



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Tuğçe ŞİMŞEK<sup>1</sup>

**ÖZET**

Dinamik çevrede hem örgütlerin hem de çalışanların çevreye kendilerini adapte edebilmeleri çalışma hayatında önem arz etmektedir. Bu adaptasyon çalışanların örgütlerine olan güvenleri ile ve kendileri için rol model olabilecek bir lider ile daha mümkün olabilmektedir. Her sektörde lidere ve örgüte güven önemli olmakla birlikte özellikle sağlık sektöründe örgüte güven çalışma ilişkilerini etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra dönüştürücü liderler gelişen teknoloji ve artan rekabete uyum sağlamak için takipçilerinin motivasyonunu yüksek tutmakta ve onların öz-yeterliliklerini dışarı vurmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle bu çalışma dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler basit tesadüfi örneklem metodu kullanılarak Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan hemşire ve doktorlardan anket yoluyla temin edilmiştir. Değerlendirmeye alınan katılımcı sayısı 185'dir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; eğitim düzeylerine göre dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlerin çalışanların örgütsel güveni üzerinde yüksek oranda açıklayıcı etkiye sahip olduğu ve arada kuvvetli pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Güven, Sağlık Çalışanları.

**Jel Kodu:** D23.

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL TRUST: A  
RESEARCH ON HEALTHCARE PROFESSIONALS**

**ABSTRACT**

In a dynamic environment, it is important for both organizations and employees to adapt themselves to the environment in business life. This adaptation is possible with the trust of the employees in their organizations and with a leader who can be a role model for them. Although trust in the leader and the organization is important in every sector, trust in the organization can affect working relations, especially in the health sector. In addition, in order to adapt to developing technology and increasing competition, transformational leaders keep the motivation of their followers high and enable them to express their self-efficacy. Therefore, this study aimed to examine the effect of transformational leadership on organizational trust. Quantitative research method was used in the research. The data were obtained from nurses and doctors working in a private hospital in Ankara, using a simple random sampling method. The number of participants included in the evaluation is 185. When the results of the research are evaluated; It is seen that there is a significant difference in perceptions of transformational leadership and organizational trust according to education levels. It is seen that transformational leaders have a high explanatory effect on the organizational trust of employees and there is a strong positive relationship between them.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Trust, Health Care Workers.

**Jel Code:** D23.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, tugce.simsek@gumushane.edu.tr

**1. GİRİŞ**

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de hem özel sektör hem de kamu kurumlarında çalışanların performansı artan bir öneme sahiptir. Özellikle sağlık sektörü çalışanlarının iyi motive edilmesi ve her çalışanın potansiyelinin daha gün yüzüne çıkarılabilmesi için dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüştürücü liderler çalışanları için bir rol model olmaktadır. Aynı zamanda dönüştürücü liderler, çalışanlarının daha özverili ve işlerine kendilerini adanarak çalışmaları için itici bir güç özelliği göstermektedir. Çalışanların dönüştürücü lider vasıtasıyla yeterliliklerinin artırılması için örgüt içinde hâkim bir güven algısının olması gerektiği düşünülmektedir. Pozitif örgütsel davranış çıktıları arasında karşımıza çıkan örgütsel güven; çalışanların örgüte artı değer katmasında psikolojik olarak bir basamak niteliği taşımaktadır. Bu nedenle güven, psikolojik bir vaziyet olarak değerlendirilmelidir. Örgüte olan güveni yüksek olan çalışanların liderlerinin izinden gitmeleri ve pozitif dönüşüme açık olmaları beklenmektedir. Güven gelişiminin olumsuz ve olumlu geri bildirim döngüleri açısından düşünülmesi gerekmektedir, bu da işletimsel liderlik yerine dönüştürücü liderlikte kendi kendini örgütlenme ve kademeli etkileri mümkün kılmaktadır (Jucevicius & Juceviciene, 2015). Bu çalışmada günümüz örgütlerinin ihtiyacı olan dönüştürücü liderler ve çalışanların örgüte güveni ele alınmıştır. Kavramsal olarak dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven kavramları açıklandıktan sonra dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmaktadır. Sağlık sektöründe çalışanlar üzerine yapılan bu çalışmanın öncü niteliğinde gelecek çalışmalara yol gösterebileceği düşünülmektedir.

