



ACIBADEM MEHMET ALİ AYDINLAR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE  
ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK  
ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA**

BİRSEN ÖZCAN ÜNAL  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

DANIŞMAN  
Prof. Dr. Gülfer Bektaş

İSTANBUL-2024





ACIBADEM MEHMET ALI AYDINLAR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE  
ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ARACILIK  
ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA**

BİRSEN ÖZCAN ÜNAL  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

DANIŞMAN  
Prof. Dr. Gülfer Bektaş

İSTANBUL-2024



## **BEYAN**

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarımı ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

28.06.2024

Birsen Özcan Ünal

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Dönüşümcü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü adlı çalışmamda; tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar yol gösterip, yoğun temposunun arasında vakit ayırıp tüm desteğini kalpten hissettiğim Tez Danışmanım Sayın Prof.Dr.Gülfer Bektaş'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışma hayatım boyunca gelişmemde çok büyük katkıları olan değerli yöneticilerim Sn.Serpil Sarıaydın ve Sn.Sibel Arıkan'a destekleri için çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimi sürecimde desteğini ve sonsuz güvenini benden esirgemeyen sevgili eşim Ali Can Ünal'a tüm desteği için teşekkür ederim.

Benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen sevgili ailem annem Dudu Özcan'a, abim Olcay Özcan'a, yengem Rabia Özcan'a, yeğenlerim Bartu Özcan ve Beren Özcan'a sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Son olarak çalışmamı, beni gördüklerini ve gurur duyduklarını bildiğim sevgili babam Asım Özcan ve sevgili abim Oktay Özcan'a ithaf ediyorum.

# İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR .....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMA VE SİMGELER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ÖZET .....	1
ABSTRACT .....	2
1 GİRİŞ VE AMAÇ .....	3
2 GENEL BİLGİLER.....	5
2.1 Liderliğin Tanımı .....	5
2.1.1 Liderlik teorileri.....	5
2.1.1.1 Özellikler teorisi.....	6
2.1.1.2 Davranışsal teoriler.....	6
2.1.1.3 Durumsallık teorisi .....	6
2.1.1.4 Yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri .....	6
2.1.1.4.1 Etkileşimci liderlik.....	6
2.1.1.4.2 Karizmatik liderlik .....	7
2.1.1.4.3 Hizmetkâr liderlik .....	7
2.1.1.4.4 Dönüşümcü liderlik.....	7
2.2 Dönüşümcü Liderlik .....	7
2.2.1 Dönüşümcü liderliğin tanımı .....	7
2.2.2 Dönüşümcü liderlerin özellikleri .....	9
2.2.3 Dönüşümcü liderliğin boyutları.....	9
2.2.3.1 İdealleştirilmiş etki (karizma).....	10
2.2.3.2 Zihinsel uyarım ve yaratıcılık .....	10
2.2.3.3 Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi .....	11
2.2.3.4 Bireyselleştirilmiş ilgi .....	11
2.3 İç Girişimcilik .....	12
2.3.1 İç girişimciliğin tanımı .....	12
2.3.2 İç girişimcilik kavramının boyutları.....	15
2.3.2.1 Yenilikçilik (innovativeness) .....	15
2.3.2.2 Özerklik (autonomy).....	16
2.3.2.3 Risk alma (risk taking).....	17
2.3.2.4 Proaktiflik (proactiveness) .....	17
2.3.2.5 Rekabetçi girişkenlik .....	18
2.3.3 İç girişimcilik özellikleri.....	18
2.3.4 İç girişimcilik türleri.....	19

2.3.4.1	Sürdürülebilir yenilenme .....	19
2.3.4.2	Örgütsel iyileştirme.....	19
2.3.4.3	Stratejik yenileme .....	20
2.3.4.4	Yeni alan tanımlama.....	20
2.4	Personel Güçlendirme.....	20
2.4.1	Personel güçlendirmenin tanımı.....	20
2.4.2	Personel güçlendirme ile ilgili kavramlar .....	22
2.4.2.1	Yetki devri ve personel güçlendirme.....	23
2.4.2.2	Yönetime katılma ve personel güçlendirme.....	23
2.4.2.3	Motivasyon ve personel güçlendirme .....	24
2.4.2.4	İş zenginleştirme ve personel güçlendirme .....	25
2.4.3	Personel güçlendirmenin boyutları .....	25
2.4.3.1	Anlamlılık .....	25
2.4.3.2	Yeterlilik .....	25
2.4.3.3	Özerklik .....	26
2.4.3.4	Etki.....	26
2.4.4	Personel güçlendirmenin unsurları .....	26
2.4.4.1	Personelin katılımı .....	26
2.4.4.2	Yenilikçilik anlayışı .....	26
2.4.4.3	Bilgiye zamanında erişim .....	27
2.4.4.4	Performans değerlendirme ve ödüllendirme .....	27
2.4.4.5	Örgütsel kaynakların sağlanması.....	27
2.4.4.6	Yetki ve sorumluluk verilmesi.....	27
2.4.4.7	Eğitim ve geliştirme .....	28
2.4.4.8	Güven .....	28
2.4.4.9	Ortak hedeflere yönelme .....	28
2.4.4.10	Takım çalışması.....	28
2.4.4.11	Esnek çalışma ortamı .....	29
2.4.4.12	Dönüşümcü liderlik.....	29
2.4.5	Personel güçlendirmenin faydaları .....	29
3	GEREÇ VE YÖNTEM.....	31
3.1	Araştırmanın Amacı ve Tipi .....	31
3.2	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	31
3.3	Veri Toplama Yöntemi .....	31
3.4	Verilerin Analizi.....	32
3.5	Araştırmanın Etik Yönü.....	33
3.6	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	33
4	BULGULAR.....	34
4.1	Sağlık Çalışanlarının Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	34
4.2	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	35
4.3	İç Girişimcilik Ölçeği .....	36
4.4	Personel Güçlendirme Ölçeği.....	37
4.5	Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi .....	38
4.6	Ölçeklerin Dağılımları .....	39

<b>5</b>	<b>TARTIŞMA VE SONUÇ</b> .....	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>EKLER</b> .....	<b>74</b>
	<b>EK 1. Anket Bilgi Formu</b> .....	<b>74</b>
	<b>EK 2. Etik Kurul Onay Formu</b> .....	<b>78</b>
	<b>EK 3. Ölçek İzinleri</b> .....	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>81</b>



## KISALTMA VE SİMGELER LİSTESİ

**ATADEK** Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi Tıbbi Araştırmalar  
Değerlendirme Kurulu



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Dönüşümcü liderliğin tanımları .....	8
Tablo 2. İç girişimciliğin tanımları.....	13
Tablo 3. Personel güçlendirmeden ne anlaşılmalı? .....	22
Tablo 4. Katılımcılar ile ilgili sosyodemografik veriler .....	34
Tablo 5. Dönüşümcü liderlik sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri.....	35
Tablo 6. İç girişimcilik sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri .....	36
Tablo 7. Personel güçlendirme ölçeği sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri.....	37
Tablo 8. Ölçeklerin iç tutarlılık analizi .....	39
Tablo 9. Ölçeklerin toplam ve boyut puan ortalamaları .....	39
Tablo 10. Ölçeklerin toplam ve boyut puan korelasyon analizi .....	41
Tablo 11. Demografiklere göre dönüşümcü liderlik korelasyon analizi .....	43
Tablo 12. Demografiklere göre dönüşümcü liderlik karşılaştırması .....	45
Tablo 13. Post-hoc ikili karşılaştırmalar.....	47
Tablo 14. Demografiklere göre iç girişimcilik korelasyon analizi .....	49
Tablo 15. Demografiklere göre iç girişimcilik karşılaştırması .....	50
Tablo 16. Post-hoc ikili karşılaştırmalar.....	54
Tablo 17. Demografiklere göre personel güçlendirme korelasyon analizi.....	55
Tablo 18. Demografiklere göre personel güçlendirme karşılaştırması.....	56
Tablo 19. Post-hoc ikili karşılaştırmalar.....	58
Tablo 20. Dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ilişkisinde personel güçlendirmenin etkisi için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları .....	59
Tablo 21. Dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü için SOBEL testi sonuçları.....	60



