma, değerler ve normlar, semboller ve törenler” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 6. KLÖ'nün alt boyutlarına göre ölçek maddeleri ve faktör yük değerleri

Alt Boyutlar*	Öz Değer	Varyans %	Ort.	SS	Faktör yükü
İletişim	13.258	57.64	4.33	0.75	0.951-0.794
İ40. İyi iletişim kurar.			4.34	0.80	0.951
İ35. Davranış ve fikirlere geribildirimde bulunur.			4.34	0.84	0.912
İ38. Anlaşmazlıkları işbirliği içinde çözer.			4.23	0.93	0.874
İ42. İnsana değer verir.			4.36	0.83	0.838
İ32. Ulaşılabiliridir.			4.41	0.79	0.838
ED60. Etik değerlere uygun hareket eder.			4.30	0.85	0.816
G44. Hemşireleri yüksek performans sergilemeye teşvik eder.			4.31	0.83	0.794
Kültür Ortamı Oluşturma	1.980	8.60	3.82	0.87	0.927-0.708
ST16. Hastanede düzenlenen etkinliklere aktif olarak katılır.			3.97	0.91	0.927
ST17. Hemşireleri hastanede düzenlenen etkinliklere aktif olarak katılımını teşvik eder.			3.92	0.97	0.895
KOO19. Hastanede örgüt kültürünün güçlenmesini destekler.			3.76	1.02	0.837
KOO18.Hastanenin tarihçesini hemşirelere aktarır.			3.50	1.12	0.835
KOO20. Örgüt kültürünü geliştirmek için değişime açık ve esnekler.			3.90	1.00	0.708
KOO21. Hastanenin başarısında örgüt kültürünün etkisi olduğuna inanır.			3.87	0.96	0.708
Değerler ve Normlar	1.455	6.32	4.15	0.68	0.884-0.643
DN3. Hastanenin normlarını (yazılı olmayan ama uyulan kurallarını) paylaşır.			4.16	0.80	0.884
DN2. Hemşirelerin hastanenin amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar.			4.18	0.80	0.817
DN1. Hastanenin amaçlarını ve hedeflerini paylaşır.			4.13	0.89	0.793
DN4. Hastanenin inançlarını (gelenek. din/bilime ilişkin ortak düşüncelerini) paylaşır.			3.98	0.89	0.756
DN5. Hastanenin yazılı kural ve prosedürlerini paylaşır.			4.34	0.72	0.718
DN6. Hastanenin değerlerini (olay. davranış gibi yargılama ölçütlerini) paylaşır.			4.09	0.80	0.643
Semboller ve Törenler	1.036	4.50	3.67	0.98	0.892-0.739
ST10. Örgüt kültürünü sembollerle (ortak değer taşıyan nesne/faaliyetlerle) ifade eder.			3.65	1.10	0.892
ST8. Hastane tarihinde yapmış oldukları ile iz bırakan kahramanları (önemli kişileri) hemşirelere aktarır.			3.67	1.11	0.870
ST9. Hastaneye özgü yaşanmış hikâyeleri (kültürel değerleri anlatan geçmişteki olayları) anlatır.			3.75	1.12	0.850
ST11. Hastaneye özgü mecaz. şaka. selamlaşma vb. iletişim yaklaşımlarını içeren ortak bir dilin varlığından bahseder.			3.63	1.11	0.739

*İ: İletişim, G: Güçlendirme, ED: Etik Davranma, KOO: Kültür Ortamı Oluşturma, DN: Değerler ve Normlar, ST: Semboller ve Törenler

4.1.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

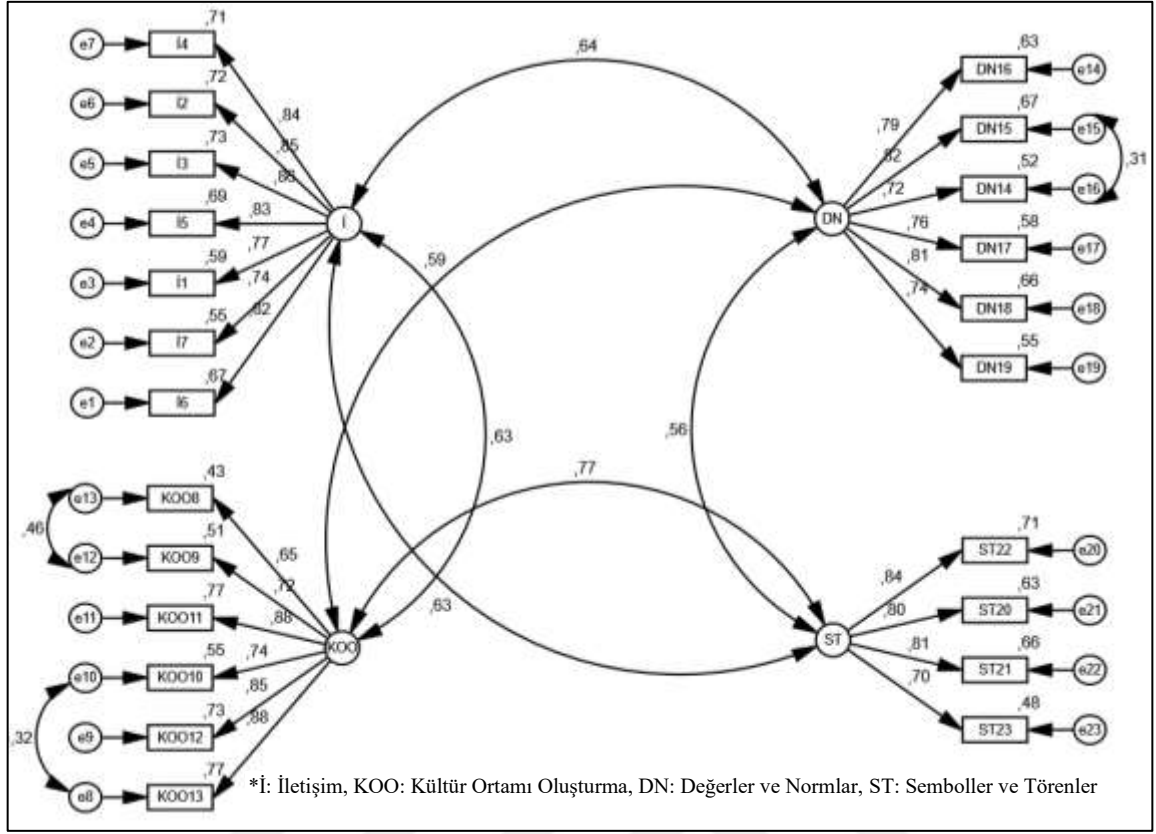
Çalışmada doğrulayıcı faktör analizine katılan hemşirelerin demografik özellikleri değerlendirildiğinde; hemşirelerin %84.1'i kadın, %50.0'si evlidir. %66.3'ü lisans mezunu, %58.7'si üniversite hastanesinde, %38.4'ü acil, yoğun bakım gibi özel birimlerde çalışmaktadır. Yaş ortalaması 31.90 ± 8.69 , klinikte çalışma yılları ortalaması 6.43 ± 5.89 , hastanede çalışma yılları ortalaması 8.69 ± 7.61 ve mesleki deneyim yılları ortalaması 10.29 ± 8.37 'dir. Hemşirelerin kurumdan/yöneticilerden memnuniyet durumları değerlendirildiğinde; hemşirelerin %78.3'ü meslekten memnunken, %50.8'i hastaneden memnun değildir. %81.4'ü kliniğinden ve %84.5'i klinik/birimdeki yönetici hemşireleri ile çalışmaktan memnun olup, %72.5'i yönetici hemşirelerini lider olarak görmektedir.

AFA sonrası KLÖ'nün yapısını ve model veri uyumu doğrulamak için DFA yapılmıştır. DFA öncesi örneklemin yeterliliği için analiz edilen KMO değeri 0.94 Barlett testi $X^2 = 4399.742$; $p = 0.000$ ve anti imaj korelasyon değerleri 0.92-0.97 arasında bulunmuştur. Bu kapsamda 258 hemşire ile 23 maddelik KLÖ'ye DFA yapılmıştır. KLÖ'nün Düzeltilmiş Kikare İstatistiği (X^2/Sd)= 1.953, Uyum İndeksi (GFI)= 0.872, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)= 0.951, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.061, Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMR)=0.073, Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)= 0.905, Fazlalık Uyum İndeksi (IFI)= 0.951, Tucker-Lewis İndeksi (TLI)= 0.944 olarak saptanmıştır (Şekil 2) (Tablo 7).

Tablo 7. KLÖ'nün doğrulayıcı faktör analizi uyum indeks değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Kültürel Liderlik Ölçeği
X^2/Sd^*	<2	<5	1.953
GFI*	>0.95	>0.85	0.872
CFI*	>0.95	>0.90	0.951
RMSEA*	<0.05	<0.08	0.061
RMR*	<0.05	<0.08	0.073
IFI*	>0.95	>0.90	0.951
TLI*	>0.95	>0.90	0.944
NFI*	>0.95	>0.90	0.905

* X^2/Sd : Düzeltilmiş Kikare İstatistiği, GFI: Uyum İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, RMR: Artık Kareler Ortalamasının Karekökü, IFI: Fazlalık Uyum İndeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, NFI: Normlaştırılmış Uyum İndeksi



Şekil 2. Doğrulayıcı faktör analizine göre KLÖ'ün path diyagramı

Analiz sonuçları, doğrultusunda DFA ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri tablo 8'de verilmiştir.

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde; ölçek faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır (Tablo 8).

Tablo 8. Doğrulayıcı faktör analizi faktör yükleri

Maddeler ve Faktörler		β	Std. β	SH	t*
İ6	İ	1.000	0.821		
İ7	İ	0.898	0.742	0.066	13.533
İ1	İ	0.879	0.767	0.062	14.182
İ5	İ	0.893	0.830	0.056	15.913
İ3	İ	1.103	0.856	0.066	16.677
İ2	İ	1.001	0.846	0.061	16.373
İ4	İ	0.894	0.841	0.055	16.213
KOO13	KOO	1.000	0.879		
KOO12	KOO	1.037	0.855	0.056	18.386
KOO10	KOO	0.890	0.742	0.070	12.745
KOO11	KOO	1.057	0.879	0.055	19.388
KOO9	KOO	0.805	0.716	0.059	13.689
KOO8	KOO	0.726	0.652	0.061	11.945
DN16	DN	1.000	0.791		
DN15	DN	1.105	0.821	0.078	14.165
DN14	DN	1.018	0.718	0.085	11.941
DN17	DN	1.023	0.760	0.079	12.917
DN18	DN	0.991	0.810	0.071	13.969
DN19	DN	0.937	0.740	0.075	12.511
ST22	ST	1.000	0.843		
ST20	ST	1.024	0.797	0.070	14.633
ST21	ST	0.992	0.813	0.066	15.042
ST23	ST	0.893	0.695	0.073	12.164

*p<0.001, İ: İletişim, KOO: Kültür Ortamı Oluşturma, DN: Değerler ve Normlar, ST: Semboller ve Törenler

4.1.3.3. Yakınsak Geçerliliği ve Ayrışma Geçerliliği

Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin yapı geçerliliğini test edebilmek için yapı güvenilirliğini (CR - Composite Reliability) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE – Average Variance Extracted) değerleri incelenmiştir. AVE standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin toplamının madde sayısına bölünmesiyle bulunur. Bu koşul sağlanmışsa yakınsak geçerliliği sağlanmış demektir (176). CR değerinin 0.7 den yüksek olması yakınsak geçerliliğin diğer göstergesidir (177). Yakınsak geçerlilik için ölçeğe ilişkin CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin de 0.5'ten büyük olması beklenmektedir (176). Tablo 9'da görüldüğü gibi CR değerleri AVE değerlerinden büyük ve AVE değerleri 0.5'ten büyüktür.

Tablo 9. KLÖ'nün CR ve AVE değerleri

Ölçek Alt Boyutları	CR	AVE
İletişim	0.821	0.521
Kültür Ortamı Oluşturma	0.836	0.851
Değerler ve Normlar	0.793	0.536
Semboller ve Törenler	0.823	0.574
Kültürel Liderlik Toplam	0.801	0.547

4.1.3.4. %27'lik Alt ve Üst Çeyreklik t-testi

Madde ayırt edicilik uygulaması için yapılan KLÖ toplamında %27'lik alt ve üst çeyreklik puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır ($t=-28,583$; $p=0.000$). Ayrıca İletişim ($t=-22,436$), Kültür Ortamı Oluşturma ($t=-35,089$), Değerler ve Normlar ($t=-27,905$), Semboller ve Törenler ($t=-37.896$) alt boyutlarında benzer şekilde alt ve üst çeyreklik arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.001$) (Tablo 10).

Tablo 10. KLÖ ve alt boyutları %27'lik alt ve üst çeyreklik karşılaştırması

Alt Boyutlar	Üst %27		Alt %27		t-test*
	Ort.	SS	Ort.	SS	
İletişim	5.00	0.00	3.37	0.71	-22.436
Kültür Ortamı Oluşturma	4.84	0.20	2.69	0.56	-35.089
Değerler ve Normlar	4.92	0.11	3.29	0.56	-27.905
Semboller ve Törenler	4.81	0.21	2.39	0.59	-37.896
Ölçek Toplam	4.80	0.17	3.09	0.55	-28.583

* $p<0.001$

4.1.3.5. Benzer (Eşdeğer Formlar) Ölçek Geçerliği

Güvenirlik analizi kapsamında KLÖ'nün benzer ölçek geçerliği yapılmış ve benzer ölçek geçerliğini incelemek adına Baloğlu ve Bulut (157) tarafından 2017 yılında geliştirilmiş olan Değer Temelli Liderlik Ölçeği (DTLÖ) kullanılmıştır. KLÖ ile DTLÖ puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.839$; $p=0.000$).

4.2. Güvenirlik Analizleri

KLÖ'nün güvenirliliğinin belirlenmesi kapsamında Cronbach Alpha, Spearman Brown, Guttman Split-Half testleri yapılmıştır. AFA sonrası kültürel liderlik ölçeğinin toplam Cronbach Alpha değeri 0.965, iletişim alt boyutu için 0.958, kültür ortamı oluşturma alt boyutu için 0.937, değerler ve normlar alt boyutu için 0.912, semboller ve törenler alt boyutu için 0.905 olarak belirlenmiştir. DFA sonrası kültürel liderlik ölçeğinin toplam Cronbach Alpha değeri 0.952, iletişim alt boyutu için 0.931, kültür ortamı oluşturma alt boyutu için 0.909, değerler ve normlar alt boyutu için 0.901, semboller ve törenler alt boyutu için 0.863 olarak belirlenmiştir. AFA sonrası KLÖ'nün toplam Spearman-Brown değeri 0.914, iletişim alt boyutu için 0.952, kültür ortamı oluşturma alt boyutu için 0.892, değerler ve normlar alt boyutu için 0.855, semboller ve törenler alt boyutu için 0.880 olarak belirlenmiştir. DFA sonrası ise kültürel liderlik ölçeğinin toplam Spearman-Brown değeri 0.887, iletişim alt boyutu için 0.926, kültür ortamı oluşturma alt boyutu için 0.854, değerler ve normlar alt boyutu için 0.881, semboller ve törenler alt boyutu için 0.827 olarak belirlenmiştir. AFA sonrası kültürel liderlik ölçeğinin toplam Guttman Split-Half değeri 0.913, iletişim alt boyutu için 0.931, kültür ortamı oluşturma alt boyutu için 0.892, değerler ve normlar alt boyutu için 0.854, semboller ve törenler alt boyutu için 0.879 olarak belirlenmiştir. DFA sonrası ise kültürel liderlik ölçeğinin toplam Guttman Split-Half değeri 0.887, iletişim alt boyutu için 0.903, kültür ortamı oluşturma alt boyutu için 0.852, değerler ve normlar alt boyutu için 0.879, semboller ve törenler alt boyutu için 0.826 olarak belirlenmiştir (Tablo 11).