**2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE****2.1. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik takipçilerinin morallerini, ideallerini, ilgi alanlarını ve değerlerini değiştirerek, başlangıçta beklenenden daha iyi performans göstermeleri için onları motive eden ve kendi çıkarlarının üstüne çıkmaya dönüştüren liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Dönüştürücü liderler takipçileri tarafından taklit edilecek örnekler ortaya koymaktadır (Bass & Steidlmeier, Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, 1999).

Dönüştürücü liderlerin takipçileri tarafından en çok değer verilen lider özellikleri arasında dürüstlük, bütünlük ve doğruluk olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderler; sıradan insanları sıra dışı mevkilere yükseltmede, takipçilerinin beklenenden daha fazlasını yapmalarına ve beklentilerinin ötesine geçmelerini sağlamada yardımcı olmaktadır. Dönüştürücü liderler takipçilerini örgütün rutin yönergeleri ile mekanik uyumun üstünde bir performans düzeyi için motive etmelidir. Bunların yanı sıra Podsakoff, vd. dönüştürücü liderlerin altı anahtar davranış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu davranışlar; vizyon belirleme, uygun model sağlam, grup hedeflerinin kabulünü destekleme, yüksek performans beklentileri, bireysel destek sağlama, entelektüel teşvik (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Belirtilen altı davranışa bakıldığında dört bileşen içerdiği görülmektedir. Bahsi geçen bileşenler; karizma veya idealize edilmiş etki (atfedilen veya davranışsal), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşüncedir. Takipçiler liderlerin istekleriyle özdeşleşmekte ve liderlerini taklit etmek istemektedirler (Bass & Steidlmeier, Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, 1999). Dönüştürücü liderlerin özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri**

Dönüştürücü Liderler	
Karizma	Vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur aşılar, saygı ve güven kazanır.
İlham	Yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder.
Entelektüel Stimülasyon	Zekâ, akılcılık ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eder.
Kişiselleştirilmiş Düşünce	Kişisel ilgi gösterir, her çalışana ayrı ayrı muamele eder, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur.

**Kaynak:** (Bass, 1990)



Carless, vd. çalışmalarında Podsakoff, vd.'nin dönüştürücü liderleri tanımlamada kullandığı altı davranışa benzer olarak yedi davranış ortaya koymuştur. Birincisi geleceğe ilişkin açık ve olumlu bir vizyon iletmeleri, ikincisi personele birey olarak davranarak gelişimini desteklemeleri ve teşvik etmeleri, üçüncüsü personeli cesaretlendirmeleri ve tanınmaları dördüncüsü grup üyeleri arasında güven, dördüncüsü katılım ve işbirliğini teşvik etmeleri, beşincisi sorunlar hakkında yeni yollarla düşünmeyi teşvik etmeleri ve varsayımları sorgulamaları, altıncısı öğütlediği değerler ve uygulamalar konusunda açık olmaları ve son olarak yedincisi ise başkalarına gurur ve saygı aşulamaları ve son derece yetkin biri olarak takipçilerine ilham vermeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Carless, Wearing, & Mann, 2000).