## ÖZET

### **Dönüşümcü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma**

Günümüzün rekabetçi ve hızlı değişen çevre koşullarında piyasaya hızlı reaksiyon gösterebilmek ve rekabet gücünü koruyabilmek için geleneksel yönetici davranışlarından vazgeçip modern yönetici davranışlarını uygulamayı gerektirmektedir. Modern yönetim davranışları tekniklerini gerçekleştirmek ve kurumun hedeflerine ulaşması, başarılı olabilmesi için dönüşümcü liderlerin personeli daha proaktif, yenilikçi, risk almaya yöneltmesi yani iç girişimci olmaya teşvik etmesi ve bunu yaparken de personeli güçlendirmesi, öğrenmesi ve gelişmesi için gerekli koşulları hazırlaması gerekmektedir. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının dönüşümcü liderliğin iç girişimciliğe etkisinde personel güçlendirme aracılığıyla rolü incelenmiştir. Çalışmada cinsiyet, meslek, eğitim durumu, yaş, kurumda çalışma yılı, meslekte çalışma yılı, medeniyet durumu, bağlı olunan yöneticinin cinsiyeti değişkenleri ele alınmıştır. Çalışmanın evrenini İstanbul'da özel bir grup hastanesindeki sağlık çalışanları (hekim, hemşire) oluşturmaktadır. 1793 kadrolu sağlık çalışanından 451 gönüllü sağlık çalışanı ankete katılım sağlayarak çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. En yüksek korelasyon, "Dönüşümcü liderlik toplam puanı" ile "Entelektüel uyarım" arasında görülmüştür ( $r = 0.953$ ,  $p < 0.01$ ). "Personel güçlendirme toplam puanı" ile "Liderlik" arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur ( $r = 0.890$ ,  $p < 0.01$ ). "İç girişimcilik toplam puanı" ile "Yenilikçilik" arasında da yüksek korelasyon bulunmuştur ( $r = 0.851$ ,  $p < 0.01$ ). Buradan hareketle, hastanelerde liderlik faktörlerinin iç girişimcilik ve personel güçlendirme üzerinde etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Dönüşümcü liderlik, Girişimcilik, İç girişimcilik, Personel güçlendirme

## **ABSTRACT**

### **The Mediating Role of Employee Empowerment in the Effect of Transformational Leadership on Intrapreneurship: A Study in the Healthcare Sector**

In today's competitive and rapidly changing environmental conditions, it is necessary to abandon traditional managerial behaviors and adopt modern managerial behaviors to respond quickly to the market and maintain competitive strength. To implement modern management behavior techniques and achieve the institution's goals successfully, transformational leaders need to encourage employees to be more proactive, innovative, and willing to take risks—in other words, to become intrapreneurs. While doing this, they also need to prepare the necessary conditions for employees to be empowered, learn, and develop. This research examines the mediating role of employee empowerment in the effect of transformational leadership on intrapreneurship among healthcare workers. The study considers variables such as gender, profession, education level, age, years of service in the institution, years of professional experience, marital status, and the gender of the supervisor. The population of the study consists of healthcare workers (doctors and nurses) in a private group hospital in Istanbul. A sample of 451 volunteer healthcare workers out of 1793 permanent staff participated in the survey. Positive and significant correlations were found among all variables. The highest correlation was observed between the "Total Transformational Leadership Score" and "Intellectual Stimulation" ( $r = 0.953$ ,  $p < 0.01$ ). A strong correlation was found between the "Total Employee Empowerment Score" and "Leadership" ( $r = 0.890$ ,  $p < 0.01$ ). A high correlation was also found between the "Total Intrapreneurship Score" and "Innovation" ( $r = 0.851$ ,  $p < 0.01$ ). From this, it can be concluded that leadership factors in hospitals have an impact on intrapreneurship and employee empowerment.

**Keywords:** Leadership, Transformational leadership, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Employee empowerment

# 1 GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde kurumların, değişime adapte olma ve değişimi yönetme kabiliyetleri daha da önemli hale gelmiştir. Bu koşullarda kurumların varlığını devam ettirebilmesi için gerekli stratejik kararları alabilecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır.

Rekabetçi ortamda ortaya çıkan değişimler dönüşümcü yönetim bakış açısıyla sürekli olarak izlenmekte, çevrede gerçekleşen değişim bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve örgütün vizyonu bu doğrultuda şekillendirilmektedir. Dönüşümcü liderler örgütün bu değişim sürecine uyum sağlamasına odaklanırlar.

Dönüşümcü liderliğin kurum üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ve sağlık kurumları için uygun bir liderlik modeli olarak değerlendirildiği düşünülmektedir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik ve etkilerinin değerlendirilmesinde önemli hususlardan iç girişimcilik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkidir.

Personelin yeniliklere açık olması, iç girişimciliğin artırılması, personelin güçlendirilmesi tamamen dönüşümcü liderliğin kurumlar tarafından benimsenmesine ve bunu benimserken de personel güçlendirmeye önem vermesi ile ilişkilidir.

Bu çalışma dönüşümcü liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü belirlemek ve mevcut durumu ortaya koymak, elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Dönüşümcü liderlik uygulamalarının iç girişimcilik üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Belirtilen amaç doğrultusunda özel bir sağlık grubunun 4 hastanesinde çalışmakta olan gönüllü sağlık çalışanlarına yapılan anket çalışması ile veriler elde edilmiştir.

Çalışmanın sağlık kurumlarında dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ve personel güçlendirmenin önemi hakkında katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte çalışma sonucunda elde edilen bulguların ışığında, dönüşümcü liderlikte personel

güçlendirmenin iç girişimciliğe etkisinde önemli olduğu ve sağlık kurumlarına bu anlamda yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.



## 2 GENEL BİLGİLER

### 2.1 Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramı yıllar öncesine dayanan bir geçmişe sahiptir. Toplum içerisinde bir arada yaşayan bireylerin bazı görev ve sorumlulukları yerine getirmesi ve paylaşımında bulunması gereği bazı kişilerin diğer kişilerden farkını ortaya koyarak kendilerini göstermeleri gerektirmiştir. Bu farkı ortaya koyan kişilere ise lider denilmektedir (11).

Liderlik, örgüt içerisinde buldukları durumlarda örgütü daha aktif hale getirmek ve bunu yaparken de çalışanlarında örgütün ilkelerini benimseyerek katılımını sağlamaktır (12). Liderlik, örgütün ihtiyaç duyduğu konularda örgütü hazırlamak ve çalışanların teşvik edilmesini ve onların uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlamak ve problemleri ortadan kaldırmaktır (13). Lider; bireyleri etkileyebilen, bireylere yol gösteren ve onlara amaç koyan, amaçlar doğrultusunda onlara önderlik yapan kişidir.

#### 2.1.1 Liderlik teorileri

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, liderlik teorilerini dört ayrı kategoride toplandığı görülmektedir. Bunlar;

- Özellik ve nitelik teorileri dönemi (1940 öncesi)
- Davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960-1980)
- Yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri (1980'lerden günümüze kadar olan dönem).

Bu çalışmalar baz alındığında, liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür.

### **2.1.1.1 Özellikler teorisi**

Liderlik konusunda ilk ortaya çıkan yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda; bazı kişilerin doğal lider oldukları ve onları fiziksel ve Yetenek anlamında diğer kişilerden ayıran özelliklere sahip olduğu düşüncesidir. Fakat bu yaklaşım istenildiği gibi başarılı olmaması sebebiyle, farklı değişkenlerle de değerlendirilmesi gerektiği düşüncesini ortaya koymuştur (14).

### **2.1.1.2 Davranışsal teoriler**

Davranışsal yaklaşım, liderin kişisel özellikleri yerine ekip üyelerine sergilemiş olduğu davranışları benimsemiş ve iş merkezilik – ilişki odaklılık benimsenmiştir. Liderin, ekip içi iletişimi, görevlendirme ve görevleri kontrol etme yöntemleri yaklaşımın kriterlerinden olmuştur. Bu sebeple bu yaklaşımda liderin ekibe davranış biçimi ele alınmıştır (15, 16).

### **2.1.1.3 Durumsallık teorisi**

Durumsallık yaklaşımı liderliğin oluştuğu koşulları inceler. Bu nedenle durumsallık yaklaşımına koşul–bağıllık teorisi de denilmektedir (17). Örgüt amacının niteliği, grubun beklenti ve davranışı, meslektaşların beklenti ve davranışı, örgüt özellikleri, liderin kişiliği ve tecrübeleri, liderin beklenti ve davranışı bu teoriyi etkileyen etmenlerdir (18).