Tablo 11. KLÖ'nün güvenirlilik analizi bulguları

Alt Boyutlar	AFA Sonrası			DFA Sonrası		
	Cronbach Alpha	Spearman -Brown	Guttman Split-Half	Cronbach Alpha	Spearman -Brown	Guttman Split-Half
İletişim	0.958	0.952	0.931	0.931	0.926	0.903
Kültür Ortamı Oluşturma	0.937	0.892	0.892	0.909	0.854	0.852
Değerler ve Normlar	0.912	0.855	0.854	0.901	0.881	0.879
Semboller ve Törenler	0.905	0.880	0.879	0.863	0.827	0.826
KLÖ Toplam	0.965	0.914	0.913	0.952	0.887	0.887

Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren bunun yanı sıra madde ayırt ediciliği işlemi de olan madde toplam korelasyon değerlerinin AFA örneklemindeki veriler için 0.646-0.793, DFA örneklemi için 0.571-0.743 ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Ayrıca ölçek alt boyutlarının madde toplam korelasyon değerleri incelendiğinde, AFA örneklemi için iletişim alt boyutunun 0.685-0.788, kültür ortamı oluşturma alt boyutunun 0.699-0.793, değerler ve normlar alt boyutunun 0.658-0.733 ile semboller ve törenler alt boyutunun 0.646-0.754 olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi örnekleminde ise alt boyutların madde toplam korelasyon değerleri iletişim alt boyutu için 0.626-0.741, kültür ortamı oluşturma alt boyutu için 0.601-0.743, değerler ve normlar alt boyutu için 0.571-0.676, semboller ve törenler alt boyutu için 0.600-0.680 olduğu saptanmıştır. AFA örneklemindeki maddelerin Cronbach Alpha değerleri 0.963-0.964 iken, DFA örneklemindeki Cronbach Alpha değerleri 0.949-0.951 arasında bulunmuştur (Tablo 12).

Tablo 12. AFA ve DFA örnekleminde KLÖ'nün madde toplam korelasyon ve Cronbach Alpha değerleri

Alt Boyutlar*	AFA		DFA		
İletişim	Madde Toplam r	Cronbach Alpha Değeri		Madde Toplam r	Cronbach Alpha Değeri
İ32	0.685	0.964	İ1	0.626	0.950
İ35	0.775	0.963	İ2	0.728	0.949
İ38	0.788	0.963	İ3	0.689	0.949
İ40	0.753	0.963	İ4	0.706	0.949
İ42	0.759	0.963	İ5	0.685	0.949
G44	0.782	0.963	İ6	0.741	0.949
ED60	0.772	0.963	İ7	0.667	0.950
Kültür Ortamı Oluşturma					
ST16	0.699	0.964	KOO8	0.649	0.950
ST17	0.753	0.963	KOO9	0.701	0.949
KOO18	0.705	0.964	KOO10	0.601	0.950
KOO19	0.774	0.963	KOO11	0.709	0.949
KOO20	0.793	0.963	KOO12	0.743	0.949
KOO21	0.780	0.963	KOO13	0.710	0.949
Değerler ve Normlar					
DN1	0.693	0.964	DN14	0.611	0.950
DN2	0.678	0.964	DN15	0.651	0.950
DN3	0.679	0.964	DN16	0.593	0.950
DN4	0.658	0.964	DN17	0.641	0.950
DN5	0.705	0.964	DN18	0.571	0.951
DN6	0.733	0.963	DN19	0.676	0.950
Semboller ve Törenler					
ST8	0.726	0.964	ST20	0.635	0.950
ST9	0.754	0.963	ST21	0.655	0.950
ST10	0.728	0.963	ST22	0.680	0.949
ST11	0.646	0.964	ST23	0.600	0.951

*İ: İletişim, G: Güçlendirme, ED: Etik Davranma KOO: Kültür Ortamı Oluşturma, DN: Değerler ve Normlar, ST: Semboller ve Törenler

AFA örnekleminde KLÖ ölçek toplam ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Ölçek toplam ile iletişim alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.78, kültür ortamı alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.88, değerler ve normlar alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.84, semboller ve törenler alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.87'dir. İletişim alt boyutu ile kültür ortamı oluşturma alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.63, değerler ve normlar alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.67, semboller ve törenler alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.55'dir. Kültür ortamı oluşturma ile değerler ve normlar alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.65,

semboller ve törenler alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.70'dir. Değerler ve normlar ile semboller ve törenler alt boyutu arasındaki korelasyon değeri 0.65'dir (Tablo 13). Bu sonuçlara göre ölçek toplam ve alt boyutlar arasında ilişki saptandığı için eğik döndürme testlerinden olan promax döndürme testi kullanılmıştır (178, 179).

Tablo 13. AFA için ölçek toplam ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri

	İletişim	Kültür Ortamı Oluşturma	Değerler Normlar	Semboller Törenler	Ölçek Toplam
	r	r	r	r	r
İletişim	1.000*	0.63*	0.67*	0.55*	0.78*
Kültür Ortamı Oluşturma	0.63*	1.000*	0.65*	0.70*	0.88*
Değerler ve Normlar	0.67*	0.65*	1.000*	0.65*	0.84*
Semboller ve Törenler	0.55*	0.70*	0.65*	1.000*	0.87*
Ölçek Toplam	0.78*	0.88*	0.84*	0.87*	1.000*

* p<0.001

KLÖ'nün zamana göre değişmezliğini saptamak için test-tekrar test yöntemi uygulanmıştır. 23 maaddelik KLÖ, aynı hemşirelere 2-3 hafta arayla uygulanıp değerlendirildiğinde; ilk ve son test puanları arasında pozitif yönde iyi düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.785$; $p=0.000$). Ayrıca ilk ve son test puanları karşılaştırıldığında, puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0.671$, $p=0.505$). Ölçeğin sınıf içi korelasyon katsayısı (Intraclass Correlation Coefficient-ICC) 0.78 ve üzeri bulunmuştur (Tablo 14). ICC değerinin 0.70 ve üzerinde olması beklenmektedir (174).

Tablo 14. KLÖ'nün test-tekrar test puan korelasyonları ve karşılaştırması

Alt Boyutlar	r	Ön Test Ort±SS	Son Test Ort±SS	t	p	ICC
İletişim	0.751*	3.71±1.01	3.50±1.10	1.993	0.052	0.856
Kültür Ortamı Oluşturma	0.652*	3.31±1.00	3.14±1.13	1.387	0.172	0.786
Değerler ve Normlar	0.776*	3.80±0.88	3.81±1.02	-0.036	0.971	0.869
Semboller ve Törenler	0.758*	2.99±1.17	3.14±1.21	-1.278	0.207	0.862
KLÖ Toplam	0.785*	3.45±0.89	3.39±0.97	0.671	0.505	0.878

* p<0.001; ICC: Intraclass Correlation Coefficient

4.3. KLÖ'nün Son Yapısı ve Hesaplanması

Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonrası KLÖ; dört alt boyut ve 23 madde ile son şeklini almıştır. Ölçek alt boyutları; İletişim (1, 2, 3, 4, 5, 6 ,7) 7 maddeden, Kültür Ortamı Oluşturma (8, 9, 10, 11, 12, 13) 6 maddeden, Değerler ve Normlar (14, 15, 16, 17, 18, 19) 6 maddeden, Semboller ve Törenler (20, 21, 22, 23) 4 maddeden oluşmaktadır. Kültürel Liderlik Ölçeği “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanan beşli Likert tipinde bir ölçektir (Tablo 15/) (Ek 7). Ölçekteki tüm maddeler olumlu ifadede oluşmakta olup ters madde yoktur. Ölçek toplamının ve alt boyutlarının puanları hesaplanırken aritmetik ortalama (Örnek: Semboller ve Törenler=[20+21+22+23]/4) alınmaktadır. Ölçek toplamda ve alt boyutlarında 1-5 aralığında puan almaktadır. Ölçekten ve alt boyutlarından alınan puanın yüksek olması kültürel liderlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek puan aralığı 1.00-2.33 arasında “düşük”, 2.34-3.66 arasında “orta”, 3.67-5.00 arasında “yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 15. Kültürel liderlik ölçeğinin maddeleri ve puan aralıkları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Maddeler	Puan aralığı
İletişim	7	1-7	1-5
Kültür ortamı oluşturma	6	8-13	1-5
Değerler ve Normlar	6	14-19	1-5
Semboller ve törenler	4	20-23	1-5
KLÖ Toplamı	23	1-23	1-5

4.4. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ve KLÖ Bulguları

Çalışmada açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine katılan hemşirelerin demografik özellikleri değerlendirildiğinde; hemşirelerin %83.4'ü kadın, %61.8'i evlidir. %65.3'ü lisans mezunu, %59.5'i üniversite hastanesinde, %37.4'ü acil, yoğun bakım gibi özel birimlerde çalışmaktadır. Hemşirelerin yaş ortalaması 33.72 ± 8.82 , klinikte çalışma yılları ortalaması 6.35 ± 5.96 , hastanede çalışma yılları ortalaması 8.86 ± 7.51 ve mesleki deneyim yılları ortalaması 12.05 ± 8.93 'dür (Tablo 16).

Tablo 16. Ölçek geliştirme çalışmasına katılan hemşirelerin demografik özellikleri

Demografik Özellikler	Toplam	
Cinsiyet	n	%
Kadın	511	83.4
Erkek	102	16.6
Medeni Durum		
Evli	379	61.8
Bekâr	234	38.2
Eğitim Durumu		
Sağlık meslek lisesi	58	09.5
Ön lisans	112	18.2
Lisans	400	65.3
Lisansüstü	43	07.0
Hastane		
Üniversite	365	59.5
Kamu	248	40.5
Klinik/Birim		
Dâhili klinikler	192	31.3
Cerrahi klinikler	192	31.3
Özellikli birimler (Acil, Yoğun Bakım)	229	37.4
	Ort.	SS
Yaş	33.72	8.82
Klinikte Çalışma Yılı	6.35	5.96
Hastanede Çalışma Yılı	8.86	7.51
Mesleki Deneyim Yılı	12.05	8.93

Çalışmada açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine katılan hemşirelerin kurumdan/yöneticilerden memnuniyet durumları değerlendirildiğinde; hemşirelerin %75.7'si meslekten memnunken, %56.1'i hastaneden memnundur. %81.7'si kliniğinden ve %88.1'i klinik/birimdeki yönetici hemşireleri ile çalışmaktan memnun olup, %78.6'sı yönetici hemşirelerini lider olarak görmektedir (Tablo 17).

Tablo 17. Ölçek geliştirme çalışmalarına katılan hemşirelerin kurumdan/yöneticilerinden memnuniyet durumları

Memnuniyet Durumları	n	%
Hemşirelikten memnuniyet		
Evet	464	75.7
Hayır	149	24.3
Hastaneden memnuniyet		
Evet	344	56.1
Hayır	269	43.9
Klinikten memnuniyet		
Evet	501	81.7
Hayır	112	18.3
Birimdeki yönetici hemşireden memnuniyet		
Evet	540	88.1
Hayır	73	11.9
Birimdeki yönetici hemşireyi lider bulma		
Evet	482	78.6
Hayır	131	21.4
Genel Toplam	613	100

Yönetici hemşirelerin kültürel liderlik ölçek toplam puanı 3.81 ± 0.77 , iletişim alt boyut puanı 4.15 ± 0.85 , kültür ortamı oluşturma alt boyut puanı 3.60 ± 0.94 , değerler ve normlar alt boyut puanı 4.01 ± 0.78 , semboller ve törenler alt boyut puanı 3.48 ± 1.02 'dir (Tablo 18).

Tablo 18. Hemşirelere göre birimdeki yönetici hemşirelerinin kültürel liderlik düzeyine ilişkin ölçek puan ortalamaları

Alt Boyutlar	Ort.	SS	Min.	Max.
İletişim	4.15	0.85	1.00	5.00
Kültür ortamı oluşturma	3.60	0.94	1.00	5.00
Değerler ve normlar	4.01	0.78	1.00	5.00
Semboller ve törenler	3.48	1.02	1.00	5.00
Kültürel Liderlik Ölçek Toplamı	3.81	0.77	1.00	5.00

Eğitim durumu lisansüstü olan hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği toplam ($F=4.766$; $p=0.003<0.05$; $\eta^2=0.023$) ve kültür ortamı oluşturma ($F=4.107$; $p=0.007<0.05$; $\eta^2=0.020$), değerler ve normlar ($F=4.834$; $p=0.002<0.05$; $\eta^2=0.023$), semboller ve törenler ($F=4.369$; $p=0.005<0.05$; $\eta^2=0.021$) alt boyut puan ortalamalarının eğitim durumu lise, ön lisans ve lisans olanlardan düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Hemşirelerin eğitim durumları ile iletişim alt boyut puan ortalamaları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 19).

Cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği toplam ($F=6.544$; $p=0.002<0.05$; $\eta^2=0.021$) ve kültür ortamı oluşturma ($F=5.792$; $p=0.003<0.05$; $\eta^2=0.019$), değerler ve normlar ($F=3.196$; $p=0.042<0.05$; $\eta^2=0.010$), semboller ve törenler ($F=7.747$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0.025$) alt boyut puan ortalamalarının dahili klinikler ve acil, yoğun bakım gibi özellikli birimlerde çalışan hemşirelerden yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Hemşirelerin çalıştıkları klinikler ile iletişim alt boyut puan ortalamaları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 19).

Hemşirelikten memnun olmayanlara göre memnun olan hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği toplam ($t=3.811$; $p=0<0.05$; $d=0.359$; $\eta^2=0.023$) ve iletişim ($t=3.936$; $p=0<0.05$; $d=0.371$; $\eta^2=0.025$), kültür ortamı oluşturma ($t=2.560$; $p=0.011<0.05$; $d=0.241$; $\eta^2=0.011$), değerler ve normlar ($t=2.965$; $p=0.008<0.05$; $d=0.279$; $\eta^2=0.014$), semboller ve törenler ($t=3.617$; $p=0<0.05$; $d=0.341$; $\eta^2=0.021$) alt boyut puan ortalamalarının daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 19).

Hastanesinde çalışmaktan memnun olmayanlara göre memnun olan hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği toplam ($t=4.509$; $p=0<0.05$; $d=0.367$; $\eta^2=0.032$) ve iletişim ($t=2.599$; $p=0.01<0.05$; $d=0.212$; $\eta^2=0.011$), kültür ortamı oluşturma ($t=3.954$; $p=0<0.05$; $d=0.322$; $\eta^2=0.025$), değerler ve normlar ($t=2.628$; $p=0.009<0.05$; $d=0.214$; $\eta^2=0.011$), semboller ve törenler ($t=5.848$; $p=0<0.05$; $d=0.476$; $\eta^2=0.053$) alt boyut puan ortalamalarının daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 19).