Son yıllarda dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar dikkate alındığında; özellikle örgütsel davranış alanında konunun farklı konular ile bağlantılı olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlardan bazılarına yer verilmektedir. 2020 yılında yapılan dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide yapısal güçlendirmenin ele alındığı bir çalışmada işe adanmışlık ve dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve yapısal güçlendirmenin ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu gösterilmiştir (Amor, Vázquez, & Faiña, 2020). Özdeşleşmenin ve katılımın dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ederken, katılımın; dönüştürücü liderlik ve iş performansı arasındaki bağlantıya kısmen aracılık ettiğini göstermektedir (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Afsar, vd. çalışmalarında çalışanların kültürel zekâ ile seslilik davranışı arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin kısmi aracı etkiye sahip olduğu ve kültürel zekâsı daha yüksek olan yabancı çalışanların ses davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Afsar, Shahjehan, Shah, & Wajid, 2019). Dönüştürücü liderliğin performans üzerine etkisinde görev çatışmasının ve dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde ilişki çatışmasının aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir (Kammerhoff, Lauenstein, & Schütz, 2019). Dönüştürücü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde direkt anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra aynı çalışmada dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). Hemşireler üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik işyeri güçlendirmesi üzerinde güçlü pozitif bir etkiye sahip olduğu ve hemşirelerin iş tatminini artırdığı görülmektedir (Laschinger, Laschinger, Wong, & Clarke, 2018). Dönüştürücü liderlik tarzının yönetim sistemi üzerinde kapsamlı performans ölçüm sistemi, ödül sistemi ve geniş kapsamlı muhasebe bilgilerinin kısmi dolaylı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Nguyen, Mia, Winata, & Chong, 2017). Yapılan bir diğer çalışma da ise yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini kuvvetli pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Akçay & Akyüz, 2014).

Çalışmalara bakıldığında dönüştürücü liderliğin hem somut hem de soyut anlamda örgütsel ve bireysel çıktılara etki ettiği görülmektedir. Dönüştürücü liderlerin etkilediği bireysel ve örgütsel çıktılardan bazıları yukarıda ifade edilen çalışmalar göz önüne alındığında işe adanmışlık, özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, seslilik davranışı, iş performansı, kültürel zekâ, iş tatmini, yöneticiye sadakat ve işyeri güçlendirmesidir.

## 2.2. Örgütsel Güven

Güven; bir tarafın, diğer tarafı izleme veya kontrol etme yeteneğine bakılmaksızın, diğerinin güvenen kişi için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanarak başka bir tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak tanımlanabilmektedir (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Örgütsel güven kavramı ise örgüt çalışanlarının, örgütünün kendilerine zarar vermeyeceğine olan inançlarından ortaya çıkan güven eğilimini ifade etmektedir (Polat & Ceep, 2008). Diğer bir ifade ile çalışanların yöneticilerinin kendilerine dürüst davranacaklarına olan inançlarıdır (Gilbert & Tang, 1998). Jucevicius ve Juceviciene'in çalışmasına bakıldığında örgütsel güvenin gelişimi için karmaşıklık alanına ait olduğu ve nedenin ise ne tahmin edilebilir ne de basit veya karmaşık sistemlerin mekanik doğasına duyarlı olmayan insan sosyal etkileşimlerine tabi olduğu belirtilmiştir (Jucevicius & Juceviciene, 2015).

Literatürde örgütsel güven algısı hem tek başına hem de boyutlarıyla ayrı ayrı incelemeye tabi tutulmuştur. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif ilişkinin tespit edildiği çalışma İşcan ve Sayın tarafından ortaya konulmuştur (İşcan & Sayın, 2010). İş tatmininin yanı sıra örgütsel güven ile örgütsel bağlılık



arasındaki ilişkiyi ele alan Demirel'in çalışmasına bakıldığında; örgüte güven ile duygusal ve devam bağlılığının arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Demirel, 2008). Çalışmalar bakıldığında örgütsel güvenin çalışanların örgüt içinde olumlu tutum sergilemelerinde etkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven kendi içerisinde örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak karşımıza çıkmaktadır (Büte, 2011). İncelenen çalışmalarda örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarını kullanarak örgütsel güven düzeyinin tespit edildiği görülmüştür (İşcan & Sayın, 2010), (Demirel, 2008). Thomas vd. güvenin geliştirilmesinde iletişimin merkezi rolü ve çalışan katılımı üzerine olan etkisini inceledikleri çalışmalarında; bilginin kalitesi kişinin iş arkadaşlarının ve amirlerinin güvenini öngörürken, bilginin yeterliliği kişinin üst yönetime olan güvenini öngördüğünü tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra iş arkadaşlarının, amirlerin ve üst yönetimin güveninin, örgütsel açıklık algılarını etkilediğini ve bunun da çalışanların örgütünün hedeflerine kendi katılım düzeylerine ilişkin puanlarını etkilediğini bulmuşlardır (Thomas, Zolin, & Hartman, 2009).