### **2.1.1.4 Yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri**

#### **2.1.1.4.1 Etkileşimci liderlik**

Bu liderlik türünde, ekibi amaçlar doğrultusunda yönlendirme söz konusudur, ekip liderin yönlendirmelerine uyar söz konusudur ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Lider amaçlar doğrultusunda beklentiyi ve sonucunda elde edilecek çıkarımları açıklar ve böylelikle ekibin çalışma arzusunu yaratır. Lider –ekip bir ilişki içerisinde olurlar.

Etkileşimci liderlikte, lider kontrolü benimser, ödül ve yasal gücü kullanarak amaçların gerçekleşmesini ve ekibin performansını arttırmayı hedefler (19).

#### **2.1.1.4.2 Karizmatik liderlik**

Birçok çalışmadan elde edilmiş olan genel tanımlara göre, karizma,"bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının; liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç" olarak tanımlanmıştır (20).

#### **2.1.1.4.3 Hizmetkâr liderlik**

Ekip içerisindeki her bireyi öncelikle insan olarak görür ve onlara saygı duyar ekibe sahip oldukları ile neler yapabileceğini hissettirir. Başarının birlikte elde edilebileceğini düşünür ekip içindeki her bireyin gelişimine katkı sağlamayı hedefler. Hizmetkar liderlikte adalet ve erdemlilik esas alınmıştır (21).

#### **2.1.1.4.4 Dönüşümcü liderlik**

Dönüşümcü Liderlik, ekibi ile duysal bağ kurabile, işin yapılma sürecinde hataları bir deneyim ve öğrenme süreci olarak gören, ekibi için rol model olabilen, ekipte özgüven duygusunu oluşturarak kendilerinden beklenen daha fazlasına yapabileceklerine inandırabilen bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderler, vizyon sahibidirler ve ekibi bu vizyon çerçevesinde birlik beraberlik çatısında toplayıp yönlendirirler (22).

## **2.2 Dönüşümcü Liderlik**

### **2.2.1 Dönüşümcü liderliğin tanımı**

Liderlik türlerinden biri olan dönüşümcü liderlik ilk defa Burns (1978) tarafından yapılan çalışma ile literatürde yer almıştır. Türkçe de ise “dönüştürücü liderlik,

değişim odaklı liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik ” gibi kavramlarla ifade edilmiştir (23).

Dönüşümcü liderlerin, çalışanların performanslarını attırdığı ve onları kaliteli performans göstermek üzere motive ettiği ifade edilmiştir (24). Dönüşümcü liderlikte, çalışanların olumlu performanslarında ödül, olumsuz performanslarında ise ceza verme söz konusudur.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların daha iyi yapabileceğine inandırırken onlara kurum misyon ve vizyonunu da kazandırmaktadır (25). Dönüştürücü liderler, çalışanların kendilerini koşulsuz bir biçimde izlemeye zorlamaz, çalışanlarını dinler, onları güçlendirirler. Dönüştürücü liderler, esnek düşünce ve davranışa sahiptirler, eleştirilere açık ama savundukları düşünceyi de gayretle savunmaya devam ederler (26). Dönüşümcü liderlikte; kurumun sürekli gelişim göstermesi, dış çevreye uyum sağlayabilmesi ve yeniliklere açık, değişebilen yapıda olması kurumun ayakta kalması için önemli rol almaktadır (27). Dönüşümcü liderlik için başka başka araştırmacılar farklı tanımlamalar yapmışlardır. Tanımlar Tablo 1’de gösterilmiştir(28).

Tablo 1. Dönüşümcü liderliğin tanımları

Tanımlamayı Yapan Kişi	Tanım
Burns	Dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerin birbirlerini motive etmesidir.
Bass	Dönüşümcü liderin kişisel çıkarlarını göz ardı ederek karizma, ilham, entelektüel teşvik ve bireye saygı yoluyla takipçileri etkilemesidir
Bennis	Dönüşümcü liderlik, hedeflerini gerçekleştirmek için takipçilerini yetkilendiren ve güçlendiren kişidir. Dağıttığı güç ve yetkinin harekete dönüştürme yeteneğidir.
Ticcy ve Devana	Dönüşümcü liderlik; karmaşa ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahip, yeniliğe açık ileri görüşlü kişilerle gerçekleşebilir.
Hellriegel, Slocum ve Woodman	Dönüşümcü liderlik, karizmatik yetenekleri, ilgi ve kişilikleriyle takipçilerinin duygularını yoğunlaştıran ve en üst düzeyde güdülenmeyi sağlama sürecidir.

### 2.2.2 Dönüşümcü liderlerin özellikleri

Dönüşümcü liderliği diğer Liderlik özelliklerinden ayıran bazı özellikler mevcuttur. Dönüşümcü liderlikte bazı karakteristik özelliklerdir. Dönüşümcü liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (22).

- Hitap ettiği grubu dönüştürebilir ve onları değiştirebilme yeteneğine sahiptirler,
- Ekibini özgüven aşılayarak, motivasyonlarını artırarak onlara kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma hissi uyandırır,
- Bireyler için konulara bütüncül bakma ve bireysel olmaktan öteye vizyon sahibi olarak konulara bakmalarını sağlarlar,
- Ekibi için rol model ve karizmatik liderlerdir,
- Ekibinin başarılı olabilmesi için Bireysel eğitim gelişime ve onlara yol gösterici olma özelliklerine sahiptir,
- Ekibinin başarılı olabilmesi için onlarla duygusal bağlar kurar,
- Ekibini iş birliği içinde olmaya teşvik eder,
- Ekip içerisinde sürekli eğitim ve gelişime önem ve katkı sağlarlar,
- Ekip üyeleri ile kurumun hedefleri, çalışma yöntemi arasında fikir ortaklığı ararlar,
- Ekip üyelerinin adalet, özgürlük ve huzur değerlerine hitap ederek ekibin vicdanını önemserler,
- Ekibin yaratıcılık yönünü ortaya çıkması için çaba gösterir,
- Hataları en aza indirmeyi hedeflerken oluşan hataları bir sorun olarak değil sorunları öğrenme ve deneyim olarak görülmesini sağlar.

### 2.2.3 Dönüşümcü liderliğin boyutları

İş girişimciliğin daha iyi anlaşılabilmesi için bazı temel unsurlara değinilmiştir. Dönüşümcü liderliğin unsurları;

- İdealleştirilmiş etki (karizma),
- Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi,

- Zihinsel uyarım ve yaratıcılık,
- Bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört başlıkta belirtilmiştir.

### **2.2.3.1 İdealleştirilmiş etki (karizma)**

Vizyon, dönüşümcü liderliğin en önemli özelliğidir. Dönüşümcü liderin istediği başarıyı sağlayabilmesi birlikte çalışacağı kişilerin belirlenen vizyonu benimsemesine bağlıdır. Belirlenen vizyonun faydaları şu şekildedir (29);

- Değişimin yolunu belirlemek ve yapılan işlerin bu yolda faydalı olmasını sağlamak,
- Değişimi benimsemekte zorlanan ekibi teşvik etmek,
- Tüm ekip üyelerini aynı amaç altında toplayarak işlerin daha etkin şekilde ilerlemesini sağlamak,

Vizyonun güçlü ve sonuçlarının da başarılı olması vizyonun sürdürülebilirliğini sağlar. Aksi durumda başarı sürdürülenemeyecek ve vizyondan vazgeçilmek durumunda kalınacaktır (29).

### **2.2.3.2 Zihinsel uyarım ve yaratıcılık**

Dönüşümcü liderler, kendilerini, ortaya koyacakları işleri sürekli geliştirmeye çalışan ve astlarını bu şekilde yönlendiren bireylerdir. Yeniliklere ve her türlü yetkinlik kazandıracak deneyime açıktırlar. Sürekli sorgulama yaparlar ve yeni yollar geliştirmeye çabalarlar (30).

Dönüşümcü lider, ekip üyelerini sürekli sorgulamaya, yaratıcılığa, yenilikçi olmaya teşvik eder. Ekip üyelerini yeni bakış açıları için özgüven duymaları için gerekli ortamı hazırlar (31).

Zihinsel uyarım boyutunda liderin zeka ve akılcılığı ön planda tutması, problemleri dikkatli bir şekilde çözmesi esas alınmaktadır (32).