Kliniğinde çalışmaktan memnun olmayanlara göre memnun olan hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği toplam ($t=5.304$; $p=0<0.05$; $d=0.554$; $\eta^2=0.044$) ve iletişim ($t=5.503$; $p=0<0.05$; $d=0.575$; $\eta^2=0.047$), kültür ortamı oluşturma ($t=4.089$; $p=0<0.05$; $d=0.427$; $\eta^2=0.027$), değerler ve normlar ($t=3.913$; $p=0.001<0.05$; $d=0.409$; $\eta^2=0.024$),

semboller ve törenler ($t=4,648$; $p=0<0.05$; $d=0,486$; $\eta^2=0,034$) alt boyut puan ortalamalarının daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 19).

Yöneticisiyle çalışmaktan memnun olmayanlara göre memnun olan hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği toplam ($t=12,729$; $p=0<0.05$; $d=1,587$; $\eta^2=0,210$) ve iletişim ($t=15,494$; $p=0<0.05$; $d=1,932$; $\eta^2=0,282$), kültür ortamı oluşturma ($t=9,450$; $p=0<0.05$; $d=1,178$; $\eta^2=0,128$), değerler ve normlar ($t=8,980$; $p=0<0.05$; $d=1,120$; $\eta^2=0,117$), semboller ve törenler ($t=9,384$; $p=0<0.05$; $d=1,170$; $\eta^2=0,126$) alt boyut puan ortalamalarının yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 19).

Yöneticisini lider olarak düşünmeyenlere göre düşünen hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği toplam ($t=14,023$; $p=0<0.05$; $d=1,382$; $\eta^2=0,243$) ve iletişim ($t=14,278$; $p=0<0.05$; $d=1,407$; $\eta^2=0,250$), kültür ortamı oluşturma ($t=10,862$; $p=0<0.05$; $d=1,070$; $\eta^2=0,162$), değerler ve normlar ($t=11,670$; $p=0<0.05$; $d=1,150$; $\eta^2=0,182$) ile semboller ve törenler ($t=10,201$; $p=0<0.05$; $d=1,005$; $\eta^2=0,146$) alt boyut puan ortalamalarının yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 19).

Hemşirelerin cinsiyetleri, medeni durumları, çalıştıkları hastane ile kültürel liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 19).

Tablo 19. Hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine göre KLÖ puan ortalamalarının karşılaştırması

Demografik Özellikler	n	İletişim	Kültür Ortamı Oluşturma	Değerler Normlar	Semboller Törenler	Kültürel Liderlik Genel
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	511	4.159±0.859	3.609±0.928	4.031±0.764	3.500±1.008	3.825±0.762
Erkek	102	4.119±0.830	3.608±1.054	3.927±0.880	3.402±1.119	3.764±0.859
t testi/p=		0.432/0.666	0.011/0.992	1.232/0.218	0.880/0.379	0.722/0.470
Medeni Durum						
Evli	379	4.167±0.832	3.610±0.969	4.027±0.773	3.518±1.035	3.830±0.778
Bekar	234	4.129±0.890	3.608±0.919	3.993±0.805	3.428±1.014	3.790±0.780
t testi/p=		0.523/0.601	0.025/0.980	0.520/0.603	1.047/0.295	0.627/0.531
Eğitim Durumu						
Lise ⁽¹⁾	58	4.261±0.872	3.721±0.968	4.009±0.940	3.405±0.994	3.849±0.794
Ön Lisans ⁽²⁾	112	4.194±0.742	3.719±0.888	4.186±0.623	3.623±0.959	3.930±0.677
Lisans ⁽³⁾	400	4.157±0.850	3.610±0.943	4.005±0.757	3.510±1.024	3.820±0.773
Lisansüstü ⁽⁴⁾	43	3.857±1.079	3.155±1.038	3.659±1.052	2.983±1.145	3.413±0.936
F ve p =		2.130/0.095	4.107/ 0.007	4.834/ 0.002	4.369/ 0.005	4.766/ 0.003
PostHoc=			1,2,3>4 (p<0.05)	1,2,3>4 (p<0.05)	1,2,3>4 (p<0.05)	1,2,3>4 (p<0.05)
Çalışılan Hastane						
Üniversite	365	4.152±0.853	3.557±0.963	3.999±0.777	3.421±0.996	3.782±0.768
Kamu	248	4.153±0.857	3.686±0.927	4.036±0.798	3.576±1.067	3.863±0.793
t testi/p=		-0.019/0.985	-1.651/0.099	-0.583/0.560	-1.830/0.068	-1.259/0.209
Çalışılan Klinik						
Dahili ⁽⁵⁾	192	4.095±0.897	3.530±0.877	3.942±0.770	3.383±0.998	3.737±0.748
Cerrahi ⁽⁶⁾	192	4.273±0.811	3.800±0.974	4.130±0.786	3.723±1.019	3.982±0.779
YBÜ+ Acil ⁽⁷⁾	229	4.099±0.845	3.515±0.968	3.977±0.789	3.368±1.027	3.740±0.784
F ve p =		2.807/0.061	5.792/ 0.003	3.196/ 0.042	7.747/ 0.000	6.544/ 0.002
PostHoc=			6>5,7 (p<0.05)	6>5,7 (p<0.05)	6>5,7 (p<0.05)	6>5,7 (p<0.05)
Hemşirelikten Memnuniyet						
Evet	464	4.228±0.799	3.664±0.929	4.067±0.735	3.568±1.003	3.882±0.744
Hayır	149	3.916±0.971	3.436±0.995	3.849±0.906	3.222±1.058	3.606±0.846
t testi/p=		3.936/ 0.000	2.560/ 0.011	2.965/ 0.008	3.617/ 0.000	3.811/ 0.000
Hastaneden Memnuniyet						
Evet	344	4.231±0.816	3.741±0.919	4.087±0.769	3.693±0.991	3.938±0.761
Hayır	269	4.052±0.892	3.439±0.963	3.920±0.797	3.217±1.012	3.657±0.773
t testi/p =		2.599/ 0.010	3.954/ 0.000	2.628/ 0.009	5.848/ 0.000	4.509/ 0.000
Klinikten Memnuniyet						
Evet	501	4.240±0.779	3.682±0.918	4.072±0.739	3.573±1.011	3.892±0.736
Hayır	112	3.760±1.047	3.281±1.023	3.755±0.923	3.083±1.008	3.470±0.868
t testi/p=		5.503/ 0.000	4.089/ 0.000	3.913/ 0.001	4.648/ 0.000	5.304/ 0.000
Birimdeki Yönetici Hemşireden Memnuniyet						
Evet	540	4.319±0.682	3.733±0.865	4.112±0.711	3.618±0.942	3.946±0.668
Hayır	73	2.920±0.987	2.687±1.043	3.285±0.917	2.493±1.093	2.846±0.854
t testi/p=		15.494/ 0.000	9.450/ 0.000	8.980/ 0.000	9.384/ 0.000	12.729/ 0.000
Birimdeki Yönetici Hemşireyi Lider Bulma						
Evet	482	4.375±0.657	3.808±0.847	4.189±0.647	3.688±0.923	4.015±0.643
Hayır	131	3.334±0.988	2.877±0.951	3.372±0.907	2.733±1.044	3.079±0.792
t testi/p=		14.278/ 0.000	10.862/ 0.000	11.670/ 0.000	10.201/ 0.000	14.023/ 0.000

YBÜ: Yoğun Bakım Ünitesi, F: ANOVA Testi, t: Bağımsız Gruplar t-testi, PostHoc:Tukey, LSD

Yaş, klinikte çalışma yılı, hastanede çalışma yılı, mesleki deneyim yılı ile iletişim, kültür ortamı oluşturma, değerler ve normlar, semboller ve törenler, kültürel liderlik toplam puan ortalamaları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; korelasyon ilişkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$) (Tablo 20).

Tablo 20. Hemşirelerin bazı tanıtıcı özellikleri ile KLÖ puan ortalamaları arasındaki ilişki durumu

Alt Boyutlar		Yaş	Klinikte Çalışma Yılı	Hastanede Çalışma Yılı	Mesleki Deneyim Yılı
İletişim	r	-0.074	-0.013	-0.040	-0.067
	p	0.068	0.752	0.324	0.096
Kültür Ortamı Oluşturma	r	-0.032	0.011	-0.004	-0.034
	p	0.436	0.782	0.915	0.403
Değerler ve Normlar	r	-0.075	0.000	-0.038	-0.068
	p	0.063	0.994	0.345	0.090
Semboller ve Törenler	r	-0.006	0.010	0.006	0.005
	p	0.889	0.801	0.891	0.894
Kültürel Liderlik Toplam	r	-0.051	0.003	-0.020	-0.044
	p	0.211	0.937	0.620	0.274

Hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerinden eğitim durumu, çalışılan klinik, hemşirelikten, hastaneden, klinikten, birimdeki yönetici hemşireden memnuniyet ve birimdeki yönetici hemşireyi lider bulma durumunun hemşirelerin kültürel liderlik ölçeği üzerine etkisi incelendiğinde; oluşturulan bu regresyon modelinin anlamlı olduğu saptanmış ($F=39.672$; $p=0.000<0.05$) ve toplamda kültürel liderlik düzeyini bu bağımsız değişkenler %30.7 ile açıklamıştır ($R^2=0.307$). Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin genel toplamda kültürel liderlik düzeylerini; sırasıyla birimdeki yönetici hemşireyi lider bulma durumu ($\beta=0.335$), yönetici hemşireden memnuniyet ($\beta=0.226$), cerrahi birimde çalışmak ($\beta=0.119$) ve hastaneden memnuniyet ($\beta=0.101$) pozitif yönde etkilemiş ve bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Ancak eğitim durumu, hemşirelikten ve klinikten memnuniyet genel toplamda kültürel liderlik düzeyini etkilememiştir ($p>0.05$) (Tablo 21).

Tablo 21. Hemşirelerin bazı tanıtıcı özelliklerinin toplam kültürel liderlik düzeyi üzerine etkisi

Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	2.780	0.135		20.644	0.000	2.515	3.044
Eğitim Durumu	-0.051	0.036	-0.049	-1.432	0.153	-0.122	0.019
Cerrahi Birimde Çalışmak	0.200	0.057	0.119	3.520	0.000	0.088	0.311
Hemşirelikten Memnuniyet	-0.016	0.069	-0.009	-0.232	0.817	-0.152	0.120
Hastaneden Memnuniyet	0.158	0.060	0.101	2.642	0.008	0.041	0.276
Klinikten Memnuniyet	0.070	0.078	0.035	0.901	0.368	-0.083	0.223
Yönetici hemşireden memnuniyet	0.543	0.104	0.226	5.226	0.000	0.339	0.747
Yönetici hemşireyi lider bulma	0.635	0.081	0.335	7.843	0.000	0.476	0.794

*Bağımlı Değişken=Kültürel Liderlik Ölçek Puanı, $R=0.561$; $R^2=0.307$; $F=39.672$; $p=0.000$; Durbin Watson Değeri=1.525

Genel toplamın yanı sıra kültürel liderliğin iletişim alt boyutunu sırasıyla hemşirelerin birimdeki yöneticiden memnuniyetleri ($\beta=0.345$; $t=8.116$; $p=0.000$) ve birimdeki yöneticiyi lider olarak bulma durumları ($\beta=0.276$; $t=6.596$; $p=0.000$) istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkileyerek artırmıştır ($R=0.580$; $R^2=0.330$; $F=61.402$; $p<0.001$).

Kültürel ortam oluşturma alt boyutunu sırasıyla hemşirelerin birimdeki yöneticiyi lider olarak bulma ($\beta=0.289$; $t=6.317$; $p=0.000$) birimdeki yöneticiden memnuniyetleri ($\beta=0.160$; $t=3.449$; $p=0.001$), cerrahi klinikte çalışma durumları ($\beta=0.114$; $t=3.143$; $p=0.002$) ve hastaneden memnuniyetleri ($\beta=0.108$; $t=2.625$; $p=0.009$) istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkileyerek artırmıştır ($R=0.461$; $R^2=0.204$; $F=23.359$; $p<0.001$).

Değerler ve normlar alt boyutunu sırasıyla hemşirelerin birimdeki yöneticiyi lider olarak bulma ($\beta=0.340$; $t=7.415$; $p=0.000$) birimdeki yöneticiden memnuniyetleri ($\beta=0.114$; $t=2.450$; $p=0.015$) ve cerrahi klinikte çalışma durumları ($\beta=0.082$; $t=2.257$; $p=0.024$) istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkileyerek artırmıştır ($R=0.455$; $R^2=0.198$; $F=22.593$; $p<0.001$).

Semboller ve törenler alt boyutunu sırasıyla hemşirelerin yine birimdeki yöneticiyi lider olarak bulma ($\beta=0.259$; $t=5.706$; $p=0.000$), hastaneden memnuniyetleri ($\beta=0.175$;

$t=4.291$; $p=0.000$), birimdeki yöneticiden memnuniyetleri ($\beta=0.166$; $t=3.600$; $p=0.000$) ve cerrahi klinikte çalışma durumları ($\beta=0.133$; $t=3.690$; $p=0.000$) istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkileyerek artırmıştır ($R=0.461$; $R^2=0.204$; $F=23.359$; $p<0.001$).



5. TARTIŞMA

Örgüt kültürü, kaliteli sağlık hizmeti sunumunu etkileyen önemli bir özelliktir (180). Dolayısıyla kültür, bir örgütün neden başarılı olduğu veya istenen sonuçları elde edip etmediği konusunda fikir verebilir. Başarılı liderler, kültürün gücünden yararlanır ve bunu girişimlerini ve stratejilerini yönlendirmek için kullanırlar (57). Bu noktada devreye içerisinde örgüt kültürü ve liderlik kavramlarını barındıran kültürel liderlik girmektedir. Ancak literatüre bakıldığında kültürel liderleri ve özelliklerini tanımlayacak ölçme araçların çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kültürel liderliğin boyutlarını ortaya koyan, doğru ve tutarlı, kolay değerlendirme sağlayacak ölçme araçlarının geliştirilmesine gereksinim vardır. Bu kapsamda hemşirelerin değerlendirmesi ile yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeylerinin belirlenmesini sağlayacak bir ölçek geliştirmek amacıyla yapılan bu çalışmada tartışma; KLÖ'nün geçerlik ve güvenirlik bulgularının ve hemşirelere göre yönetici hemşirelerinin kültürel liderlik düzeylerine ilişkin bulguların tartışılması olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

5.1. KLÖ'nün Geçerlik ve Güvenirlik Bulgularının Tartışılması

KLÖ'nün geçerliğine yönelik ilk olarak yüzey ve kapsam geçerliği sağlanmıştır. Bu kapsamda KLÖ'nün maddeleri literatür doğrultusunda oluşturulmuş ve sonrasında araştırmacı akranlarının ve uzmanların da görüşleri alınıp ölçek ifadelerinde kavramsal yapı ve bu yapının üzerine temellenen davranışsal göstergelerin gözetilmesine dikkat edilmiştir (181). Ardından taslak 125 maddelik KLÖ uzmanlara gönderilmiş, ölçeğin kapsam geçerliği ile birlikte eş zamanlı olarak dil ve anlaşılabilirlik açısından yüzey geçerliğinin yapılması da sağlanmıştır.