Liderlik tipleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara bakıldığında hizmetkâr liderlik (Uğurluoğlu, Durukan Köse, & Köse, 2015) ile örgütsel güven arasında pozitif anlamlı ilişki görülmüştür. Etik liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı etkisinin olduğu da görülmektedir (Sökmen, 2019), (Cemaloğlu & Kılınç, 2012). Bu nedenle liderlik yaklaşımları ile örgütsel güven arasında ilişkilerin çeşitlendirilebileceği öngörülmektedir.

### 2.3. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Dönüştürücü liderlik ve örgüt güven arasındaki ilişkinin literatür incelemesi yapıldığında; aradaki ilişkinin bir çok çalışmada olumlu yönde olduğu görülmektedir. Yue, vd.'nin çalışmasındaki bulgular, dönüştürücü liderliğin ve şeffaf iletişimin çalışanların örgütsel güveniyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da çalışanın değişime açıklığını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Yue, Men, & Ferguson, 2019). Jena, vd.'nin çalışmasında ise kendi işverenlerinden anlamlı işe adanmışlık, dönüştürücü liderlik ve psikolojik iyi oluş algılayabildiklerinde yöneticilerin örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Jena, Pradhan, & Panigrahy, 2018). Örgütsel güven algısının tüm örgütte hissedilebilmesi örgüt üyelerinin tamamının katılımıyla gerçekleşebilecek bir psikolojik ortamdır. Özellikle liderlerin takipçilerine olan yaklaşımları örgütsel güvenin inşasında rol oynamaktadır (Asunakutlu, 2002). Örgütlerde kurulan ilişkilerin güvene dayalı olmasında da liderlerin yol gösterici olduğu görülmektedir (Demircan & Ceylan, 2003).

### 2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Literatüre bakıldığında dönüştürücü liderlerin astlarını teşvik etme onların yetenek ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanmayı hedeflediği (Aydıntan, 2009) dikkate alındığında çalışanların eğitim durumlarının dönüştürücü liderin bakış açısını algılamalarında farklılık göstereceği öngörülmektedir. Çalışma kapsamında çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının ve örgütsel güven algılarının eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği ele alınmış, H<sub>1</sub> hipotezi kurulmuştur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkinin [ $r=0.652$ ,  $p<0.05$  (Rua & Araújo, 2013);  $r=0.424$ ;  $p<0.01$  (Top, Tarcan, Tekingündüz, & Hikmet, 2013);  $r=0.719$ ,  $p<0.05$  (Rua & Araújo, 2016)] tespit edildiğini ortaya koyan çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmaların ışığında H<sub>2</sub> hipotezi oluşturulmuştur.

H<sub>2</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

## 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir. Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algılarının eğitim durumlarına göre farklılık

gösterip göstermediği ve dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven algısı üzerindeki etkisinin sonuçları gösterilmektedir. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin istatistiksel sonuçları da belirtilmektedir.

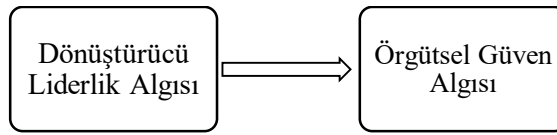
### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında  $H_1$  ve  $H_2$  olmak üzere iki hipotez oluşturulmuştur. Bunlar:

$H_1$ : Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

$H_2$ : Çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma modeli  $H_2$  hipotezi dikkate alınarak oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışmakta olan hemşire ve doktorlardan oluşmaktadır. Sağlık Bakanlığı, Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2018 yılı verileri dikkate alındığında Ankara ilinde toplam uzman hekim sayısı 9.277 ve toplam hemşire sayısı 15.702 olarak yayınlanmıştır (T. C. Sağlık Bakanlığı, 2018). Araştırma örneklemini teşkil edecek hastanenin tespiti için T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan özel hastane listesi dikkate alınarak; erişim kolaylığı açısından Çankaya ilçesinde faaliyet gösteren özel hastaneler arasından (Özel Hastane Listesi, 2019) basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile araştırmaya katılmayı kabul eden bir özel hastanede araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini özel bir hastanede çalışmakta olan 200 hemşire ve doktordan oluşmaktadır. Ankete 189 kişi katılmayı kabul etmiş olup, bunlardan 4 kişi eksik bilgi verdiği için çalışma kapsamından çıkartılmıştır. Bu duruma göre araştırma örneklemini hemşire ve doktorlardan oluşan 185 kişidir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven algısı üzerindeki etkisini ortaya koymak için dönüştürücü liderliğin tespitinde Carless vd'nin oluşturmuş olduğu 7 maddelik dönüştürücü liderlik ölçeği kullanılmıştır (Carless, Wearing, & Mann, 2000). Örgütsel güvenin ölçümü için Tokgöz ve Seymen'in kullanmış olduğu 8 maddelik örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır (Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013).

Anket yoluyla veriler temin edilmiş olup anket 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek için çoktan seçmeli sorulardan oluşturulmuştur. İkinci kısımda dönüştürücü liderlik algısını üçüncü kısımda ise örgütsel güven algısını ölçmek için 5'li Likert tipi ölçek ile kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum).

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS Statistics 22 kullanılmıştır. Verilerin analizinde elde edilen sonuçlarda aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Araştırmaya ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de gösterilmektedir.



**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	83	44,9	<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	12	6,5
	Erkek	102	55,1		Ön Lisans	42	22,7
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	69	37,3	Lisans	80	43,2	
	Evli	116	62,7	Yüksek Lisans	20	10,8	
<b>Yaş</b>	20 yaş ve aşağısı	6	3,2	Doktora	31	16,8	
	21-30 yaş arası	40	21,6	<b>Hizmet Yılı</b>	1-5 yıl	56	30,3
31-40 yaş arası	85	45,9	6-10 yıl		55	29,7	
41-50 yaş arası	22	11,9	11-15 yıl		34	18,4	
51 ve üstü	32	17,3	16-20 yıl		17	9,2	
<b>Unvan</b>	Hemşire	103	55,7	21 yıl ve üstü	23	12,4	
	Doktor	82	44,3	<b>Toplam</b>		185	100,0

Araştırmaya katılım sağlayanların demografik kategoriler arasında yüksek yüzde gösterenleri belirtmek gerekirse; %55,1'i erkek, % 62,7'si evli, %45,9'u 31-40 yaş arasında, % 43,2'u lisans mezunu, % 55,7'si hemşire ve % 30,3'ü buldukları kurumda 1 ile 5 yıl arasında çalıştığı görülmektedir.

### 3.5. Ölçek Güvenirlik ve Geçerliliği

Çalışmada kullanılan dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları ve faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenlerin Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Cronbach Alfa (Güvenirlik)
Dönüştürücü Liderlik	,950
Örgütsel Güven	,930

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, 950 olarak, örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, 930 olarak tespit edilmiştir. Güvenirlik katsayısı  $\geq 0.9$  mükemmel güvenilirlik katsayısını ifade etmektedir (Kılıç, 2016).

Dönüştürücü liderlik ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre ölçek maddeleri kullanılan örnekleme tek faktör altında toplanmıştır. Tek faktör toplam varyansın %76,9'ini açıklamaktadır. Dönüştürücü liderlik faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy değeri, 885'dir (0,885>0,60) ve anlamlıdır. Bartlett's küresellik testi sonucu Chi-Square değeri 1297,413 ve serbestlik derecesi (df) 21, sig. < 0,05(sig. =0,000) olup anlamlıdır.