### **2.2.3.3 Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi**

Liderlerin güven, iyimserlik ve enerji yoluyla ekiple iletişim kurma ve onlara ilham verme yeteneğini ifade eder (33).

Dönüşümcü liderler, örgüt içerisinde ekip bilincini yaratarak, geleceğe odaklanır ve vizyon odaklılık sağlar (34).

Liderin, ekibinde güven, motivasyon ve amaç duygusu yaratma yeteneğini ifade eder. Dönüşümcü lider, örgütün vizyonunu net ifade etmeli ve hedeflere olan bağlılığını ekibine göstermelidir.

Dönüşümcü liderliğin yüksek motivasyon becerisi yeteneği, çok başarılı iletişim becerileri gerektirmektedir. Lider güçlü, otoriter ancak bir o kadar da hassas bir iletişim ile; heyecanını, inancını, enerjisini takipçilerine hissettirmelidir (35).

### **2.2.3.4 Bireyselleştirilmiş ilgi**

Dönüşümcü lider ekibindeki her kişiyi bireysel olarak destekler ve onun ihtiyaçlarına saygı duymaktadır (36).

Ekip üyelerinin ihtiyaçlarını takip eder, ihtiyaçlarını karşılar ve ekibin nasıl motive edilmesi gerektiği konusunda ele almaktadır.

Bireysel olarak destek veren lider ekip üyelerinin gelişimini destekler, onları geliştirebilmek adına onların yeteneklerine göre görev dağılımı yapmaktadır. Tüm ekip üyesine eşit derece de ilgi göstermeyi önemsemektedir. Kurumu aile ekip üyelerinin her birini de aileden biri olarak görmektedir (37).

Bireyselleştirilmiş ilgi için lider, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcamaktadır (34).

## 2.3 İç Girişimcilik

### 2.3.1 İç girişimciliğin tanımı

Günümüzde rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının geçerli olduğu bir ortamda, yenilik yapmak ve yapılan yenilikleri sürdürülebilir kılmak iç girişimciliktir. Bir kurumu yada örgütü yenilik yapmaya isteklendiren güç ise iş girişimciliktir. Değişen koşullarda, belirsizliğin hakim pazar ortamında rekabet avantajı yakalamanın yolu iç girişimcilikten geçmektedir (38).

İç girişimcilik, kurumun kendini yenilemesi, kendini geliştirmesi ve başarı sağlayabilmesi için isteklendirmektedir ve harekete geçirmektedir.

İç girişimcilik, kendini geliştirme, yeniliklere açık olma, girişimci düşünebilme ve istediklerini elde ederek kapasitesini arttırmaya odaklanmaktadır. Bunlar sonucunda elde ettikleri ile rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabilmektedir (38).

İç girişimcilik, yeniliklere açık ve uyum sağlayabilen, kendini geliştirmeye açık modern kurumlara ait bir kavramdır. Bu yapıda ekipteki ilişkiler klasik hiyerarşi anlayışından uzak ve takımlardan oluşan yapı söz konusudur.

İç girişimciliğin istenilen boyuta erişebilmesi, yeniliklerin uygulanabilmesi için ekip içi iletişimin çok iyi olması, ekibin örgütün amaçlarını çok iyi benimsemesine bağlıdır (39).

İç girişimcilik, yenilenmek, kendini geliştirmek, rekabete karşı sürdürülebilirlik sağlamak için ortaya konulan faaliyetleri içermektedir (40).

İç girişimcilik anlayışı bireylerin ve örgütlerin hedeflerine ulaşması için uygulayabileceği bir anlayıştır. Bu anlayışla kurumun kendi geleceğini sürdürülebilir hale getirmesi sağlanmaktadır. Değişen rekabet koşulları ortamında işletmelerin yeni

fikirleri ortaya koyma ve uygulamasını kendilerine hedef edinmeleri zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde değişen rekabet koşullarına ayak uyduramaz ve gelişim sağlayamaz noktasında olacaktır. İç girişimcilik anlayışı, kurumun mevcut değerlerini arttırmaya, yeni süreçler elde etmeye, yeni hizmetler oluşturmaya olanak sağlamaktadır. İş girişimcilik anlayışı ile kurum, farklı fırsatları değerlendirmeye, yeni yatırımlar yapmaya ve hizmet geliştirme eyleminde bulunma fırsatı yakalayacaktır (41).

İç girişimcilik, bir kurumun yeni fikirler üreten, bu fikirleri başarılı eylemlere dönüştürecek kişilerin fikirlerini kullanmak anlamına gelmektedir (42).

İç girişimcilik, kurumun verimini arttırarak başarılı işler elde etme, personelin iş tatmin düzeyini arttırmak, personel devir hızının düşürülmesi demektir (43). İç girişimciliğe ait bazı tanımlar Tablo-2 de verilmiştir(44).

Tablo 2. İç girişimciliğin tanımları

<b>Tema</b>	<b>Teorik Altyapı</b>
Mevcut örgütlerde yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk ya da yarı özerk firmalar oluşturma	Schollhammer (1981) Hisrich ve Peters (1984) MacMillan et al. (1984) Vesper (1984) Rules ve Irvin (1988) kanter ve Richardson (1991) Zahra (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Sharmve ve Chrisman (1999)
Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
Üretim prosedür ve tekniklerinde yenilikler	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenbiom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)

Tablo 2. İç girişimciliğin tanımları (devam)

<b>Tema</b>	<b>Teorik Altyapı</b>
İş kavramının yeniden tanımlanması, stratejik	Vesper (1984)
Yenilenme ve re-organizasyon, örgütsel değişim	Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Muzyka et al. (1995) Sharma ve Chrisman (1999)
Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik faaliyetlerde bulunma	Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles ve Snow (1978) Covin ve Slevin (1986, 1989, 1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Dess et. al. (1996) Lumpkin ve Dess (1996, 1997)
Örgütün öncü davranma ve ilk girişimi başlatma eğilimi	Covin ve Slevin (1986, 1991) Venkatraman (1989a) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Dess et al. (1997) Lumkin (1998)
Rakiplere yönelik saldırgan pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Slevin (1986, 1991) Miller (1987) Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Knight (1997) Lumpkin (1998)
Bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilenen bağımsızlık	Zajacvd (1991) Lumpkin ve Dess (1996) Culhane (2003)

Günümüzde artık pek çok örgüt çeşitli nedenlerden dolayı örgüt yapılarında, iç girişimcilik gereksinimin farkına varmaya başlamışlardır. Bu günlerde bu gereksinimin bir dizi sorunun sıkıştırmasıyla iyice artmaya başladığı ileri sürülmektedir. Bu sorunlar:

- Pazarda yeni ve sofistike rakiplerin sayısındaki hızlı artış,
- Geleneksel örgüt yönetim metotlarına yönelik algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması,

- Piyasalardaki durgunluk ve düşüşü engellemeye yönelik değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri,
- Artan küresel rekabet,
- Örgütlerin daha fazla etkinlik ve verimlilik için küçülme stratejilerindeki süreklilik,
- Kendi küçük örgütlerinin girişimcileri olmak için en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumlarından ayrılmaları,
- Yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak kurumlarından ayrılma oranlarındaki artışlar olarak ortaya konmuştur (45).

### **2.3.2 İç girişimcilik kavramının boyutları**

İç girişimci davranışlarını ele alan araştırmaların odaklandığı boyutlar her kaynakta farklı şekildedir. Bu çalışmada Lumpkin ve Dess tarafından 1996 yılında geliştirilen ve Türkçeye uyarlanması 2010 yılında Şeşen tarafından gerçekleştirilen İç Girişimcilik Ölçeğinde yer alan 5 boyut ele alınacaktır.

#### **2.3.2.1 Yenilikçilik (innovativeness)**

Yenilik, kurumların/işletmelerin kendini geliştirme, yeni fikirler üretmesine, yaratıcılık fikirlerine destek olma ve buna cesaret ederek uygulama isteğini ortaya koyar. Bu şekilde yenilikler üretilmiş olur (46).