Kapsam geçerliliğinde, maddelerin ölçülmek istenen davranışı ölçmede yeterli olup olmadığı yani ölçülen yapıyı temsil etme derecesi incelenmiştir (182, 183). Kapsam geçerliği; uzman görüşü, belirtke tablosu ve gözlem/görüşmelerden yararlanma gibi farklı yaklaşımları içermektedir (171). Bu çalışmada, kapsam geçerliği için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşü tekniği; ölçeğin ölçülmesi arzu edilen özelliğe uygun ve yeterli olup olmadığının konunun uzmanları tarafından değerlendirilmesidir (171). Uzman görüşüne başvurmada, genellikle Lawshe yöntemi kullanılmaktadır (174). Bu çalışmada da, KLÖ'nün kapsam geçerliği için Lawshe tekniği kullanılmış ve KGO'ı 0.49'un altında olan (173) 54 madde ölçekten çıkarılmış, 71 maddeye düşen ölçeğin KGİ 0.77 olarak belirlenmiştir. Bu değer, 0.67'den büyük olduğu için (174) KLÖ'nün kapsam geçerliğinin

sağlandığı ya da taslak KLÖ'nün kültürel liderliği yeteri kadar yansıttığı belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra ölçeğin yüzey geçerliği kapsamında Türk dili uzmanının ve alan uzmanlarının görüşleri alınmış, üniversite ve kamu hastanelerinde çalışan toplam 50 hemşire ile pilot çalışma yapılmıştır. Sonuçta akran değerlendirmesine göre 10, uzman görüşlerine göre 20, Türk dili uzman görüşüne göre 12, pilot uygulama sonrası 2 olmak üzere toplamda 44 madde anlam değişikliği olmadan amaç uygunluğu, okunurluk, kelimelerin anlaşılabilirliği, cümlelerin uzunluğu ve noktalama yönünden değerlendirilip düzeltilmiştir (170). Böylece daha kolay okunup anlaşılır hale getirilen KLÖ'nün yüzey ve kapsam geçerliği sağlanmıştır.

Yüzey ve kapsam geçerliği sonrası ölçeğin yapı geçerliği sınanmıştır. KLÖ'nün yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiştir (171). Faktör analizi iyi düzenlenen çalışma desenlerinde çok sayıda değişkenle ölçülecek yapıyı ölçmeye yönelik birbiri ile ilişkili değişkenleri toplayarak bu değişkeni tek değişkenle (faktör) tanımlayan ve değişken azaltan ve bu yönle ölçülecek yapıya ait olan faktör yapısının (alt yapıların) açıklanmasını mümkün kılan birçok değişkenli istatistiktir (151). Faktör analizinde; AFA ve DFA olmak üzere iki tür temel analizden yararlanılmaktadır (184-186).

KLÖ'nün yapı geçerliliğini sağlamak için ilk olarak gözlenen değişkenler aracılığıyla verideki faktör yapısını saptamaya çalışmak amacıyla AFA yapılmıştır. Bu analiz sonucunda temel hedef, boyutların ve boyutlardaki maddelerin saptanmasına yardım edecek faktör yükleri matrisine erişmektir. Faktör yükleri, maddelerin ilgili faktörle olan ilişkisini tanımlayan korelasyon katsayılarıdır. Bir faktör üzerinde, bu katsayıların yüksek olduğu değişkenlerin meydana getirdiği kümenin bir yapıyı ölçtüğü/tanımladığı düşünülür (174). Bu doğrultuda ilk olarak yürütülen çalışmada, AFA için örneklemin faktör analizine uygunluğu/yeterliliği KMO ile değerlendirilmiştir. Bu değer, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır ve iyi bir faktör analizi için KMO değerinin 0.80'den yukarı olması beklenmektedir. Dolayısıyla bu değer 0.90-1.00 arasında ise çok iyi ya da faktör analiz için örneklem yeterli kabul edilmektedir (174). Yürütülen çalışmada, KMO değeri 0.95 olduğundan AFA için örneklemin yeterliliği çok iyi olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca veri setinin çok değişkenli normallığe sahip olduğunu saptama konusunda ise Barlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. Bu testte p değeri 0.05'ten küçük/anlamlıysa, korelasyon matrisinin faktör analizi için uygun olduğu veya veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu ifade edilmektedir (174, 178, 187). Yürütülen çalışmada, Barlett

testi ileri derecede anlamlı bulunmuştur. Sonrasında ölçekteki her bir maddenin faktör analizine uygunluğu anti-image korelasyon ile ölçülmüştür. Bu değerin 0.50 den az olmaması gerekir, eğer az ise ilgili madde analizden çıkarılır (187). Taslak KLÖ'nün anti-image korelasyon değerleri; 0.92 ve üzerinde '1'e çok yakındır ve anti imaj değeri 0.5'in altında olan madde bulunmamaktadır. Bu sonuçlar, bu örnekleme faktör analizinin yapılabileceğini göstermiştir.

Açıklayıcı faktör analizinde kaç tane faktörün olacağına karar verilmesi kritik bir bileşendir (188). AFA'da faktör sayısı belirlenirken dikkate alınacak yöntemler vardır (174). Bunlardan birincisi; karakteristik kök olarak isimlendirilen öz değerlerdir ve her bir faktör tarafından açıklanan varyans miktarını gösterir (171, 189). Değeri 1'den büyük öz değer sayısınca faktör vardır. İkinci yöntem; yamaç eğim grafiğidir (scree plot). Bu grafikte düşmenin kırılım yaptığı ya da değişmemeye başladığı yer, genelde uygun faktör sayısını verir (174). Yürütülen araştırmada, iletişim alt boyutunun öz değeri 13.25, kültür ortamı oluşturma alt boyutunun öz değeri 1.98, değerler ve normlar alt boyutunun öz değeri 1.45, semboller ve törenler alt boyutunun öz değeri 1.03 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin yamaç grafiği üzerinde dördüncü faktörden sonra kırılım gösterdiği ve ölçeğin dört boyutlu bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Faktör sayısını belirlemek için yamaç eğim grafiğinin öz değerlerle birlikte kullanılması önerilmektedir (179). Bu doğrultuda ölçek iletişim, kültür ortamı oluşturma, değerler ve normlar, semboller ve törenler olmak üzere dört alt boyuttan oluşmuştur.

AFA'de döndürülmüş temel bileşenler analizinden yararlanılmıştır. Döndürme, faktör analiziyle ortaya çıkarılan alt boyutlar için anlamlılık, bağımsızlık ve yorumlamada açıklık sağlamak amacıyla yapılan eksen döndürme işlemidir (171). Faktör döndürmede ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü yükseltip, diğer faktördeki yükü düşürülerek her faktöre en yakın maddeler açığa çıkartılmaya çalışılır (174). Döndürme yöntemleri dik ve eğik olarak ikiye ayrılır. Uygulamada yaygın kullanılan dik döndürme yöntemleri; varimax, quartimax, equamax, eğik döndürme yöntemleri; promax ve oblimindir (174, 179). Dik döndürme teknikleri ilişkisiz faktörlerde kullanılırken, eğik döndürme teknikleri ilişkili faktörler için kullanılır (179). Diğer bir deyişle eğer kuramsal olarak geliştirilen ölçeğin yapıları arasında ilişki olduğu düşünülüyorsa bu durumda eğik döndürme yapısı kullanılır. Bu yöntemde her bir faktör birbirinden bağımsız bir şekilde döndürülür (178). Yürütülen araştırmada, ölçek alt boyutları birbirleri ile yüksek ilişki gösterdiği için eğik

döndürme yöntemlerinden olan promax kullanılmıştır. Promax yöntemi sonucunda, KLÖ maddelerinin faktör yük değerleri belirlenmiştir. Faktör yükü, maddenin yüklendiği faktörle olan ilişkisini gösteren bir kat sayıdır ya da bu katsayının yüksek olması maddenin yüklendiği faktörü iyi ölçtüğünü göstermektedir (171). Faktör yük değerinin her iki yönde en düşük 0.30 ile 0.40 arasında olması kabul edilebilir olduğunu, 0.50 ve üzerinde olması uygulama anlamlılığının olduğunu, 0.70 ve üzeri olması yapıyı iyi açıkladığını tanımlamaktadır (174). Yürütülen çalışmada, KLÖ'nün faktör yük değerlerinin 0.60'ın üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca AFA sonucunda KLÖ'nün varyans değerleri de incelenmiştir. KLÖ'nün dört alt boyut tarafından açıklanan toplam varyans değeri 0.77 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte açıklanan varyansın 0.50–0.70 arasında olması genellikle yeterli görülmektedir (174). Ayrıca alt faktörlerden her birinin ölçek içerisinde yer alan toplam varyansın en az %5'ini açıklaması beklenmektedir (178). Yürütülen çalışmada iletişim alt boyutu %57.64'ini, kültür ortamı oluşturma alt boyutu %8.60'ını, değerler ve normlar alt boyutu %6.32'sini, semboller ve törenler alt boyutu %4.50'sini açıklamaktadır.

AFA sonrası KLÖ'nün madde ayırt edicilik analizi, alt-üst %27 çeyreklik gruplar analizi ile yapılmıştır. Burada ölçek puanları en büyükten en küçüğe doğru sıraladıktan sonra, üstten ve alttan %27'lik gruplar belirlenir ve sonra bu iki bağımsız grubun puanları karşılaştırılır (174, 182). Gruplar arasında istenen yönde gözlenen farkların anlamlı olması, testin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar maddelerin kişileri ölçülen davranış açısından ne oranda ayırt ettiğine işaret eder. Çok boyutlu ölçeklerde, alt-üst grupların her bir boyut adına tanımlanması ve o boyutta olan madde puanlarının karşılaştırılması şarttır (182). Yürütülen araştırmada, KLÖ'nün %27'lik alt ve üst gruplarının karşılaştırılmasına göre ölçek toplam ve alt boyutlarına ilişkin 27'lik alt ve üst çeyreklik grupları arasında fark istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır. Bu durum ölçeğin dar bir aralıkta ölçüm yapmadığına, farklılıkları ayırt ettiğine işaret etmektedir.

KLÖ'nün yapı geçerliği DFA ile de sınanmıştır. DFA, özellikle ölçüm modelleriyle ilgilenen bir tür yapısal eşitlik modellemesidir veya gözlemlenen ölçüler veya göstergeler (test maddeleri, test puanları vb.) ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen (190, 191). DFA'nın temel özelliği hipoteze dayalı doğasıdır. DFA, AFA'nın aksine araştırmacının modelin tüm özelliklerini önceden belirtmesini gerektirir (190).

Diğer bir deyişle DFA, tipik olarak verilerin yapısına ilişkin teorik beklentiler tarafından yönlendirilir (192).

DFA öncesi DFA'nın örneklem yeterliliği için KMO ve Bartlett test değerlendirilmiştir. KMO=0.94, Bartlett $X^2=4399.742$; $p=0.000$, anti imaj korelasyon değerleri 0.92-0.97 arasında saptanmıştır. Bu sonuçlar DFA için örneklemin uygun olduğunu göstermiş ve analize geçilmiştir. AFA ile biçimlenen KLÖ yapısına ait modelin geçerliğini değerlendirmek DFA kapsamında X^2/Sd , RMSEA, GFI, CFI, RMR, IFI, TLI, NFI uyum indeksleri incelenmiştir. Ki-kare (X^2) testi, beklenen ve gözlemlenen kovaryans matrisleri arasındaki farkın miktarını gösterir. Sıfıra yakın bir ki-kare değeri, beklenen ve gözlemlenen kovaryans matrisleri arasında çok az fark olduğunu göstermektedir. Ki-kare sıfıra yakın olduğunda olasılık seviyesi 0.05'ten büyük olmalıdır (189). Çalışmada X^2/Sd değeri 2'nin altında bulunurken, p değeri anlamlı bulunmuştur. Bu değer 3'ün altında olması mükemmel uyumu göstermektedir (151, 170, 193). RMSEA ve aynı şekilde Standardize edilmiş RMR değeri 0.061 olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin 0.05'den küçük olması mükemmel uyumu, 0.08 den küçük olması iyi uyumu göstermektedir (151, 193). Her modelin uyumunu daha fazla değerlendirmek ve uyum iyiliği ölçütlerinin tanısal potansiyelini araştırmak için Uyum İyiliği İndeksi (GFI) hesaplanmaktadır (194). KLÖ için de uyum indekslerinden olan GFI 0.87 bulunmuştur. GFI'nin 0.85 ve üzerinde olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (170, 178). KLÖ'nün CFI uyum indeksi 0.95, IFI 0.95, TLI 0.94 olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin 0.90 üzerinde olması iyi uyumu, 0.95 üzerinde olması mükemmel uyumu göstermektedir (151, 170, 178, 193). Ayrıca KLÖ'nün NFI uyum indeksi 0.90 olarak saptanmıştır. NFI'nin 0.90 olması iyi uyum sergilediği anlamına gelmektedir (193). Bu uyum indeksleri değerleri, DFA'da KLÖ için önerilen modifikasyonlar yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlardır. Bu kapsamda KLÖ yapısı için önerilen üç adet modifikasyon yapılmıştır. Bu modifikasyonlar, literatürde önerildiği gibi kuramsal yapı/mantıksal bir dayanağa temellendirilerek gerçekleştirilmiştir. Ayrıca birden fazla modifikasyon yapılırken modifikasyonların teker teker yapılmasına özen gösterilmiştir (151). Sonuç olarak DFA ile hesaplanan uyum indeksleri göz önüne alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen yapısının toplanan verilerle genel olarak uyumlu olduğuna karar verilmiştir.

DFA sonrası, KLÖ'nün benzer ölçek geçerliği değerlendirilmiştir. Benzer form/ölçek geçerliliği, bir ölçme aracından alınan puanlar ile var olan ve geçerli kabul

edilen başka bir araçtan alınan puanlar arasında yüksek bir korelasyon katsayısının bulunması durumudur (195). Burada birbirine benzer/eşdeğer/paralel iki form/ölçek, aynı gruba farklı zamanlarda uygulanır. Elde edilen puanlar arasındaki korelasyon değeri, güvenilirlik tahmini için kullanılır (171). Alternatif formlar güvenilirliği olarak da adlandırılan bu uygulamada, ölçeklerin benzer ortalama ve varyanslara sahip olmaları beklenmektedir (196). Yürütülen çalışmada, DTLÖ ile KLÖ ölçeğinin yüksek düzeyde ilişki gösterdiği, diğer bir ifadeyle KLÖ'nün güvenilir olduğu ya da DTLÖ'ye benzer şekilde güvenilir ölçüm yaptığı görülmektedir.

KLÖ'nün geçerliliği sağlandıktan sonra güvenilirlik analizleri incelenmiştir. Güvenirlik, bir ölçme aracının tutarlı ve yordanabilir bir biçimde uygulanması olup ölçme aracının aynı koşullarda aynı kişilere tekrar yapıldığında aynı/benzer sonuçları verebilmesi anlamına gelmektedir (174, 196, 197). Güvenirlik, ölçme aracının ölçtüğü değişkeni ne tutarlılıkta ölçtüğü, ne derece doğru ölçtüğü veya ölçme çıktılarının hatalardan arınmış olma derecesi olarak da açıklanabilir (182). Güvenirlik sadece ölçme aracına ait bir özellik değil bunun yanı sıra ölçme aracının sonuçlarına yönelik bir özelliktir (198).