Örgütsel güven ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel güven ölçeği tek faktör altında toplanmıştır. Tek faktör toplam varyansın 67,3'unu açıklamaktadır. Örgütsel güven ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy değeri, 820'dir (0,820>0,60) ve anlamlıdır. Bartlett's



küresellik testi sonucu Chi-Square değeri 1221,212 ve serbestlik derecesi(df) 28, sig. < 0,05(sig. =0,000) olup anlamlıdır.

### 3.5.1. Bulgular

Verilerin analizinde Kruskal - Wallis Testi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmış olup analiz sonuçları aşağıda görülmektedir. Ölçeklere ait betimleyici istatistikler Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler

Değişken	Minimum	Maksimum	Ort.	S.H.
Dönüştürücü Liderlik	1,00	5,00	2,9351	1,21364
Örgütsel Güven	1,00	4,88	3,1419	1,13618

Yapılan betimsel istatistiklerin sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik (ort= 2,9) ve örgütsel güven (ort= 3,1) algıları çalışanlar tarafından orta düzeyde hissedilmektedir (Bkz Tablo 4).

### 3.5.2. Hipotez testleri

Çalışmada kurulan hipotezlerin testleri aşağıda yer almaktadır.

H<sub>1</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algılarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için uygulanan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 5’ de verilmiştir.

**Tablo 5.** Kruskal - Wallis Testi Sonuçları

Çalışanların Eğitim Durumu	N	Sıralama Ort.	X <sup>2</sup>	df	p	
Dönüştürücü Liderlik	Lise	12	52,88	64,691	4	,000
	Ön lisans	42	86,82			
	Lisans	80	72,04			
	Yüksek lisans	20	161,18			
	Doktora	31	127,02			
Örgütsel Güven	Lise	12	40,75	53,779	4	,000
	Ön lisans	42	77,79			
	Lisans	80	82,81			
	Yüksek lisans	20	157,13			
	Doktora	31	118,76			
	Toplam	185				

185 çalışanın ortalama dönüştürücü liderlik algısı 2,93 standart sapması 1,21364, ortalama örgütsel güven algısı 3,14 standart sapması 1,13618’dir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim düzeylerine göre dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (dönüştürücü liderlik  $x^2 = 64,691$ ,  $p < ,05$  ve örgütsel güven  $x^2 = 53,779$ ,  $p < ,05$ ). Sonuçlara göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.



H<sub>2</sub> hipotezinin test edilmesi için kullanılan basit doğrusal regresyon modeline ait analiz sonuçları Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir.

Dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven algısını ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır [F (1,183) = 448,871, p<0,05]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye dair regresyon denklemi; örgütsel güven= ,826 + ,789(örgütsel güven) şeklindedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,709’tür. Değere bakıldığında örgütsel güvende % 71’lik varyansın dönüştürücü liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. Bu durumda H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel güven algısı arasındaki ilişki incelendiğinde ise Pearson korelasyon katsayısı olarak sonuçlarda yer alan R= ,843 ve β= ,843 olduğu görülmekte ve değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Regresyon Modeli Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	S.H.
1	,843 <sup>a</sup>	,710	,709	,61311
a. Yordayıcı Değişken: (Sabit), Dönüştürücü Liderlik				

Tablo 6’ya bakıldığında dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye ait R<sup>2</sup>= ,71 olduğu ve r= ,84, p<0,05 olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA)**

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	168,734	1	168,734	448,871	,000 <sup>b</sup>
	Kalıntılar	68,791	183	,376		
	Toplam	237,525	184			
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven						
b. Yordayıcı Değişken: (Sabit), Dönüştürücü Liderlik						

Dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven algısını ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır [F (1,183) = 448,871, p<0,05]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye dair regresyon denklemi; örgütsel güven= ,826 + ,789(örgütsel güven) şeklindedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,709’tür. Değere bakıldığında örgütsel güvende % 71’lik varyansın dönüştürücü liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. Bu durumda H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel güven algısı arasındaki ilişki incelendiğinde ise Pearson korelasyon katsayısı olarak sonuçlarda yer alan R= ,843 ve β= ,843 olduğu görülmekte ve değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir.