Günümüzde hızlı değişen rekabet ortamında yenilikçiliğe fazlaca ihtiyaç duyulmaktadır, çünkü sorunlara farklı çözümler bulmak gerekmektedir. Yenilikçilik aslında kurumun mevcut durumunda yer alan organizasyondan ayrı yeni fikirlere, yeni girişimlere, yeni uygulamalara açık olmayı hedeflemektedir (47). Bu hedeflerin gerçekleştirilmesiyle birlikte kurum yeni rekabet ortamında bir adım ileride olacaktır. Yenilikçilik, kurumun yeni uygulamaları, yeni fikirleri benimseyerek mevcut durumunun ileriye taşınmasını ifade etmektedir (48).

### 2.3.2.2 Özerklik (autonomy)

Özerklik, işin planlanmasında, işin devamlılığında, kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde, kimsenin etkisinde kalmadan kişi yada ekip tarafından yapılan bağımsız faaliyetleri içermektedir (49). Bir kurumda, yeni fikirlerin, yeni uygulamaların faaliyete geçirebilmesi için kişiye yada ekibe özerklik verilmesi gerekmektedir (48).

Özerlik; iş girişimciliğin önemli boyutlarından olup, kurum içerisinde kişi yada ekiplerin özgürce fikirlerini ifade etmesini ve fikirleri için hiyerarşiye bağlı kalmadan hareket edebilmesini ifade etmektedir (50).

Değişen rekabet koşulları ortamında kurumların iç girişimciliği arttırabilmek için kişi yada ekip üyelerine hiyerarşiye bağlı kalmadan, kişilere daha fazla yetki ve özerklik vererek ekip üyelerinin yaratıcı olmalarını ve onları teşvik etmeye çalıştıkları görülmektedir. Böylelikle kurum çalışanlarının daha bağımsız düşünme ve kendi özerkliklerini arttırmaya dönük eylemlerde bulunmaya çalıştıkları görülmektedir (5).

Kurumlarda ekip üyelerinin, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkabilmesi ve kurum baskısı olmadan uygulayabilmeleri için özerklik verilmesi gerekmektedir.

Özerklik, kişinin ya da ekibin bir fikir yada bir vizyon ortaya koyması ve onu bağımsız bir şekilde uygulamaya koyması anlamını taşımaktadır. Özerklik ilkesi, kişinin kendi kendini yönlendirme, fırsat bulması ve bunu istemesi anlamına gelmektedir.

Kurumlar iç girişimciliği desteklemek ve uygulamaya koyabilmek için kurum içi hiyerarşiyi azaltmalı ve ekip üyelerinin katılımını yetkisini daha aktif hale getirmelidir.

Ekip üyelerinin, işi ortaya koyarken kendi düşünce ve yöntemlerini, kendilerini değerlendirme kriterlerini bulma gibi konularda özerk hissetmeleri sağlanmalıdır.

### **2.3.2.3 Risk alma (risk taking)**

Risk alma, kurumun getirisinin belirsiz olduğu yeni atılımlara yatırım yapma, istekli olma ve fırsatları değerlendirme başarısını ifade etmektedir. Çünkü bir kurum mevcut durumundan farklı bir hizmet sunmak ve bu hizmet sonucunda başarılı olmak istiyorsa risk almak da kaçınılmaz olacaktır (51).

### **2.3.2.4 Proaktiflik (proactiveness)**

Proaktiflik, rekabet ortamında rakiplerinden daha erken yenilik yapmayı ve üstünlük sağlaması için lider olmayı ve piyasada öncü olmayla ilişkili stratejilerdir (52).

Proaktiflik başka bir ifade ile, durumları önceden öngerebilme, rekabet ortamındaki eksiklikleri önceden fark edip fırsatları yakalama becerisidir (5).

Proaktiflik boyutunda değişen rekabet ortamında gerçekleştirilen yenilikleri, ortaya konulan işleri takip etmek yerine yeniliklere liderlik etme girişimini kapsamaktadır (53).

Proaktif davranışlar, piyasadaki açıklığı fark ederek, yeniliklere liderlik ederek, kurumunun etki alanını genişletmekte ve kurumun büyümesini gelişmesini ve rekabet ortamında üstünlük sağlamasını sağlayacaktır (54).

Proaktif davranışlara sahip bir kurum, pazar düzenini şekillendirmek, yenilenme sürecinde doğabilecek talepleri karşılamak amacıyla doğru stratejileri bulma, bu değişim sürecinde aktif rol oynabilme ve yenilikleri rekabet ortamına ilk sunabilmeyi ifade etmektedir. Proaktiflik, risk ve yenilik boyutları ile etkileşim halindedir ve bunun sonucunda da kurumun performansı olumlu etkilenmektedir. Proaktif davranışlar, risk

almanın sonucu olumlu gitmesi durumunda, rekabet ortamında kurumuna bir lider olma fırsatı sağlamaktadır (55).

### **2.3.2.5 Rekabetçi girişkenlik**

Rekabetçi girişkenlik, kurumun rekabet ortamındaki diğer rakiplerine karşı göstermiş olduğu üstünlük ve onları etkileme sürecini ifade etmektedir (53).

Kurumun rekabetçi girişkenliği geliştikçe rekabet ortamındaki kurumlara karşı farkındalığı ve oluşabilecek tehditlerin tespit edilme yeteneği, tespit etme sürecinin kısılmasını sağlayabilmektedir (56).

Rekabetçi girişkenlik başka bir ifade ile, rekabet ortamındaki rekabetçilere üstünlük kurma ve onların rekabet ortamındaki gayretlerini kontrol altında tutma olarak tanımlanabilmektedir.

Rekabetçi girişkenlik, rekabet ortamındaki rakiplerine karşı duyarlı olma ve ortamdaki rakip firmaların bulunduğu işe ya da hizmete girişmesi durumunda aksiyon olarak mücadele etmeye çalışması olarak ifade edilmektedir. Böylelikle rekabetçi girişkenlik, rakiplerinden farklı olanı yapma, şartları değiştirerek girdiği pazarda lider olmaya çalışmaktır (48).

Covin ve Covin, rekabetçi girişkenliği proaktif, yenilikçi yapı ile rakiplerini ele geçirmeye ve onları geçmesine yönelik göstermiş olduğu isteğe yansıyan eğilim olarak ifade etmektedir (57).

### **2.3.3 İç girişimcilik özellikleri**

İç girişimciler konulara bütüncel bakan birçok durumu önemli hale getiren kişilerdir. Geleceğe dönük misyon ve vizyon edinerek yenilikçi ve farklı düşünceler ortaya koymakta ve problem çözmede başarılı kişilerdir (58).

Pinchot (1985)'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (59);

- Kurumun kaynaklarına özgürce kullanmak ve motive edilmek ister,
- Kendi günlük akışını kendisi belirler,
- Yaptığı işler karşısında maddi manevi destek bekler,
- Özgüvenlidir,
- Rekabet ortamını kendisi araştırır ve değerlendirmesini kendisi yapar,
- Statüden çok özgürlük onlar için önemlidir,
- Kontrol yetenekleri vardır,
- Krizler karşısında problemleri çözebilirler,
- Yenilikçi özellikleri vardır,
- Sorgulamayı, araştırmayı severler,
- Aldıkları riskler orta derecededir,
- İşini kaybetme endişesi taşımaz,

#### **2.3.4 İç girişimcilik türleri**

##### **2.3.4.1 Sürdürülebilir yenilenme**

Kurumun kendini sürekli yenilemesi, yeni hizmetler geliştirmesi ve rekabet koşullarında kendine yer edinmesi yeteneğini anlatmaktadır (60). Kurumun başarısı her türlü yeniliği desteklemesi ve her türlü değişime ayak uydurarak ayakta kalmasıyla ölçülmektedir (61).

##### **2.3.4.2 Örgütsel iyileştirme**

Örgütsel iyileştirme, örgütün değişen rekabetçi çevre koşullarına karşı, girişeceği işte lider durumuna gelebilmesi için fırsat ve tehditlerin iyi değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Örgütün yapısının dış çevre şartlarına uygun hale getirilmesi için yapılan iyileştirme eylemleridir (62).

### **2.3.4.3 Stratejik yenileme**

Stratejik yenilenme, kurumun dış çevre analizi sonrası mevcut şartların değişmesi sonucu belirlemiş olduğu stratejileri terar gözden geçirir ve yeni stratejiler geliştirir. Stratejik yenileme süreci kurum içerisinde değişim yapmayı kapsar (63).