KLÖ'nün güvenilirliği belirlemek adına ilk olarak iç tutarlılığı test edilmiştir. İç tutarlılık, bir ölçekteki maddelerin homojenliği ile ilgilidir. İç tutarlılık genellikle Cronbach Alfa katsayısı ile özdeşleştirilmektedir (196). Cronbach Alfa Katsayısı toplam puanlar üzerine kurulu Likert tipi bir ölçeğin iç tutarlılığını, güvenilirliğini hesaplamak adına kullanılır. Ölçeğin alfa katsayısı, yüksek olursa ölçekte yer alan maddelerin birbirleri ile tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden meydana geldiği veya bütün maddelerin beraber çalıştığı ifade edilebilir. Bu katsayı yüksekse, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar birbirleriyle daha fazla tutarlı olmakta ve ölçek ilgili kavramsal yapıdan ayrılmayan maddelerden meydana gelmektedir. Alfa katsayısının 0.80 ile 1.00 arasında bir değer alması durumunda geliştirilen ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu kabul edilir (174). Yürütülen araştırmada, KLÖ'nün toplam ve alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri 0.86'nın üzerinde yüksek düzeyde güvenilirliğe işaret etmektedir. KLÖ'nün Cronbach Alfa katsayısı haricinde yarıya bölme yöntemi kapsamında Spearman-Brown ve Guttman değerleri de yüksektir ve ölçeğin güvenilirliğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar KLÖ'nün birbirleriyle yakından ilişkili maddelerden meydana geldiğini ve homojen bir ölçek olup yüksek iç tutarlılığına sahip olduğu göstermektedir.

Ölçekle ölçülmek istenileni ölçerken, her bir maddenin ölçme gücünü saptamak ve bu bilgilerden faydalanarak ölçeği daha güvenilir kılmak adına yapılacak istatistiklerden biri, her bir madde için bu madde ve bu madde haricindeki maddelerin toplanmasıyla bulunan yeni değişken/toplam arasındaki korelasyonun saptandığı madde toplam korelasyon yöntemidir. Madde toplam korelasyon katsayısı düşükse, o maddenin ölçeğe olan katkısının düşük olduğu ifade edilir. Madde toplam korelasyon yöntemi güvenilirliğin yanı sıra maddenin ayırt ediciliği veya geçerliliği hakkında da bilgi verir. Bu değerin pozitif ve 0.25’den yüksek çıkması arzu edilir (174). Yürütülen araştırmada, madde toplam korelasyon değerleri 0.57’nin üzerindedir. Diğer bir ifadeyle KLÖ güvenilir ve maddeleri kültürel liderliği ayırt edici özelliktedir.

KLÖ’nün güvenilirliği, ölçeğin/testin aradan geçen zaman içinde ne kadar kararlı şekilde ölçme yaptığını ya da benzer cevaplara ulaşıldığını gösteren test tekrar test analiz ile değerlendirilmiştir. Test-tekrar test analizinde, korelasyon katsayısının 0.70 den yüksek ve anlamlı olması, iki ölçüm puanlarının karşılaştırmasında ise sonucun istatistiksel olarak anlamlı olmaması beklenmektedir (152). KLÖ’nün test-tekrar test uygulamasında, aynı 50 hemşirelerden iki ile üç hafta arasında elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iki ölçüm arasında 0.78’in üzerinde iyi düzeyde anlamlı ilişki olup, yapılan karşılaştırmada ise anlamlı fark saptanmamıştır. Bu sonuçlar; KLÖ’nün kararlı bir ölçme yaptığını veya zamana göre ölçüm sonuçlarının tutarlılık gösterdiğini/değişmediğini ve ölçme sonuçlarının uygulamadan gelebilecek tesadüfi hatalardan arınık olduğunu göstermiştir (152).

5.2. Hemşirelerin Kültürel Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Kişiler için yaşam şeklini, örgütler için işin yapılma biçimini, değerlerini belirten kültür, örgütün amaç ve hedefleri ile vizyonu doğrultusunda hem birimler hem de örgüt-toplum arasında eşgüdümü sağlayan bir araçtır. Kültür aracılığı ile örgüt, aktivitelerini geleceğe taşıma ve devamlılığını sağlama fırsatı bulur. Bu kapsamda örgüt kültürü, örgütün başarısında etkili olan, örgütün yapısını ve işleyişini saran en önemli unsurlardan biridir (53) ve birçok çalışmaya konu olup ele alınmıştır. Bununla birlikte literatürde örgütsel kültürlerin ve alt kültürlerin birleştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olan kültürel liderliğin (134) ise çok az incelendiği görülmektedir.

Bu doğrultuda hemşirelere göre yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeylerinin incelendiği bu araştırmada, çoğu kadın, lisans mezunu olan hemşirelerin görüşlerine göre

yönetici hemşirelerinin kültürel liderlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Diğer bir deyişle hemşireler, yönetici hemşirelerini kültürel lider olarak algılamışlardır. Bu sonuçları destekleyecek şekilde hemşirelikte hemşire/yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyini değerlendiren çalışmaya rastlanmamasına rağmen Kelez'in (9) çalışmasında, hemşirelerin örgüt kültürü düzeyleriyle yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışı arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Tsai'nin (10) hemşirelerle yaptığı çalışmada da, örgüt kültürü ile sergilenen liderlik davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde Casida'nın (11) çalışmasında, yönetici hemşirelerin liderlik stilleri ile yüksek performanslı hemşirelik birimlerinde belirli tipteki örgütsel kültür özellikleri ilişkilendirilmiştir.

Çalışmada, ayrıca hemşireler, yönetici hemşirelerini tüm boyutlarda orta ve yüksek düzeyde olmakla birlikte özellikle kültürel liderliğin iletişim boyutunda en yüksek puan ile değerlendirmişlerdir. Kurt'un yönetici hemşirelerle yapmış olduğu çalışmada, benzer sonuçlar elde edilmiş ve algılanan liderliğe ilişkin en yüksek puan ortalamasını aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutu almıştır (199). Bu sonuçlar, beklendiği gibi yönetici hemşirelerin iyi bir iletişime sahip olduğunu göstermiştir. Çünkü iletişim/örgütsel iletişim, örgüt açısından yaşamsaldır ve örgüt kültürü ile eşdeğerde tutulmaktadır (27). Bunun nedeni örgüt kültürünün iletişim yolu ile nesilden nesile özellikle bu özellikleri gösteren liderler ve çalışanlar aracılığıyla aktarılmasıdır (5). Bu açıdan, iletişim hem örgüt hem de örgütte çalışan herkes için önemsenen bir unsurdur.

Hemşirelerin yönetici hemşirelerine ilişkin kültürel liderlik algılarını genelde ve tüm alt boyutlarda bazı değişkenler etkilemiştir. Hemşirelerin yönetici hemşirelerini kültürel lider olarak algılamasında, özellikle klinikteki yönetici/sorumlu hemşirelerini lider olarak görmeleri ve yönetici hemşirelerinden memnun olmaları etkilemiştir. Bir başka ifadeyle hemşirelerin yönetici hemşirelerini kültürel lider olarak görmelerinde; yönetici hemşirelerin lider davranışları ve özellikleri sergileyip özellikle iletişime özen göstermesinden, örgüte ait sembollere ve törenlere, değerlere ve normlara sahip çıkarak örgütsel kültürün oluşmasına ilişkin ortam yaratmasından ve bu durumun hemşirelerde yönetici hemşirelerine ilişkin pozitif bir algı veya memnuniyet oluşturmamasından kaynaklanabilir (65). Bu sonuçları destekler şekilde çalışmada, ayrıca yöneticisinden memnun olmayanlara göre memnun olan ve yöneticisini lider olarak düşünmeyenlere göre

lider olarak düşünen hemşirelerin yönetici hemşirelerini daha fazla kültürel lider olarak değerlendirdiği belirlenmiştir.

Hastaneden memnuniyet de hemşirelerin kültür ortamı oluşturma, semboller ve törenler alt boyutları ile birlikte genel toplamda yönetici hemşirelerine ilişkin kültürel liderlik algılarını etkilemiştir. Bu bulgularla uyumlu olacak şekilde çalışmada, hastaneden memnun olmayanlara göre memnun olan hemşirelerin yönetici hemşirelerini daha fazla kültürel lider olarak algıladığı görülmektedir. Kelez (9) de çalışmasında kurumda çalışmaktan memnun olan hemşirelerin örgüt kültürü temel boyutları ve yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları arasında fark bulmuştur. Bir diğer çalışmada ise örgütten ve meslekten memnun olan hemşirelerin örgüt kültürü puanları diğerlerine göre yüksektir (200). Yürütülen çalışmada da, sadece hastanelerinden değil, mesleklerinden/hemşirelikten memnun olan hemşirelerin de yönetici hemşirelerini kültürel lider olarak algıladıkları görülmektedir. Tsai'inin (10) çalışmasında, da bu bulgulara benzer şekilde hemşirelerin liderlik davranışları, iş memnuniyetini pozitif yönde etkilemiştir. Çünkü örgüt kültürü çalışılacak ortamın mutlu, huzurlu ve sağlıklı olup olmamasında önemli rol oynar. Ayrıca liderler örgütsel değerleri çalışanlara iletip teşvik ederken, onların bu değerleri kabul etmeleri ve onaylamalarını destekler, dolayısıyla iş davranışlarını ve iş tutumlarını etkiler. Liderler ile çalışanlar arasında etkileşim iyi olduğunda ise ekip iletişimi ve işbirliği daha fazla gelişir, misyon ve örgütsel hedefler gerçekleştirilerek iş memnuniyeti artar (10). Bu kapsamda bazı çalışmalar, örgüt kültürünün (14, 25, 28, 31, 201, 202), bazı çalışmalar ise liderliğin hemşirelerin iş memnuniyetini (41, 144, 203-205) etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla iş memnuniyetini artırmak için çalışanların motivasyonu, liderliği ve örgüt kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir (206).

Çalışmada, çalışılan klinikten memnuniyetleri de hemşirelerin kültürel liderliğe ilişkin algılarını etkilemiştir. Bununla birlikte özellikle cerrahi kliniklerde çalışmak iletişim alt boyutu hariç genelde ve diğer alt boyutlarda hemşirelerin yönetici hemşirelerine ilişkin kültürel liderlik algısını pozitif yönde etkilemiştir. Bu bulgu ile örtüşecek şekilde çalışmada, diğer kliniklere göre özellikle cerrahi kliniklerde çalışan hemşireler, yönetici hemşirelerini kültürel liderliğin kültür ortamı oluşturma, değerler ve normlar, semboller ve törenler alt boyutlarında daha yüksek düzeyde kültürel lider olarak değerlendirmişlerdir. Bu durum kliniklerin özelliklerinden çok bu kliniklerde çalışan yönetici hemşirelerin kurum kültürünü benimseyip hemşirelere bu kültürü aktarmasından ve bu kültüre uygun davranış beklenmesinden ve onları bu kültüre uygun davranışa yöneltmesinden kaynaklanabilir.

Pehlivan ve arkadaşlarının cerrahi kliniklerde yaptıkları çalışmada, hemşirelerin örgüt kültürü puan ortalamalarını iyi düzeyde bulması bu görüşü destekler niteliktedir (22).

Hemşirelerin eğitim durumları ise yönetici hemşirelerine ilişkin kültürel liderlik algılarını etkilemiştir. Diğer bir deyişle eğitim durumuna göre hemşirelerin kültürel liderlik algıları anlamlı fark yaratmıştır. Lise, ön lisans ve lisans eğitime sahip hemşirelere göre lisansüstü eğitime sahip hemşireler yöneticilerini genel kültürel liderlik ve kültürel liderliğin kültür ortamı oluşturma, değerler ve normlar, semboller ve törenler alt boyutlarında daha düşük puan ile değerlendirmişlerdir. Bu durum mesleki yeterlilik düzeyi yüksek ve mesleki deneyime sahip lisansüstü eğitilmiş hemşirelerin yöneticilerinden beklentilerinin daha yüksek olmasından veya kendilerini yöneticilerine denk/daha yeterli görmelerinden kaynaklanmış olabilir. Çalışmanın bu sonuçlarına benzer şekilde Kelez (9) de çalışmasında, hemşirelerin eğitim durumları ile algıladıkları örgüt kültürü temel boyutları arasında fark olduğunu ve ön lisans mezunu olan hemşirelerin örgüt kültürü puan ortalamalarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Ayrıca bir kamu hastanesinde yürütülen bir çalışmada, hastane çalışanlarının örgüt kültürü algısı, lise mezunu olanlarla lisansüstü+doktora/uzmanlık mezunu olanlar arasında farklı bulunmuştur (207).

Çalışmada, hemşirelerin yönetici hemşirelerine ilişkin kültürel lider algılarını cinsiyetleri, medeni durumları, çalıştıkları hastane, klinikte ve hastanede çalışma süreleri, mesleki deneyim yılları etkilememiştir. Hemşirelerle yapılan bir çalışmada, benzer şekilde hemşirelerin cinsiyetleri ile örgüt kültürü düzeyi arasında ilişki bulunmamıştır (200).

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Hemşirelerin değerlendirmesi ile yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilen KLÖ'nün yüzey geçerliği sağlanmış ve kapsam geçerlik indeksi bire yakın/yüksek ve ölçek maddelerinin kültürel liderlik düzeyini belirlemeye uygun olduğu saptanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği için AFA ve DFA yapılmış, öncesinde KMO testi ile AFA ve DFA için seçilen örneklemelerin, ayrıca anti-imaj korelasyon testi ile ölçekteki her bir maddenin faktör analizine uygun olduğu ve Bartlett testi ile değişkenler arasında ilişki olduğu saptanmıştır. AFA sonrasında ölçeğin iletişim (7 madde), kültür ortamı oluşturma (6 madde), değerler ve normlar (6 madde), semboller ve törenler (4 madde) olmak üzere dört alt boyutu olduğu ve toplam 23 madden oluştuğu belirlenmiştir. Sonrasında yapılan DFA'ya göre uyum indekslerinin iyi/kabul edilebilir düzeyde olduğu ve ölçeğin yapısının doğrulandığı görülmüştür. Ayrıca KLÖ'nün Cronbach Alpha, Spearman Brown, Guttman, madde toplam korelasyon, faktörler arası korelasyon değerlerinin yüksek ve test tekrar test korelasyon değerlerinin de yüksek ve anlamlı olduğu, ayrıca ölçümler arası karşılaştırmada anlamlı fark olmadığı için kararlı/tutarlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle 23 maddelik KLÖ güvenilir olarak kabul edilmiştir. Ayrıca %27 lik alt ve üst çeyreklik grupları arasındaki fark anlamlı ve iç tutarlılık analiz sonuçları yüksektir. Benzer ölçek geçerliğine ilişkin korelasyon değerleri de iyi ve anlamlı olan ölçeğin, yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyini ve boyutlarını ölçebilen geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Geliştirilen KLÖ ile çoğu kadın, lisans mezunu olan hemşirelerin görüşlerine göre yönetici hemşirelerinin kültürel liderlik düzeyleri ve alt boyut puanları yüksek saptanmıştır. Hemşirelerin yöneticilerine ilişkin bu değerlendirmelerini öncelikle yönetici hemşirelerini lider olarak görmeleri, yönetici hemşirelerinden memnuniyet durumları, cerrahi birimdeki kliniklerde çalışmak ve hastaneden memnuniyet durumları etkilemiştir. Bu sonuçlara göre cerrahi klinikteki yönetici hemşirelerin kültürel lider olarak kabul edildiği ve hemşirelerde memnuniyet yarattığı ifade edilebilir. Bununla birlikte hemşirelerin eğitim durumu, hemşirelikten ve klinikten memnuniyet durumlarına göre yönetici hemşirelerini lider olarak algılama düzeyleri de lisansüstü mezunu olan hemşirelerin aleyhine, memnun olanların lehinedir.