**Tablo 8.** Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar (Coefficients)

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
		B	S.H.	$\beta$		
1	(Sabit)	,826	,118		6,985	,000
	Dönüştürücü Liderlik	,789	,037	,843	21,187	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dönüştürücü liderlik bir örgütün kendisini diğer örgütlerden farklı kılması için gerekli görülmektedir. Dönüştürücü liderler dış çevre ve iç çevre koşullarını takipte ve olası değişimleri örgütlerine yansıtma konusunda başarılıdır. Özellikle dönüştürücü liderler gelecek hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılmasında izlenecek yolun haritalandırılmasında önemli rol oynamaktadırlar. Lider tüm bunları yerine getirirken örgütüne güvenen çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Güven oluşan ortamlarda çalışanların motivasyonunun artırılması ve yüksek performans sergilemeleri beklenmektedir. Bu çalışma da dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve etkinin sağlık çalışanları üzerinde araştırılması ile literatüre katkı sağlamaktadır. Sağlık sektörü çalışma koşulları ve insani ilişkiler açısından çalışanlarını yıpratıcı sektörler arasında karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sağlık sektöründe yöneticiye ve örgüte güven çalışanların yorucu iş temposunda psikolojik anlamda kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Dönüştürücü liderler sağlık alanında hızla değişen teknoloji ve sağlık alanındaki akademisyenlerin keşifleri doğrultusunda örgütü ve çalışanlarını sürece adapte etmede rol oynamaktadır. Bunların ışığında yapılan bu çalışmada yalnızca verilerin toplandığı örneklem dikkate alındığında; eğitim düzeylerine göre dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (dönüştürücü liderlik  $x^2 = 64,691$ ,  $p < ,05$  ve örgütsel güven  $x^2 = 53,779$ ,  $p < ,05$ ). Dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye ait  $R^2 = ,709$  olduğu ve  $r = ,84$ ,  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Örgütsel güvendedeki % 71'lik varyansın dönüştürücü liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. Örgütsel güven ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir.

Gelecek çalışmalar dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven ilişkisi farklı sektörlerde tespit edebilir ya da sağlık sektöründe bu ilişki daha çok katılımcı ile bölgesel ya da ülkesel olarak tekrarlanabilir. Ortaya konan ilişkide diğer bir değişken olarak psikolojik dayanıklılık da ileri ki çalışmalarda ele alınabilir. Yapılan bu çalışmaya ek olarak dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven değişkenlerine düzenleyici ya da aracı değişkenler eklenerek aradaki etki ya da ilişkinin farklı yön ve boyutlarla da ele alınması önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

AFSAR, B.; A. SHAHJEHAN; S. I. SHAH & A. WAJID (2019). "The Mediating Role of Transformational Leadership in The Relationship Between Cultural Intelligence and Employee Voice Behavior: A Case of Hotel Employees" **International Journal of Intercultural Relations**, (69), 66-75.

AKÇAY, Y., & A. M. AKYÜZ (2014). "Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri ile Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Turkish Studies- International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, 9(5), 157-184.

AMOR, A. M.; J. P. VÁZQUEZ & J. A. FAIÑA (2020). "Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring The Mediating Role of Structural Empowerment", **European Management Journal**, 38, 169-178.

ASUNAKUTLU, T. (2002). "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (9), 1-13.



AYDINTAN, B. (2009). "Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2), 257-274.

BASS, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.

BASS, B. M. & P. STEIDLMEIER (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, 10(2), 181-217.

BUIL, I.; E. MARTINEZ & J. MATUTE (2019). "Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality", **International Journal of Hospitality Management**, (77), 64-75.

BÜTE, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1), 171-192.

CARLESS, S. A.; A. J. WEARING & L. MANN (2000). "A Short Measure of Transformational Leadership", **Journal of Business and Psychology**, 14(3), 389-405.

CEMALOĞLU, N. & A. Ç. KILINÇ (2012). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki". **Eğitim ve Bilim**, 37(165), 137-151.