### **2.3.4.4 Yeni alan tanımlama**

Kurumun, değişen rekabet koşullarında rakiplerinin görmediği fırsatları görüp atılım yapma şansını yakalama ve bu alanda rekabetin lideri olması anlamına gelmektedir. Burada önemli olan piyasada var olanı değil farkedilmemiş olanı öngörmek ve proaktif bir şekilde piyasaya girmek, başarılı olmaktır (64).

## **2.4 Personel Güçlendirme**

### **2.4.1 Personel güçlendirmenin tanımı**

Güçlendirme kavramı, personeli geliştirme, personel ile bilgi paylaşımında bulunma, personeli yetiştirme ve personeli karar verme yetkilerini arttırma süreci olarak tanımlanmaktadır(15). Güçlendirme, kurumun personeli yetiştirmesi, güçlenmesi, kararları verebilmesi ve kendini geliştirmesi için neler yapması gerektiği ile ilgilidir (15).

Modern yönetimin parçası olan personel güçlendirme, kurum adına kararlar verebilmesi, kurumun çıkarları doğrultusunda öncelikli yaklaşması ve kararları uygulayabilmesi gereken personele olan ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır (65).

Güçlendirme, personelin işlerinde kendilerini yetkin hissettikleri, kendilerine olan güvenin arttığı, verdikleri kararlardan sorumlu oldukları, karar verici ve kontrol edici olduklarını bildikleri uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (66). Güçlendirme, personelin kurum içerisinde aldıkları kararlarda kimseden onay beklememe gücünü ifade etmektedir. Açıkcası, güçlendirme personelin karar ve kontrol mekanizma

güçlerinin artırıldığı, onların yetkilerinin artırıldığı, geliştirildiği, yetiştirildiği çalışmaları ön plana çıkartmaktadır (67).

Modern yönetim tarzında yöneticiler, ekip üyeleri kendilerini ne zaman güçlü hisseder, ne kadar istekli olurlar ise o zaman işlerine daha hassasiyetle yaklaşacaklarını bilmektedirler. Günümüzde, kurumun başarılı olması, personelin başarı ve güce ne kadar ortak olması ile ilişkilidir (68).

Personel güçlendirme, personele yaptığı iş ile ilgili yetki ve kontrol mekanizmasının verilmesiyle tanımlanmaktadır. Personel, yaptığı işin sözcüsüdür (69).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde, güçlendirme kurumun ekip üyesine kendini ispatlama ve beklentileri karşılama imkanı tanımaktadır (65).

Personel güçlendirme ile personel kendini kurma ait hissedecek motivasyonu ve işe istekliliği artacak bunun sonucu olarak da kurumun performansı gelişme katedecek, verimliliğini arttırmış olacaktır (70).

Personel güçlendirme, gücün, yetkinin ve sorumluluğun paylaşılması ve kurumun etkinliğini arttırmak olarak da tanımlanmaktadır (71).

Personel güçlendirme kavramı, personele gerekli eğitim ve gelişimleri sağlayarak, işleri hakkında yetkinleşmelerini, onlara karar verme yetkilerinin verilmesi ve sorumluluk duygusunun yüklenmesi sonucu gerçekleşecektir (72).

Literatür tanımlamalarında personel güçlendirme değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bunların ortak olanları şöyle ifade edilmektedir (73);

- En alt ekip üyesine dahi yetki ve sorumluluğun verilmesi,
- Bireylerin gelişimine katkı sağlanması,

- Bilgi ve birimkimlerin en alt ekip üyeleri ile paylaşılması,
- Ekip üyesinin karar verici ve çıktılarını sonuçlarını üstlenmesini sağlama,
- Problem çözme yeteneklerinin gelişmesini sağlama,
- Potansiyel güçlerinin farkına varılmasını sağlama ve özgüven duygusu yaratma,

Tablo 3. Personel güçlendirmeden ne anlaşılmalı?

Personel Güçlendirme	
Nedir?	Ne Değildir?
Net bir vizyon ile davranışları biçimlendirmeye rehberlik etmektedir. Net bir şekilde belirlenmiş olan sınırları vardır.	Bütün personelin rahat olarak hareket edebileceği, istedikleri her şeyi yapabilecekleri ve kendi sınırlarını kendilerinin belirleyeceği bir yerdir.
Bütün kararlar ve davranışlara yönelik olarak tüm personellerin ileri düzeyde katılımının sağlanması ve bu personellerin desteklerinin alınmasıyla ortaya çıkan bir uzlaşmayı verir	Bütün kararlarda ve davranışlarda personellerin oy vererek katıldıkları demokratik bir işleyiş değildir.
Personelin performansına ve bu performansın neticelerine önem ve değer verilmektedir.	Neticelere değer verilmeyen, personelin iyiliği için performans probleminin geri plana atıldığı bir yerdir.
Verilen görevi verimli olarak yapmak için ihtiyacı olan eğitim, maddiyat ve zaman konusunda net olmak ve beraber hareket ederek problemleri yaratıcı olarak çözüme kavuşturur.	Gerekli görülen araç ve gereçler olmadan yönlendirme yapılmaksızın görevlerin yerine getirilmesi için personelin özgür bırakılmasıdır.
Personellerin başarılı olması için bütün personelin kararlara etkin bir şekilde katılımını sağlayarak sonuç ne olursa olsun personellerin davranışlarına sahip çıkılmalıdır	İşler olumsuz yönde gitmediğinde suçlamaya ya da savunmaya geçme, üzerine hiç bir sorumluluk almadan karar verebilme yetkisine sahip olduğu düşüncesine kapılmasıdır.

Yukarıdaki tablodaki açıklamalardan da yola çıkarak personel güçlendirme, personele gerekli koşulları sağladıktan sonra yetki ve sorumluluğun verilmesi onlara karar verme sürecinde özerklik tanınması, sonuçların olumsuz olması durumunda dahi bunu bir geliştirme olarak düşünmek anlamlarını taşımaktadır(74).

#### 2.4.2 Personel güçlendirme ile ilgili kavramlar

Personel güçlendirme ile karıştırılan bazı kavramlar mevcuttur. Yetki devri, iş zenginleştirme, motivasyon, yönetime katılma kavramları alsında personel

güçlendirme ile aynı gibi görünse de aslında personel güçlendirme onlardan daha zor ve daha geniş kapsmalı bir anlam ifade etmektedir (4).

Aşağıda, personel güçlendirme ile ilişkili fakat farklı anlamlara gelen bu kavramlar anlatılmıştır.

#### **2.4.2.1 Yetki devri ve personel güçlendirme**

Yetki devri, üstlerin astlarına geçici bir süre kendi adına kullanmaları için vermiş olduğu yetkilerinin son karar sorumluluğun üst yönetici kalması anlamına gelmektedir (75).

Yetki devrinde, üst yönetici bazı yetkilerini astlarına vermekte ve bu yetkilerden vazgeçtiği anlama gelmemek ile birlikte son yetki ve kararın üst yöneticide olduğu anlamına gelmektedir. Bu sebeple astlar sadece kendilerine verilen belirli yetkiler çerçevesinde özgürdür (76).

Güçlendirme kavramında ise, ast aslında verilen iş de zaten işi yapan kişi olduğu için işin sahibi ve fırsatları gören karar veren ve inisiyatif alan kişidir. Yetki ve karar zaten işi yapan kişidedir anlayışına sahiptir (77). Yetki, üstün kısa süreli kendi kontrolü altında yetkiyi altına devretmesi anlamına gelirken, personel güçlendirme ise; personelin kendisine duyulan güveni hissetmesi, kendini geliştirmesi, yeteneklerini keşfetmesi, gerekli kararları vermesi için işin sahibi olduğu düşüncesine gelmesini sağlamaktır (78). Personel güçlendirmede, birey işi yapan kişi yani işin sahibi olduğu için ortaya çıkan sorumluluk ve çıktılarda yetki devrinde olduğu gibi üst bu durumdan sorumlu olmayacaktır.

#### **2.4.2.2 Yönetime katılma ve personel güçlendirme**

Kurumlarda katılımcı yönetim, ast-üst ilişkisinde daha etkili iletişimin kurulması ile astın gelişimini ve inisiyatiflerini artırarak yönetime katılmasını ve böylelikle astın iş tatminini arttırmaya yönelik olan bir anlayışa sahiptir (79). Personelin yönetime

katılımı ile, ast-üst çatışmasının engellenmesi, personel devir hızının azalması, kurumun amaçlarının verimliliğinin artması sağlanması hedeflenmektedir (80).