Bu sonuçlar bağlamında;

- Farklı örneklemlerdeki yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyi belirlenebilir.
- Ölçek maddelerindeki şahıs ekini değiştirdikten sonra, yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyi kendileri tarafından değerlendirilebilir.
- Yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyi üst yöneticileri tarafından belirlenebilir.
- Cerrahi kliniklerin dışındaki kliniklerdeki yönetici hemşirelerin kültürel liderlik düzeyini artırıcı eğitimler ve simulasyon çalışmaları düzenlenebilir.
- Yönetim pozisyonları için hemşirelerin seçilmesinde kullanılması önerilebilir.
- Bu çalışma, gelecekte yapılacak ölçek çalışmalarına rehber/kaynak olabilir ve geçmişte yapılmış ölçek çalışmalarıyla kıyaslama fırsatı verebilir.

7. KAYNAKLAR

1. Geylani A (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi 1(1): 1-23.
2. Maya İ (2017). İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. Yönetim Bilimleri Dergisi 15(29): 107-126.
3. Sutherland I, Gosling J (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. The Journal of Arts Management, Law, and Society 40(1): 6-26.
4. Hiçyılmaz Y, Şahin Fırat N (2016). Cultural leadership behaviors of the primary school principals regarding certain variables. Journal of Human Sciences 13(2): 2462-2474.
5. Akıncı Vural ZB, Çoşkun Değirmen G (2020). Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme. İkinci basım. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
6. Mansurova S, Güney S (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. ABMYO Dergisi 52: 33-54.
7. Yelkin Alp F, Ardahan M (2015). Hemşirelik ve kurum kültürü. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi 8(4): 258-262.
8. Manojlovich M, Ketefian S (2002). The effects of organizational culture on nursing professionalism: Implications for health resource planning. Canadian Journal of Nursing Research 33(4): 15-34.
9. Kelez A (2008). Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamaları. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
10. Tsai Y (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC Health Services Research 11: 1-9.
11. Casida JJ, Pinto-Zipp G (2008). Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals. Nursing Economics 26(1): 7-15.
12. AbuAlRub RF, Nasrallah MA (2017). Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses. International Nursing Review 64(4): 520-527.

13. Yıldırım B (2001). Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
14. Rahmah R (2022). Örgüt kültürünün iş tatminine etkisi: Hemşireler üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sakarya.
15. Harhash DE, El shrief1 HA, Ahmed MZ (2021). The relationship between healthcare organizational culture and nurses' empowerment. *International Journal of Studies in Nursing* 6(4): 87-99.
16. Kim MJ, Kim JK (2021). Development of a positive nursing organizational culture measurement tool. *Journal of Korean Academy of Nursing* 51(3): 305-319.
17. Pedrosa J, Sousa L, Valentim O, Antunes V (2021). Organizational culture and nurse's turnover: A systematic literature review. *International Journal of Healthcare Management* 14(4): 1542-1550.
18. Donyayi N, Zadeh NM (2020). The relationship between nurses knowledge management and organizational culture in teaching hospitals of Iran University of Medical Sciences. *Tolooebehdasht Journal* 18(6): 59- 69.
19. Ekasari PA, Noermijati N, Dewanto A (2020). Organizational culture: A key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica* 30(6): 118-122.
20. Töker A (2018). Hemşirelerin örgüt kültürüne uyumu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılıklarına etkisi. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
21. Kamel FF, Aref MAE (2017). Staff nurses perception toward organizational culture and its relation to innovative work behavior at critical care units. *American journal of nursing science* 6(3): 251-260.
22. Pehlivan S, Lafcı D, Demiray G, Yaman M (2015). Cerrahi kliniğinde çalışan hemşirelerin örgüt kültürünü algılamaları. *Sağlık ve hemşirelik Yönetimi Dergisi* 2(1): 12-24.

23. Yıldız G (2017) Örgüt kültürünün özel ve devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
24. Yıldız S (2017) Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
25. Kim YI, Geun HG, Choi S, Lee YS (2017). The impact of organizational commitment and nursing organizational culture on job satisfaction in Korean American Registered Nurses. *Journal of Transcultural Nursing* 28(6): 590-597.
26. Banaszak-Holl J, Castle NG, Lin MK, Shrivastwa N, Spreitzer G (2015). The role of organizational culture in retaining nursing workforce. *The Gerontologist* 55(3): 462-471.
27. Aktaş H, Şimşek E (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(28): 24-52.
28. Park KO, Park SH, Yu M (2014). Review of research on nursing organizational culture in Korea. *The Journal of the Korea Contents Association* 14(2): 387-395.
29. Yeun YR (2014). Job stress, burnout, nursing organizational culture and turnover intention among nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation society* 15(8): 4981-4986.
30. Hsiao HC, Chang JC, Tu YL (2012). The influence of hospital organizational culture on organizational commitment among nursing executives. *African Journal of Business Management* 6(44): 10888-10895.
31. Karakışla Y (2012). Kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş doyumu ve örgüt kültürü algıları. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
32. An JY, Yom YH, Ruggiero JS (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean University Hospitals. *Journal of Transcultural Nursing* 22(1): 22-30.

33. Gdloğlu N, Bahecek N (2011). Özel bir hastanede çalışan hemşirelerin örgüt kültürü algıları ve öğrenen organizasyon özelliklerinin belirlenmesi. Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi 4(1): 103-114.
34. Ting KS (2011). Research on the influence of organizational culture and organizational restructuring on organizational performance: Taking old folks nursing organization in Taiwan as an example. The Journal of Human Resource and Adult Learning 7(2): 96-109.
35. Park SJ, Kim TH (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. Leadership in health services 22(1): 20-38.
36. Kantek F, Baykal  (2008). Hemşirelik yksekokulları için rgt kültürü leğinin geliştirilmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi 11(2): 29-37.
37. Kim MS, Han SJ, Kim JH (2004). The development of the nursing organization culture measurement tool. Journal of Korean Academy of Nursing Administration 10(2): 175-184.
38. Zaghini F, Fiorini J, Piredda M, Fida R, Sili A (2020). The relationship between nurse managers' leadership style and patients' perception of the quality of the care provided by nurses: Cross sectional survey. International Journal of Nursing Studies 101: 1-8.
39. Aksu D, Yiğit R (2019). ocuk kliniklerinde alışan hemşirelerin liderlik özellikleri ve aile merkezli bakım arasındaki ilişkinin incelenmesi. Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakltesi Dergisi 3(2): 98-110.
40. Cummings GG, Tate K, Lee S, Wong CA, Paananen T, Micaroni SP, Chatterjee GE (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. International Journal of Nursing Studies 85: 19-60.
41. Moura AAD, Bernardes A, Balsanelli AP, Zanetti ACB, Gabriel CS (2017). Leadership and nursing work satisfaction: An integrative review. Acta Paul Enferm 30(4): 442-450.
42. Gr D, Baykal  (2016). Bir niversite hastanesinde grevli hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzlarına ilişkin grşleri. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi 3(3): 152-157.

43. Ma C, Shang J, Bott MJ (2015). Linking unit collaboration and nursing leadership to nurse outcomes and quality of care. *The Journal of Nursing Administration* 45(9): 435-442.
44. Roche MR, Duffield CM, Dimitrelis S, Frew B (2015). Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and Reviews* 5: 57-64.
45. Pryse Y, McDaniel A, Schafer J (2014). Psychometric analysis of two new scales: The evidence-based practice nursing leadership and work environment scales. *Worldviews on Evidence-Based Nursing* 11(4): 240-247.
46. Wong CA, Cummings GG, Ducharme L (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *Journal of Nursing Management* 21(5): 709-724.
47. Öztürk H, Bahçecik N, Gürdoğan EP (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Florence Nightingale Journal of Nursing* 20(1): 17-25.
48. Duygulu S, Karabulut E, Abaan S, Kublay G (2011). Türkiye'de hemşireler için liderlik uygulamaları envanterinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi* 18(1): 14-27.
49. Wong CA, Cummings GG (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management* 15(5): 508-521.
50. Lui JNM, Johnston JM (2019). Validation of the nurse leadership and organizational culture (N-LOC) questionnaire. *BMC Health Services Research* 19: 1-9.
51. Güleç E, Cankul İH, Yılmaz S (2019). Örgüt kültürünün örgütsel sinizme etkileri: Kamu ve özel hastanelerin karşılaştırılması. *International Anatolia Academic Online Journal Social Science Journal* 5(2): 116-128.
52. Eşenli G, Aktel M (2019). Yönetimde örgüt kültürü ile mobbing ilişkisinin yeri ve önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(3): 525-549.

53. Zengin Y, Kaygın E (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeye ilişkisi: Şanlıurfa’da bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 18(70): 903-928.
54. Sezgin F, Sönmez E (2021). Örgüt Kültürü ve İklimi. Özdemir S, Cemaloğlu N (Ed.), Örgütsel Davranış ve Yönetimi. Pegem Akademi, Ankara, Sayfa: 179-226.
55. Robbins SP, Judge TA (2020). *Essentials of Organizational Behavior*. Örgütsel Davranışın Temelleri. Fourteenth ed. Çeviren: Erdem Ertan İ, Eser G, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
56. Zalupca AG (2017). Organizational culture in Romanian retail. *Review of International Comparative Management* 18(1): 63-74.
57. Farrell M (2018). Leadership reflections: Organizational culture. *Journal of Library Administration* 58(8): 861-872.
58. Güney S (2020). Örgütsel Davranış. Beşinci Basım. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
59. Yılmaz F, Pülüt R, Söyük S (2020). Sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir inceleme. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi* 9(3): 1-20.
60. Cameron KS, Quinn RE (2021). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim. Third ed. Çeviren: Gülcan MG, Cemaloğlu N, Pegem Akademi, Ankara.
61. Korkmazıyrek Y (2021). Liderlik ve Motivasyon Teorileri. Birinci baskı. Hiperyayın, İstanbul.
62. Guillaume O, Austin A (2016). Understanding organizational culture to transform a workplace behavior: Evidence from a liberal arts University. *Scholedge International Journal of Management & Development* 3(4): 89-96.
63. Robbins SP, Judge TA (2021). *Organizational Behavior*. Örgütsel Davranış. 14th ed. Çeviren: Erdem İ, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
64. Eryılmaz İ, Altın Gülova A (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 26(2): 495-514.

65. Karatuzla M (2020). Yönetici hemşirelerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü. IGUSABDER 11: 291-303.
66. Singh S, Mahapatra M, Kumar N (2022). Empowering leadership and organizational culture: Collective influence on employee flourishing. International Journal of Health Sciences 6(S1): 2983-2993.
67. Warrick DD (2017). What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons 60(3): 395-404.
68. Şişman M (2014). Örgütler ve Kùltürler. Dördüncü baskı. Pegem Akademi, Ankara.
69. Warrick DD, Mueller J (2015). Learning from Real World Cases Lessons in Changing Cultures, RossiSmith Academic Publications Ltd. Oxford, UK.
70. Şimşek MŞ, Çelik A (2020). Kùltür ve Örgüt Kùltürü. Şimşek MŞ, Çelik A, Akgemci T, Diken A (Ed.), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Eğitim Yayınevi, Konya, Sayfa: 21-28.
71. Yılmaz S (2019). Örgüt Kùltürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Sönmez S, Özçoban E, Balkan D, Karakuş E (Ed.), Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler-4 Alanında Yeni Ufuklar. Gece Akademi, Ankara, Sayfa: 273-283.
72. Baş A, Holding E (2011). Örgüt kùltürü ve örgütsel performans [online]. Erişim adresi: http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf [Erişim Tarihi 20 Ocak 2022].
73. Eren E. (2020). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 17. baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
74. Erşahan B (2020). Örgüt Kùltürü. Bakan İ (Ed.), Örgütsel Davranış. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Sayfa: 491-518.
75. Maseko TSB (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. Arabian Journal of Business and Management Review 7(1): 1-5.
76. Bakır F (2020). Kurum kùltürünün oluşumunda liderlik süreci ve liderlik. Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1(1): 53-61.

77. Heidrich B, Chandler N (2015). Four seasons in one day: The different shades of organisational culture in higher education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 3(4): 559-588.
78. Leithy WE (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences* 6(4): 1-6.
79. Güçlü N (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* 6: 147-159.
80. Erdem O, Dikici AM (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(29): 198-213.
81. Kantek F (2014). Örgüt Kültürü. Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E (Ed.), *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*. Akademi Basın, İstanbul, Sayfa: 679-696.
82. Wooten LP, Crane P (2003). Nurses as implemented of organizational culture. *Nursing Economics* 21(6): 275-279.
83. Fındık M (2018). Örgüt kültürünün hemşirelerin verimlilik tutumlarına etkisi. Yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
84. Gençer Çelik G (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 17(36): 2740-2766.
85. Gülser A (2011). Hastanelerde örgüt kültürünün hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
86. Yılmaz, F. (2019). Örgüt kültürünün mesleğe bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(1): 22-32.
87. Tuncel H (2017). Örgüt kültürünün ameliyathane hemşirelerinde hasta güvenliği üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
88. Duygulu S, Başaran Açıl S (2022). Önderlik (Güç Otorite ve Etkileme). Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E (Ed.), *Hemşirelikte Yönetim*. Akademi Basın ve Yayıncılık, İstanbul, Sayfa: 151-182.

89. Koçel T (2020). İşletme Yöneticiliği. 18. baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
90. Daly J, Speedy S, Jackson D (2020). Leadership & Nursing Contemporary Perspectives. Liderlik & Hemşirelik Çağdaş Yaklaşımlar. 2nd Ed. Çeviren Gürsoy E, Ankara Nobel Tıp Kitapevleri, Ankara.
91. Herdman AE (2012). Liderlik ve yönetim: Teori var pratik yok. Çeviren: Yazıcı Korkmaz Ö, Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 9(1): 3-9.
92. Derin N, Demirtaş Ö, Baynal Doğan TG. (2020). Vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel destek aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Psikolojik rahatlığın düzenleyici rolü. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 41: 550-562.
93. Gün İ, Aslan Ö (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi 5(3): 217-226.
94. Önen SM, Kanayran HG (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum 5(10): 43-63.
95. Gedik Y (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama 3(2): 19-34.
96. Küçüközkan Y (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi 1(2): 85-115.
97. İntepeler ŞS, Barış VK (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci lider-izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi 9(2): 97-104.
98. Silva A (2016). What is leadership?. Journal of Business Studies Quarterly 8(1): 1-5.
99. Mollazadeh S, Zadeh AM, Yeganegi K (2018). A review of new leadership theories and its components. International Journal of Management Sciences and Business Research 7(2): 223-234.
100. Bakan İ, Büyükbeşe T (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12(19): 73-84.

101. Marquis LB, Huston CJ (2018). Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application. Hemşirelikte Liderlik Roller ve Yönetim İşlevleri Teori ve Uygulama. 8th ed. Çeviren Bahçecik AN, Öztürk H, Nobel Tıp Kitapevleri. İstanbul.
102. Sarıoğlu Uğur S, Uğur U (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 6(1): 122-136.
103. Mısırdalı Yangil, F (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 48: 128-143.
104. Alga E (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 28: 97-124.
105. Amanchukwu RN, Stanley GJ, Ololube NP (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. Management 5(1): 6-14.
106. Duygulu S (2014). Önderlik. Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E (Ed.), Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. Akademi Basın, İstanbul, Sayfa: 123-143.
107. Khan ZA, Nawaz A, Khan I (2016). Leadership theories and styles: A literature review. Journal of Resources Development and Management 16(1): 1-7.
108. Keklik B, Erdem R (2020). Liderlik. Bakan İ (Ed.), Örgütsel Davranış. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Sayfa: 303-330.
109. Yiğit R (2018). Hemşirelikte Liderlik. Çukurova Nobel Tıp Kitapevi, Adana.
110. Gelmez M, Akça Ürtürk E (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 22(1): 51-72.
111. Yanık A (2021). Sağlık Organizasyonlarında Liderlik. Birinci baskı. Ankara Nobel Tıp Kitapevleri, Ankara.
112. Arvinen-Muondo R, Perkins (2020). Organizational Behaviour People, Process, Work and Human Resource Management. Örgütsel Davranış İnsan, Süreç, İş ve İnsan Kaynakları Yönetimi. First ed. Çeviren Küçük Yılmaz A, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.