DEMIRCAN, N., & A. CEYLAN (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". **Yönetim ve Ekonomi**, 10(2), 139-150.

DEMIREL, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". **Yönetim ve Ekonomi**, 15(2), 179-194.

ELİYANA, A.; S. MA'ARIF & MUZAKKI. (2019). "Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership Towards Employee Performance". **European Research on Management and Business Economics** (25), 144-150.

GILBERT, J. & T. TANG (1998). "An Examination of Organizational Trust Antecedents". **Public Personnel Management**, 27(3), 321-338.

İŞCAN, Ö. & U. SAYIN (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195-216.

JENA, L. K.; S. PRADHAN & N. P. PANIGRAHY (2018). "Pursuit of Organisational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-Being and Transformational Leadership", **Asia Pacific Management Review**, 23, 227-234.

JUCEVICIUS, G. & R. JUCEVICIENE (2015). "Smart Development of Organizational Trust: Dilemmas and Paradoxes", **Procedia - Social and Behavioral Sciences** (213), 860-866.

KAMMERHOFF, J.; O. LAUENSTEIN & A. SCHÜTZ (2019). "Leading Toward Harmony - Different Types of Conflict Mediate How Followers' Perceptions of Transformational Leadership Are Related to Job Satisfaction and Performance", **European Management Journal** (37), 210-221.

KILIÇ, S. (2016). "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient". **Psychiatry and Behavioral Sciences**, 6(1), 47.

LASCHINGER, H.; H. S. LASCHINGER; C. WONG & S. CLARKE (2018). "Effect of Transformational Leadership On Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes". **Nursing Outlook**, 66, 180-189.

MAYER, R. C.; J. H. DAVIS & F. D. SCHOORMAN (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", **The Academy of Management Review**, 20(3), 709-734.

NGUYEN, T. T.; L. MIA; L. WINATA & V. K. CHONG (2017). "Effect of Transformational-Leadership Style and Management Control System On Managerial Performance", **Journal of Business Research** (70), 202-213.

Özel Hastane Listesi. (2019). Eylül 2019 tarihinde <https://ozelruhsatlandirma.saglik.gov.tr/TR,53567/ozel-hastane-listesi-faal.html> adresinden alındı



PODSAKOFF, P. M.; S. B. MACKENZIE; R. H. MOORMAN & R. FETTER (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.

POLAT, S. & C. CEEP (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", **Educational Administration: Theory and Practice** (54), 307-331.

RUA, O. M. & J. M. ARAÚJO (2016). "Linking Transformational Leadership and Organizational Trust: Has Organizational Commitment a Mediating Effect on It?" **Cuadernos de Gestión**, 16(1), 43-62.

RUA, O. & J. ARAÚJO (2013). "The Influence of the Transformational Leadership in the Organizational Trust", **Harvard Deusto Business Research**, 2(1), 55-66.

SÖKMEN, A. (2019). "Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma", **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 54(2), 917-934.

T. C. Sağlık Bakanlığı, S. (2018). Sağlık İstatistikleri Yıllığı. Kasım 2019 tarihinde <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/36134,siy2018trpdf.pdf?0> adresinden alındı

THOMAS, G. F.; R. ZOLIN & J. L. HARTMAN (2009). "The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involment", **Journal of Business Communication**, 46(3), 287-310.

TOKGÖZ, E. & Seymen, O. AYTEMİZ (2013). "Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma", **Öneri**, 10(39), 61-76.

TOP, M.; M. TARCAN; S. TEKİNGÜNDÜZ & N. HİKMET (2013). "An Analysis of Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Two Turkish Hospitals", **The International Journal of Health Planning and Management**, 217-241.

UĞURLUOĞLU, Ö.; S. DURUKAN KÖSE & T. KÖSE (2015). "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", **TSA**, 19(2), 239-262.

YUE, C. A.; L. R. MEN & M. A. FERGUSON (2019). "Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, And Employee Openness to Change\_ The Mediating Role of Trust", **Public Relations Review**, 45(3), 1-13.