Personel güçlendirme ise, ekip ve ekip üyelerinin karar vericilerin kendileri olması söz konusudur. Personel güçlendirme de ekip üyelerinin günlük iş süreçlerini iyileştirmesi ve geliştirmesini istedikleri düşünülmektedir. Bu durumda da güçlendirilmiş personel işi yapanın da kendisinin olması sebebiyle yapılacak işin amaç ve amaçlarını da kendisi belirlemektedir (81).

### **2.4.2.3 Motivasyon ve personel güçlendirme**

Motivasyon, birey yada bir topluluğu bir amaca yönelik sürekli bir biçimde isteklendirme ve güdüleme çabaları olarak ifade edilmektedir (82).

Motivasyon kurumlarda, çalışanların istekli, verimli çalışmasını sağlarken üstlere yarar sağlar, işini severek, sahiplenerek en iyi şekilde yapılmasını sağlarken ise astlara yarar sağlamaktadır. Ortak amaç, altların işlerini yaparken işine severek,mutlu ve en iyi şekilde yapmasını sağlamaktır (83). Motivasyonda amaç, kontrol ve yönlendirme üstlerde iken personelin işini ne yaparak en iyi şekilde ve verimli bir şekilde yapmasını sağlamak olur esas alınır ve bu doğrultuda motivasyon araçları kullanılır. Fakat personel güçlendirme de ise; işin sahibi personelin kendisi olduğu için kendini nasıl geliştireceği, daha başarılı nasıl olacağı ve doğru kararları varmesi için kurumun kendisine neler yapacağı ile ilgilidir (65).

Motivasyon da, personelin işi yapma durumu karşısında nasıl yönlendirileceği, işe karşı nasıl istekli olması gerektiği üzerinde durulurken, personel güçlendirme de işi yaparken personelin kendini nasıl geliştireceği, nasıl başarılı olabileceği ve işin sorumluluklarını nasıl alacağı ve bunun karşısında kurumun nasıl yöntemler izleyeceği üzerinde durulmaktadır (81). Personel güçlendirme, personelin kendisini geliştirmesi, yetkinliklerini arttırması, sorumluluk alması, özgüven duygusunun gelişmesi ile işin sahibi olması anlamına gelirken, motivasyon ise, personelin kapasitesinden en iyi şekilde yararlanmak için kullanılan bir yöntemdir.

#### **2.4.2.4 İş zenginleştirme ve personel güçlendirme**

İş zenginleştirme, personele iş ile ilgili karar verme, sorumluluk verme yetkileri ile yapacağı işi daha anlamlı hale getirmektir (84). İş zenginleştirmede işin özellikleri esas alınırken, personel güçlendirmede bireysel gelişim ve katılım esas alınmaktadır. İş zenginleştirme de personele belirli sınırlı çerçeveler içerisinde organizasyon yetkisi ve karar verme yetkisi verilirken işin yada şartların değiştirilmesi yetkisi verilmemektedir. Personel güçlendirme de ise, personelin koşulları değiştirme yetkisi, karar verme yetkisi verilmekte olup sonuçları etkileme gücü mevcuttur (84).

#### **2.4.3 Personel güçlendirmenin boyutları**

##### **2.4.3.1 Anlamlılık**

Anlamlılık, personelin yapacağı işe duyduğu inanç ve değerleriyle sonuçların uyumlu olması anlamını taşımaktadır. Personelin yapacağı işe inancı ne kadar güçlü ise ortaya çıkacak sonuçta o derece güçlü olacaktır. Personelin işe duyduğu inanç ve işi anlaması ve sahiplenmesi başarılı oldukça ortaya çıkacak krizlerle başa çıkması ve kurumun verimliliği artacaktır. Kurumun vereceği işleri seçerken personelin değerlerini de göz önünde bulundurması gerekmektedir (85).

##### **2.4.3.2 Yeterlilik**

Yeterlilik, bireyin bireysel yeteneklerini kullanarak, liderlik etme, krizler karşısında çözüm odaklı olma özelliklerini kullanarak kurum içerisindeki görev sorumluluklarını yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Verilen işin, personel tarafından yerine getirebileceğine inanması ve kendini bu konuda yeterli hissetmesidir. Kendisine güven duyan, işi konusunda yeterli olduğunu düşünen personel, motive olacak daha verimli çalışacak ve kurumuna fayda sağlayacaktır (86).

### **2.4.3.3 Özerklik**

Özerklik, personelin işin sahibi olması yani izleyeceği yolu kendi belirlemesi, ast-üst ilişkisine bağlı kalmadan kendi kararlarını alabileceği, verdiği kararların sonuçlarını sahipleneceği anlamına gelmektedir. Özerklik sayesinde kurum içinde kararlar daha hızlı alınacak ve ortaya çıkan sonuçlar müşteriye daha hızlı ulaşacaktır. Özerklik ile birlikte personel yaptığı işlerin sonuçlarını gördükçe daha motive olacak ve kuruma karşı bağlılığı artacaktır (61).

### **2.4.3.4 Etki**

Etki, personelin yaptıkları işlerin olumlu sonuçlar getirmesi sonucunda kendi fikirlerinin, kendi yeteneklerinin, kendi etkilerinin bu işe katkı sağladığını görmeleri onları güçlendirilmiş hissettirir. Bunun sonucu olarak, personel işlerini daha istekli, daha dikkatli ve daha motive yapmış olur bunun sonucunda da kurumun verimliliğine katkı sağlamış olacaktırlar (87).

## **2.4.4 Personel güçlendirmenin unsurları**

### **2.4.4.1 Personelin katılımı**

Personel güçlendirmenin etkisiyle, personelin yaptığı işte söz hakkı sahibi olmasına personel katılımı denilmektedir (88).

Katılımcı yapı sayesinde personel daha yaratıcı ve daha yenilikçi olma imkanı bulacaktır. Bu sayede personel verimli ve etkin olabilecek, kurumu için de fayda sağlamış olacaktır (89).

### **2.4.4.2 Yenilikçilik anlayışı**

Yenilikçilik anlayışı çalışmaları personel güçlendirme anlayışı ile birlikte yürütülmektedir. Bu anlayışta personel yeni fikirler geliştirmeye ve bunları ortaya

koymaktan kaçınmayacak ve o yetki kendisine verilecektir.Üstler yeni fikirleri konusunda personeli destekleyecek ve hatalar olması durumunda dahi bunun bir öğretici süreç olduğunu düşünecektir (90).

#### **2.4.4.3 Bilgiye zamanında erişim**

Personel güçlendirme de bilgiyi ulaşım önemlidir, astlar ve üstler arasında bilgi paylaşımı ne kadar doğru, açık ve zamanında olur ise personel güçlendirme de o kadar güçlü olur. Bilgi paylaşımının esnek olması personelin performansını arttıracak bu da kurumun başarısını getirecektir (91).

#### **2.4.4.4 Performans değerlendirme ve ödüllendirme**

Personelin yaptığı işin sonucunda sergilemiş olduğu performansı hakkında bilgi sahibi olmak istemesi motivasyon anlamında önemlidir. Olumlu ya da olumsuz da olsa performansının üst yönetim tarafından değerlendirilmesini ister, kendini daha çok geliştirmesi yada başarılı ise bunun sonucunda etkin bir ödüllendirme sistemi ile ödüllendirmek ister. Bunun sonucunda da kendine duyduğu güven duygusu gelişir ve kuruma bağlılığı artacaktır daha motive bir şekilde verimli olacaktır.

#### **2.4.4.5 Örgütsel kaynakların sağlanması**

Personelin, işlerini yapabilmesi için kurumun elinde bulunan her türlü araç-gereci, maddi kaynakları, manevi kaynakları kullanabilmesi gerekmektedir. Personel, işini yapmakta kurum içerisinde kaynak sıkıntısı yaşamamalıdır (92).

#### **2.4.4.6 Yetki ve sorumluluk verilmesi**

Güçlendirilmiş personele işi yapma sürecinde, işin sahibi olduğunu hissettirmek, kararları ast-üst ilişkisine bağlı kalmadan kendisi verebilmesi ve sonuçlarında kendi sorumluluğunda olduğunu bilmesi anlamına gelmektedir (93).