113. Duyan EC, Van Dierendonck D (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. Sosyoloji Konferansları 49: 1-32.
114. Borkowski N (2019). Organizational Behavior in Health Care. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Davranış. Second Ed. Çeviren Esatoğlu AE, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. şti, Ankara.
115. Albagawi B, Laput V, Pacis C, AlMahmoud T (2017). Nurses' perceptions of nurse manager leadership styles. American Journal of Nursing Research 5(1): 22-31.
116. Xu JH (2017). Leadership theory in clinical practice. Chinese Nursing Research 4(4): 155-157.
117. Akbıyık A, Akın Korhan E (2017). Hasta bakım sonuçlarında kilit nokta: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde liderlik. Türkiye Klinikleri Hemşirelik Bilimleri 9(3): 239-244.
118. Giddens J (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. Journal of Professional Nursing 34(2): 117-121.
119. Dhammika K (2016). Visionary leadership and organizational commitment: The mediating effect of leader member exchange (LMX). Wayamba Journal of Management 4(1): 1-10.
120. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management 34(1): 89-126.
121. Hassan A, Ahmed F (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. International Journal of Human and Social Sciences 6(3): 164-170.
122. Özkol Kılınç K, Öztürk H (2019). Hemşirelikte otantik liderlik. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi 1(6): 55-63.
123. Kaya Erten Z, Bayraktar E, Açmaz G (2017). Etik ve etik liderlik. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakóltesi Dergisi 4(1): 62-68.
124. Köse S (2022). Etik Liderlik. Üzüm B (Ed.), Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış. Eğitim Yayınevi, Konya, Sayfa: 77-90.

125. Hegarty N, Moccia S (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. *The Journal of Values-Based Leadership* 11(1): 1-10.
126. Coetzer MF, Bussin M, Geldenhuys M (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences* 7(5): 1-32.
127. Maglione JL, Neville K (2021). Servant leadership and spirituality among undergraduate and graduate nursing students. *Journal of Religion and Health* 60(6): 4435-4450.
128. Balay R, Kaya A, Gençdoğan Yılmaz R (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 4(1): 229-249.
129. Ehrhart MG (2004). Leadership and procedural justice climate citizenship behavior as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 57(1): 61-94.
130. Gandolfi F, Stone S, Deno F (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. *Review of International Comparative Management* 18(3): 350-361.
131. Ingram OC (2016). Servant leadership as a leadership model. *Journal of Management Science and Business Intelligence* 1(1): 21-26.
132. Gedikoğlu T, Şahin S, Büyükelbaşı Ö (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 19(19): 73-84.
133. Trice HM, Beyer JM (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization science* 2(2): 149-169.
134. Bligh MC (2006). Surviving post-merger ‘culture clash’: Can cultural leadership lessen the casualties?. *Leadership* 2(4): 395-426.
135. Avcı EÖ, Başer M (2019). Klinik karar verme sürecinde hemşirelerin liderlik özellikleri. *ERÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* 6(2): 1-5.
136. Ardahan M, Konal E (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* 6(1): 140-147.

137. Scully NJ (2015). Leadership in nursing: The importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. *Collegian* 22(4): 439-444.
138. Barkhordari-Sharifabad M, Ashktorab T, Atashzadeh-Shoorideh F (2018). Ethical leadership outcomes in nursing: A qualitative study. *Nursing Ethics* 25(8): 1051-1063.
139. Cummings GG, Lee S, Tate K, Penconek T, Micaroni SP, Paananen T, Chatterjee GE (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International Journal of Nursing Studies* 115: 1-13.
140. Dirik HF, İntepeler ŞS (2019). Geçmişten günümüze otantik liderlik ve sağlık alanına yansımaları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi* 2(6): 164-170.
141. Yiğit A, Güven F, Alaoğlu M (2019). Sağlık hizmetlerinde liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8(3): 2662-2678.
142. Arıcan S (2022). Klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzının hemşirelerin iş motivasyonuna etkisi: Şanlıurfa Harran Üniversitesi Hastanesi örneği. Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Şanlıurfa.
143. Ardil U (2019). Liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonuna etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi uygulaması. Yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
144. Şahin Şimşek G (2010). Algılanan liderlik davranışının çatışma ve iş sonuçlarına etkisi: Hemşirelerde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
145. Akbiyik A, Akın Korhan E, Kiray S, Kirsan M (2020). The effect of nurses' leadership behavior on the quality of nursing care and patient outcomes. *Creative Nursing* 26(1): e8-e18.

146. Aymaz D (2014). Hemşirelerde liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
147. Koç Ş. (2015). Hemşirelerin algıladıkları örgütsel desteğin liderlik tarzları ve problem çözme becerilerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Erzurum.
148. Acar N (2019). Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları ile kendi performansları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Konya.
149. Şalgam HM (2017). Akreditasyon belgesine sahip özel hastanelerdeki hemşirelerin, güçlendirme algıları ve yöneticilerinin liderlik davranışını algılamaları. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
150. Yıldırım B (2018). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlik ve Meslek Ahlakı. Birinci baskı. Pegem Akademi, Ankara.
151. Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2021). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. 6. Baskı. Pegem Akademi, Ankara.
152. Tavşancıl E (2018). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. 6. Basım. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
153. Albar BÖ (2021). Örgütsel Kültür. Ak M (Ed.), Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara, Sayfa: 431-463.
154. Sarioğlu Kemer A, Öztürk H (2021). A psychometric assessment of nurses: Development of the innovative leadership scale. Perspectives in Psychiatric Care 1-7.
155. Dursun M, Günay M, Yenel İF (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi 2(2): 333-347.

156. Töker A (2018). Hemşirelerin örgüt kültürüne uyumu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılıklarına etkisi. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
157. Baloğlu N, Bulut MB (2017). Değer temelli liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 10(48): 378-388.
158. Kantanen K, Kaunonen M, Helminen M, Suominen T (2015). The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies. Journal of Research in Nursing 20(8): 667-677.
159. Bellibas MS, Bulut O, Hallinger P, Wang WC (2016). Developing a validated instructional leadership profile of Turkish primary school principals. International Journal of Educational Research 75: 115-133.
160. Bostancı A.B. (2012). Paylaşılan liderlik algısı ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. International Journal of Human Sciences 9(2): 1619-1631.
161. Yavuz M (2010). Adaptation of the leadership practices inventory (LPI) to turkish. Education and Science 35(158): 143-157
162. Kurtar Ş. (2009). Ruhsal liderlik ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Denetimi ve Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
163. Duygulu S, Kublay, G. (2008). Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özellikleri. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi 15(1): 1-15.
164. Yahyagil MY (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi 47: 1-34.
165. Akdoğan E (2002). Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
166. Tabachnick BG, Fidell LS (2013). Using Multivariate Statistics. Sixth edition. Pearson, Boston.

167. George D, Mallery M (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 17.0 update (10a ed.) ,Boston: Pearson.
168. Kalaycı Ş (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım Ltd Şti, Ankara.
169. Köklü N, Büyüköztürk Ş, Çokluk Ö (2021). Sosyal Bilimler için İstatistik. 25. Baskı. Pegem Akademi, Ankara.
170. Karagöz Y, Bardakçı S (2020). Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Ölçme Araçları ve Ölçek Geliştirme. Birinci Basım. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
171. Çarkçı J (2020). Sosyal Bilimlerde Ölçek Geliştirme Kılavuzu. Çizgi Kitapevi, Konya.
172. Whitehead AL, Julious SA, Cooper CL, Campbell MJ (2016). Estimating the sample size for a pilot randomised trial to minimise the overall trial sample size for the external pilot and main trial for a continuous outcome variable. Statistical Methods in Medical Research 25(3): 1057-1073.
173. Lawshe CH (1975). A quantitative approach to content validity. Personnel Psychology 28(4): 563-575.
174. Alpar R (2022). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlilik. 7. baskı. Detay Yayıncılık, Ankara.
175. Yaşlıoğlu MM (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, 74-85.
176. Fornell C, Larcker D (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement errors, Journal of Marketing Research 18(2): 39–50.
177. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2014). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. 7th edition, Upper Saddle River NJ: Pearson.
178. Seçer İ (2018). Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci SPSS VE LISREL Uygulamaları. İkinci baskı. Anı Yayıncılık, Ankara.

179. Yong AG, Pearce S (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology* 9(2): 79-94.
180. Rovithis M, Linardakis M, Rikos N, Merkouris A, Patiraki E, Philalithis A (2016). Organizational culture among nurses working in the public health sector on the island of Crete-Greece. *Health Science Journal* 10: 1-11.
181. Erkuş A. (2007). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar. *Türk Psikoloji Bülteni* 13(40): 17-25.
182. Büyüköztürk Ş (2021). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. 29. baskı. Pegem Akademi, Ankara.
183. Yusoff MSB (2019). ABC of content validation and content validity index calculation. *Education in Medicine Journal* 11(2): 49-54.
184. Taherdoost H, Sahibuddin S, Jalaliyoon N (2022). Exploratory factor analysis; Concepts and theory. *Advances in Applied and Pure Mathematics*, 27, 375-382.
185. Shrestha N (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics* 9(1): 4-11.
186. Kline RB (2019). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Yapısal Eşitlik Modellemesinin İlkeleri ve Uygulaması. Fourth ed. Çeviren: Şen S, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
187. Field A (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS statistics. 4th ed. Sage Publications, California.
188. Hayton JC, Allen DG, Scarpello V (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods* 7(2): 191-205.
189. Suhr DD (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis?. *Statistics and Data Analysis*, In Cary: SAS Institute.
190. Brown (2015). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. Second Ed. Guilford publications, New York.

191. Lewis TF (2017). Evidence regarding the internal structure: Confirmatory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development* 50(4): 239-247.
192. Henson RK, Roberts JK (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement* 66(3): 393-416.
193. Evci N, Aylar F (2017) Derleme: Ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi* 4(10): 389-412.
194. Jedidi K, Ansari A (2009). *Bayesian Structural Equation Models for Multilevel Data*. Marcoulides GA, Schumacker RE, *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.
195. Oluwatayo JA (2012). Validity and reliability issues in educational research. *Journal of Educational and Social Research* 2(2): 391-400.
196. DeVellis RF(2021). *Scale Development Theory and Applications*. Ölçek Geliştirme Kuram ve Uygulamalar. Third ed. Çeviren: Totan T, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara.
197. Heale R, Twycross A (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evid Based Nurs* 18(3): 66-67.
198. Karakoç FY, Dönmez L (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası* 13(40): 39-49.
199. Kurt SD (2009). Klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik davranışlarının hemşirelerin iş doyumu üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
200. Tuncel K (2019). Hemşirelerin izlenim yönetimi taktikleri ve örgüt kültürü algıları. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
201. Korkut F. (2010). Hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisi üzerine İstanbul ilinde bir alan araştırması. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

202. Han SJ (2002). A study on the relationship between nursing organizational culture and organizational performance. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration* 8(3): 441-456.
203. Sellgren S, Ekvall G, Tomson G (2007). Nursing staff turnover: Does leadership matter?. *Leadership in Health Services* 20(3): 169-183.
204. Chiok Foong Loke J (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management* 9(4): 191-204.
205. Bratt MM, Broome M, Kelber ST, Lostocco L (2000). Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensive care unit nurses. *American Journal of Critical Care* 9(5): 307-317.
206. Paais M, Pattiruhu JR (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(8): 577-588.
207. Aydın Ö, Akın D, Gönen Dede F, Bilgili ME, Kaplan D (2016). Kamu hastanesinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 2(1): 25-43.



EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım,

Araştırma, hemşirelerin görüşleriyle kültürel liderlik düzeyini ölçebilecek yeni bir ölçme aracı geliştirmek amacıyla tez çalışması olarak yürütülmektedir. **Kültür;** değerler, inançlar, normlar, dil, semboller, hikâyeler, törenler ve kahramanları içine alan paylaşımlardır. **Örgüt kültürü** ise örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançlar gibi paylaşımlardır. **Kültürel liderler;** çalışanların örgütün felsefesini, değerlerini, tarihi geçmişini, normlarını, kahramanlarını, dilini ve törenlerini bilmesi, bütünleşmesi, içselleştirip benimsemesi ve kullanması adına emek veren kişilerdir. Bu bağlamda çalışmada **Kültürel Liderlik Ölçeğini** doldurmanız beklenmektedir. Ölçek maddelerini, **yönetici hemşirenizi ve onun davranışlarını düşünerek, kendi görüşlerinizi** eksiksiz ve doğru yanıtlamanız çok önemli olup, cevaplarınız sadece bilimsel amaç için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Çalışmada isim belirtilmeyecektir. Desteğiniz ve katılımınız için çok teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

1. Kadın 2. Erkek

2. Yaşınız

3. Medeni durumunuz

1. Evli 2. Bekar

4. Eğitim durumunuz

1. Lise 2. Ön Lisans 3. Lisans 4. Lisansüstü

5. Görev yaptığınız hastane

1. Üniversite Hastanesi 2. Kamu Hastanesi

6. Görev yaptığınız servis/birim

7. Servis/biriminizdeki toplam çalışma süreniz

8. Çalıştığınız hastanedeki toplam çalışma süreniz

9. Hemşire olarak mesleki deneyim yılınız

10. Hemşirelik yapmaktan memnun musunuz?

1. Evet 2. Hayır

11. Hastanenizde çalışmaktan memnun musunuz?

1. Evet 2. Hayır

12. Servisinizde çalışmaktan memnun musunuz?

1. Evet 2. Hayır

13. Yöneticiniz ile çalışmaktan memnun musunuz?

1. Evet 2. Hayır

14. Yöneticinizin lider olduğunu düşünüyor musunuz?

1. Evet 2. Hayır

Ek 2. Değer Temelli Liderlik Ölçeği

Liderimiz (Yöneticimiz, Öğretmenimiz, vb.)	Adlandırma	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Tüm insanların eşit olduğuna inanır.	Evrensel	1	2	3	4	5
2. Doğduğun her şeyin üstünde olduğuna inanır.		1	2	3	4	5
3. Tüm insanlara saygılı davranır.		1	2	3	4	5
4. Hoşgörü sahibidir.		1	2	3	4	5
5. Farklılıklara saygı gösterir.		1	2	3	4	5
6.5. ahlaka ahlakına önem verir.		1	2	3	4	5
7. Etik bilinci vardır.		1	2	3	4	5
8. İnsan haklarını savunur.		1	2	3	4	5
9. Adaletlidir.		1	2	3	4	5
10. Demokrasiye inanır.		1	2	3	4	5
11. Geçmişle saygıyla anar.		1	2	3	4	5
12. Kendine saygısı vardır.	Bireysel	1	2	3	4	5
13. Açık fikirdir.		1	2	3	4	5
14. Sorumluluk sahibidir.		1	2	3	4	5
15. Yararlıdır.		1	2	3	4	5
16. Dürüsttür.		1	2	3	4	5
17. Yeniliğe açıktır.		1	2	3	4	5
18. Bağlayıcıdır.		1	2	3	4	5
19. Yardımseverdir.		1	2	3	4	5
20. Paylaşmayı sever.		1	2	3	4	5
21. Bizi manevi yönden destekler.	Manevi	1	2	3	4	5
22. İnancıklarımıza yaşamamızı ister.		1	2	3	4	5
23. İnancımıza yaşamamızda bize rehberlik eder.		1	2	3	4	5
24. Takım ruhuna inanır.		1	2	3	4	5
25. Bizde aidiyet duygusu oluşturmaz.		1	2	3	4	5
26. İnancımıza bağlanmamızı sağlar.		1	2	3	4	5
27. Bize umut verir.		1	2	3	4	5
28. Bize yaşamın anlamını fark ettirir.		1	2	3	4	5
29. Müli takımıyla gurur duyar.	Müli	1	2	3	4	5
30. Müli değerleri önemlidir.		1	2	3	4	5
31. Müli kültürünü benimser.		1	2	3	4	5

Ek 4. (Devam)

KTÜ TIP FAKÜLTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU

BASVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	“Hemşirelikte Kültürel Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”		
	ARAŞTIRMANIN PROTOKOL/PLAN KODU	2020 / 213		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Hemşirelik		
	TEZ SAHİBİ/DİĞER ARAŞTIRICILAR, UNVANI/ADI/SOYADI	Arş.Gör.Kadriye ÖZKOL KILINÇ		
	DESTEKLEYİCİ			
	ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ			
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	TEZ ☒ AKADEMİK AMAÇLI ☐		
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒	ÇOK MERKEZLİ ☐	ULUSAL ☐

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe ☐ İngilizce ☐ Diğer ☐
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe ☐ İngilizce ☐ Diğer ☐
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı		Açıklama	
	TÜRKÇE ETİKET ÖRNEĞİ	☐		
	SIGORTA	☐		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	☐		
	BİYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	☐		
	İLAN	☐		
	YILLIK BİLDİRİM	☐		
	SONUÇ RAPORU	☐		
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	☐		
	DİĞER:	☐		

Ek 6. Bilgilendirilmiş Onam Formu

Değerli meslektaşım,

Bu çalışma, hemşirelerin **Kültürel Liderlik** düzeyini belirleyebilecek yeni bir ölçme aracını hemşirelik alanına kazandırmak amacıyla planlanmıştır.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Sizinle birlikte yürütülecek olan bu araştırmaya katılım konusunda serbestsiniz. Kararınızdan önce araştırma hakkında sizi bilgilendirmek istiyoruz. Bu bilgileri okuyup anladıktan sonra araştırmaya katılmak isterseniz lütfen formu imzalayınız.

Bu çalışmada, yönetici hemşirelerin kültürel liderlik özelliklerini saptamak için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, yönetici hemşirelerle çalışan hemşirelerin görüşlerini alabileceğimiz, liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili kavramlara ait alt boyutlardan ve olumlu ifadelerden meydana gelen bir ölçme aracı geliştirmek hedeflenmiştir.

Hemşirelik alanındaki doktora tezi kapsamında yapılan bu çalışmanın yardımıyla yönetici hemşirelerin kültürel liderlik özellikleri belirlenerek liderlik potansiyeli bulunan hemşirelerin daha üst alanlarda yerleştirilmeleri ve onların liderliğinde örgüt kültürünün yönetilmesi, hemşirelere de aktarılması sağlanabilir. Ayrıca kültürel liderlik düzeyi düşük olan yönetici hemşirelere ise liderlik ve örgüt kültürü eğitimi verilebilir.

Çalışma kapsamında hemşirelerin kişisel ve mesleki özellikleri ile ilgili maddeleri içeren “Kişisel Bilgi Formu” ve araştırmacı tarafından geliştirilen ve yönetici hemşirelerin kültürel liderlik özelliklerini değerlendirmeye yönelik ifadelerden oluşan “Kültürel Liderlik Ölçeği” isimli iki bölüm bulunmaktadır.

Hemşirelerin **Kültürel Liderlik** düzeyini ölçmek için yönetici hemşire ve onun davranışlarına ilişkin görüşlerin değerlendirildiği bu çalışmada yönetici hemşirenizi ve davranışlarını değerlendirmeniz beklenmektedir.

“Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formundaki tüm açıklamaları okudum. Bana, yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabilceğimi biliyorum.”

“Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum.”

Gönüllünün

Adı / soyadı:

İmzası:

Tarih:

Tez Çalışmasının Yürütücüsü: Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ

Tez Çalışmasının Danışmanı: Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK

Ek 7. Kültürel Liderlik Ölçeği

KÜLTÜREL LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda yer alan ölçeğe ilişkin görüşlerinizi 1-5 arasında (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) **yönetici hemşirenizi düşünerek** değerlendiriniz.

YÖNETİCİ HEMŞİREM,..... (Ölçeği yönetici hemşirenizi düşünerek doldurmanızı rica ederiz. Yönetici hemşirem;.....)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İletişim					
1. Ulaşılabiliridir.	1	2	3	4	5
2. Davranış ve fikirlere geri bildirimde bulunur.	1	2	3	4	5
3. Anlaşmazlıkları işbirliği içinde çözer.	1	2	3	4	5
4. İyi iletişim kurar.	1	2	3	4	5
5. İnsana değer verir.	1	2	3	4	5
6. Hemşireleri yüksek performans sergilemeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. Etik değerlere uygun hareket eder.	1	2	3	4	5
Kültür ortamı oluşturma					
8. Hastanede düzenlenen etkinliklere aktif olarak katılır.	1	2	3	4	5
9. Hastanede düzenlenen etkinliklere aktif olarak katılmaları için hemşireleri teşvik eder.	1	2	3	4	5
10. Hastanenin tarihçesini hemşirelere aktarır.	1	2	3	4	5
11. Hastanede örgüt kültürünün güçlenmesini destekler.	1	2	3	4	5
12. Örgüt kültürünü geliştirmek için değişime açık ve esnekler.	1	2	3	4	5
13. Hastanenin başarısında örgüt kültürünün etkisi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
Değerler ve Normlar					
14. Hastanenin amaçlarını ve hedeflerini paylaşır.	1	2	3	4	5
15. Hemşirelerin hastanenin amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar.	1	2	3	4	5
16. Hastanenin normlarını (yazılı olmayan ancak uyulan kurallarını) paylaşır.	1	2	3	4	5
17. Hastanenin inançlarını (gelenek, din veya bilime ilişkin ortak düşüncelerini) paylaşır.	1	2	3	4	5
18. Hastanenin yazılı kural ve prosedürlerini paylaşır.	1	2	3	4	5
19. Hastanenin değerlerini (olay, davranış vb. yargılama ölçütlerini) paylaşır.	1	2	3	4	5
Semboller ve Törenler					
20. Hastane tarihinde yapmış oldukları ile iz bırakan kahramanları (önemli kişileri) hemşirelere aktarır.					
21. Hastaneye özgü yaşanmış hikâyeleri (kültürel değerleri anlatan geçmişteki olayları) anlatır.	1	2	3	4	5
22. Örgüt kültürünü sembollerle (ortak değer taşıyan nesne ya da faaliyetlerle) ifade eder.	1	2	3	4	5
23. Hastaneye özgü mecaz, şaka, selamlaşma vb. iletişim yaklaşımlarını içeren ortak bir dilin varlığından bahseder.	1	2	3	4	5

YAYINLAR

1. Çaylak E, **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2016). Sağlığı Koruma ve Geliştirmede Kültürün Yeri. Demirbağ BC (Ed.), Sağlığı Koruma ve Geliştirme. Göktuğ Yayıncılık, Ankara, Sayfa: 183-199.
2. Kurt Y, Özkan ÇG, **Özko Kılınç K**, Çaylak Altun E, Demirbağ BC (2017). Determination of student centered effective learning strategies in clinical practices in nursing education. New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences 4(2): 310-316.
3. **Özko Kılınç K**, Çaylak Altun E (2018). Transcultural nursing. International Journal of Emerging Trends in Health Sciences 2(1): 1-6.
4. **Özko Kılınç K**, Çaylak Altun E, Öztürk H (2018). Evaluating organizational psychological capital levels of nurses. Journal Of Organizational Behavior Research 3(2): 13-26.
5. **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2018). Evaluation of authentic leadership levels of nurse managers. Journal of Organizational Behavior Research 3(2): 276-286.
6. **Özko Kılınç K**, Özkan ÇG, Kurt Y, Öztürk H (2018). Geçici göç yaşayan hemşirelik öğrencilerinin benlik kavramı algılarının belirlenmesi. Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi 20(1): 23-32.
7. **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2019). Hemşirelikte otantik liderlik. Journal of Health and Nursing Management. 6(1): 55-63.
8. **Özko Kılınç K**, Kurt Y, Çaylak Altun E, Torun Kılıç Ç, Öztürk H (2019). Hemşirelik öğrencilerinin duygusal zekâya ilişkin liderlik düzeyleri. Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 16(3): 198-205.
9. **Özko Kılınç K**, Bayrak B, Özkan ÇG, Kurt Y, Öztürk H (2020). Hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin değerlendirilmesi. Hemşirelik Akademik Araştırma Dergisi 6(2): 309-316.
10. **Özko Kılınç K**, Çaylak Altun E, Sarioğlu Kemer A, Öztürk H (2020). Factors affecting the choice of profession of 1st grade nursing students. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi 23(3): 361-368.

11. **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2020). Öğrenci hemşirelerin kültürel zekâ düzeylerinin belirlenmesi. Türkiye Klinikleri Hemşirelik Bilimleri Dergisi 12(4): 574-83.
12. Öztürk H, Bıyık Bayram Ş, Bayrak B, Aydın M, Özkan ÇG, Kurt Y., **Özko Kılınç K** (2020). The effect of one-to-one education on nursing student's realizing and repeating practices, International Journal of Caring Sciences 13(1): 241-249.
13. Özkan ÇG, Kurt Y, Bıyık Bayram Ş, Bayrak B, **Özko Kılınç K** (2020). The effect of group focused case study on Nanda-I nursing diagnosis identification and perception in nursing students. Clinical and Experimental Health Sciences 10(3): 256-264.
14. Özkan ÇG, Kurt Y, **Özko Kılınç K**, Çaylak Altun E, Öztürk H (2021). Determination of perception levels of student nurses about nursing diagnosis. Journal of the Pakistan Medical Association 71(3): 843-848.
15. Kurt Y, **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2021). Evaluation of nursing students' perceptions about classroom climate and the associated factors. International e-Journal of Educational Studies 5 (10): 79-88.
16. **Özko Kılınç K**, Demirbağ BC (2022). Nursing care based on story theory. J Educ Res Nurs, 19(2): 257-261.
17. **Özko Kılınç K**, Kurt Ş, Öztürk H (2022). Evaluating the clinical leadership levels of nurse managers. Clinical and Experimental Health Sciences 12(3): 556-563.
18. Öztürk H, **Özko Kılınç K** (2022). Lider ve Vaka Yöneticisi Olarak Toplum/Halk Sağlığı Hemşireliği. Demirbağ BC (Ed.), Toplum/Halk Sağlığı Hemşireliği. Nobel Tıp Kitapevleri, Ankara, Sayfa: 149-158.

BİLDİRİLER

1. **Özko Kılınç K**, Çaylak E, Sarıoğlu Kemer A, Öztürk H (2016). Factors affecting choice of profession of 1st grade nursing students. 3rd World Conference on Health Sciences, Aydın, 28-30 Nisan 2016, 116.
2. Özkan ÇG, **Özko Kılınç K**, Kurt Y, Çaylak E, Öztürk H (2016). Determination of perception levels of student nurses about nursing diagnosis, 3rd World Conference on Health Science, Aydın, 28-30 Nisan 2016, 115.

3. Çaylak E, **Özko Kılınç K** (2016). Kültür, göç ilişkisi ve hemşirelik. The 2nd International Congress of Applied Sciences (UUBK 2016), Konya, 23-25 Ekim 2016, 488-493.
4. **Özko Kılınç K**, Eşer İ (2017). Assessment of factors that affected the reasons why first graders of nursing school of Ege University preferred nursing profession. First International Congress on Nursing, Antalya, 16-18 Mart 2017, 33.
5. Öztürk H, Biyik Bayram Ş, Bayrak B, Aydın M, Özkan ÇG, Kurt Y, **Özko Kılınç K** (2017). The proficiency and satisfaction states of nurse students regarding nursing practices in a skill laboratory and the clinics. First International Congress on Nursing, Antalya, 16-18 Mart 2017, 29.
6. Özkan ÇG, Kurt Y, **Özko Kılınç K**, Çaylak E, Demirbağ BC (2017). Determination of student centered effective learning strategies in clinical practices in nursing education. First International Congress on Nursing, Antalya, 16-18 Mart 2017, 30.
7. Çaylak E, Öztürk H, **Özko Kılınç K** (2017). Assessment of organization psychological capital level of nurses. First International Congress on Nursing, Antalya, 16-18 Mart 2017, 42.
8. **Özko Kılınç K**, Özkan ÇG, Kurt Y, Öztürk H (2017). Determination of self-esteem levels of nursing who temporarily migrated. First International Congress on Nursing, Antalya, 16-18 Mart 2017, 31.
9. **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2017). Evaluation of authentic leadership levels of nurse managers", First International Congress on Nursing, Antalya, 16-18 Mart 2017, 32.
10. Öztürk H, Torun Kılıç Ç, **Özko Kılınç K**, Bayrak B, Kurt Y (2017). Determination of postgraduate nursing students' problems related to postgraduate education. International Congresses of Black Sea Nursing Education, Samsun, 16-18 Mart 2017, 131.
11. Özkan ÇG, Kurt Y, Biyik Bayram Ş, Bayrak B, **Özko Kılınç K** (2018). The effect of group-based case studies upon nurses' perception of nursing diagnosis status. 2nd International Congress on Nursing, İstanbul, 13-15 Nisan 2018, 86.
12. Kurt Ş, **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2018). Organizational justice perceptions of nurses. 2nd International Congress on Nursing, İstanbul, 13-15 Nisan 2018, 87.

13. **Özko Kılınç K**, Çaylak E (2018). Transcultural nursing, 2nd International Congress on Nursing, İstanbul, 13-15 Nisan 2018, 88.
14. **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2018). Authentic leadership in nursing. 2nd International Congress on Nursing, İstanbul, 13-15 Nisan 2018, 85.
15. Çaylak E, Öztürk H, **Özko Kılınç K** (2018). Creative drama in nursing. 2nd International Congress on Nursing, İstanbul, 13-15 Nisan 2018, 89.
16. **Özko Kılınç K**, Bayrak B, Özkan ÇG, Kurt Y, Öztürk H (2018). Hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin değerlendirilmesi. First International Congress on Nursing and Innovation, İstanbul, 14-15 Aralık 2018, 542.
17. **Özko Kılınç K**, Kurt Y, Çaylak Altun E, Torun Kılıç Ç, Öztürk H (2018). Hemşirelik öğrencilerinin duygusal zekâya ilişkin liderlik düzeyleri. First International Congress on Nursing and Innovation, İstanbul, 14-15 Aralık 2018, 543.
18. **Özko Kılınç K**, Öztürk H (2019). Hemşirelikte hizmetkar liderlik. Uluslararası Sağlık, Toplum ve Kültür Sempozyumu, Amasya, 7-10 Mart 2019, 170-180.
19. **Özko Kılınç K**, Altındaş M, Öztürk H (2019). Hemşirelik öğrencilerinin kültürel zeka düzeylerinin değerlendirilmesi. Uluslararası Sağlık, Toplum ve Kültür Sempozyumu, Amasya, 7-10 Mart 2019, 85.

ÖDÜLLER/ TEŞVİKLER/ BURSLAR

10.06.2011 Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu 50. Dönem Okul Birincisi