#### **2.4.4.7 Eğitim ve geliştirme**

Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından olan eğitim ve geliştirme personelin karşılaşılan zorluklarda gerekli bilgi ve donanımına sahip olmasını grektirmektedir. Aksi takdirde başarı sağlanması mümkün olmayacaktır. Personele gerekli eğitimin verilmemesi, kendini geliştirme imkanı tanınmaması durumunda kendisine verilen sorumluluk ağır gelecek ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olacaktır (94).

#### **2.4.4.8 Güven**

Güven, kuruma bağlılığı ve personelin performansını etkileyen önemli faktörlerdendir. Üstler astlara verdikleri yetki ve sorumluluk ile personele güvendiğini gösterecek ve bunun sonucunda personel kendisine duyulan güveni hissedecek ve işini daha da iyi bir şekilde yapmaya çalışacaktır (95).

#### **2.4.4.9 Ortak hedeflere yönelme**

Güçlendirilmiş personelin, ortak hedefler üzerine biraraya gelmesi onlara bir ekip bilinci oluşturacaktır. Personel kurumun hedefleri doğrultusunda ortak noktada buluşabilmeli ki başarı sağlanmalı ve süreklilik devamında gelmelidir (96).

Personel güçlendirmede kurumun ve personelin talepleri ortak noktada buluşturulmalı ve ortak amaçlar oluşturulmalıdır. Personel performansları, ortak hedefe yönlendirilmediği takdirde kurumun içerisinde sorunlar doğacaktır devamında da başarısızlıklar ortaya çıkacaktır (97).

#### **2.4.4.10 Takım çalışması**

Takım, aynı amaç çerçevesinde bir araya gelen az sayıda insan topluluğuna denilmektedir. Takım çalışması, personelin kendilerine geliştirerek kendi kurdukları takım içerisinde kararlarını alabilmeleri esasına dayanmaktadır. Takım çalışması ile

birlikte, üst yöneticiler kontrol mekanizması olmaktan çıkar, sadece koçluk ettikleri bir süreç haline gelmektedir (98).

#### **2.4.4.11 Esnek çalışma ortamı**

Esnek çalışma ortamı, personele işini yaparken belirlenen çerçeve dışında da ek yöntemler geliştirme ve uygulamasına fırsat vermektir. Esneklik ile birlikte personel karar alma özgürlüğüne sahip olacaktır. Esnek çalışma ortamında personel kendi rutinini kendisi belirleyebilir (99).

#### **2.4.4.12 Dönüşümcü liderlik**

Dönüşümcü liderler, personelin kişisel hedefleri ile birlikte kurumun hedeflerini ortak bir çatı altında toplayan personel üzerinde etkileyici bir etkisi olan lider olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler, personel ile bire bir ilgilenir ve onların ileriye dönük hedeflerinde olumlu katkı sağlarlar (100).

Dönüşümcü lider, yetki ve karar merciiinin kendisi olması yerine kurum içerisinde tüm yetki ve sorumluluklarını personel ile paylaşır ve böylelikle personel güçlendirmeye katkı sağlamış olurlar (101).

#### **2.4.5 Personel güçlendirmenin faydaları**

Personel güçlendirmenin hem personele hem de kurumlara bir çok fayda sağladığı görülmektedir. Güçlendirilmiş personel özgüven duygusuyla kuruma daha faydalı olacaktır. Güçlendirilmiş personel işin sahibi olduğu için yeteneklerini geliştirecek, yeni fikirler üretecek, sorumluluk kendisinde olduğu için daha kontrollü ilerleyecek, böylelikle ortaya çıkan işten kurum kazanç sağlayacak , süreçlerde gelişim sağlayarak da personel kazançlı çıkacaktır (77).

Karşılıklı iletişim ve etkileşim güzel sonuçlar ortaya koyacaktır. Kurum açısından ise, personel işi yapan kişi kendisi de olduğu için bir hiyerarşiye bağlı olmamasından

kaynaklı kararlar hızlı alınıp uygulanacak, rekabet gücü artacak, üst yönetim kendisine daha farklı konularla ilgilenme fırsatı yakalayacak alternatif işler ortaya çıkacaktır. Ast-üst arasında bilgi daha açık ve detaylı hale gelecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır (77).

Personel güçlendirme süreci uzun bir süreçtir. Güçlendirilmiş personel kuruma kendisini ait hissedecek, daha motive çalışacak ve yeni fikirler ortaya koyacaktır. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, motive olmuş bir şekilde çalışanların olması kurumun daha verimli işler ortaya çıkarmasına fayda sağlayacaktır. Üstler astlarına sorumluluk verdiğinde, onları işin sahibi yaptığında personel daha sorumluluk sahibi olacaktır. Aksi durumda personel işin sahibi olmaz ise, farklı kurumlarda iş arama çabalarına gireceklerdir (87).

Personel güçlendirme yapıldığında, astlar daha fazla sorumluluk alacak, üstler ise, daha fazla başka süreçlerle ilgilenme fırsatı yakalayacaktır. Sorumluluk alan personel işini daha iyi bir şekilde yapmaya çalışacak ve bunun sonucunda daha istekli çalışacak kurum da verimli işler ortaya çıkarmış olacaktır (99).

Personel güçlendirmenin yararları özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir (102);

- İşin kalitesinde artış,
- Astların işin sahibi olması yani sorumluluk alması,
- Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması,
- Takım çalışmasının artması ve verimli olması,
- Personelin motivasyonunun ve kuruma bağlılığının artması,
- Üst yöneticilere farklı konular üzerine yoğunlaşma fırsatı sağlama,
- Maliyetlerde azalış,
- Rekabet fırsatının daha çok artması,
- Astın işin sahibi olması sonucunda, işin daha kısa sürede ve daha kaliteli olmasını sağlama.

### **3 GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Tipi**

Çalışma; sağlık çalışanlarında dönüşümcü liderliğin iç girişimciliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü belirlemek ve mevcut durumu ortaya koymak ve elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler sunmayı hedeflemektedir. Araştırma tanımlayıcı ve kesitsel (cross-sectional) tipte gerçekleştirildi.

#### **3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan özel bir sağlık grubunun 4 hastanesinde görev yapan 1793 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Bu çalışanlardan araştırmaya katılmayı kabul eden ve anketleri geçerli olarak belirlenen 332 hemşire ve 119 hekim araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### **3.3 Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak dört bölümden oluşan anket uygulaması yapılmıştır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

İkinci bölümde Dönmez ve Toker tarafından 2017 yılında geliştirilen ve sağlık çalışanları üzerinde geçerliliği 2021 yılında Türk Kılıç ve Kumru tarafından gerçekleştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 19 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert formatında kullanılmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ise 0.84 olarak bulunmuştur. Üçüncü bölümünde çalışanların iç girişimcilik davranışlarının derecesini belirleyebilmek için Lumpkin ve Dess tarafından 1996 yılında geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması 2010 yılında Şeşen tarafından gerçekleştirilen İç Girişimcilik Ölçeği kullanılmıştır. İç girişimcilik

ölçeğinde 5 boyut ve 22 ifade bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatında kullanılmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ise 0.85 olarak bulunmuştur.

Son bölümünde ise Lin tarafından 2002 yılında geliştirilen ve 2019 yılında Altay ve Ateş tarafından Türkçeye uyarlanan Personel Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 19 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatında kullanılmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,94 olarak bulunmuştur.

Anket uygulaması, araştırmacı tarafından, kapalı zarf içerisinde elden teslim edilerek uygulanmış olup, geri toplama yöntemi olarak her hastanede "Teslim noktası" oluşturulmuştur. Toplanan veriler, SPSS 26.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### **3.4 Verilerin Analizi**

Çalışmada yer alan tüm verilerin türlerine göre uygun tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum, ortanca, frekans, yüzde değerler). Nicel değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen nicel değişkenlerin ikiden fazla gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis (post-hoc test Mann-Whitney U test) ve iki grup karşılaştırmasında Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk gösteren nicel değişkenlerin ikiden fazla gruplar arası karşılaştırmalarında One-Way ANOVA (post-hoc test Tukey test) ve iki grup karşılaştırmasında Student-t testleri kullanılmıştır. Kategorik değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Chi-Square ve Fisher Exact testleri ile incelenmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Normal dağılıma uymayan nicel değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon analizi ile normal dağılıma uyan nicel değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel değerlendirmelerde SPSS 26 (IBM Corp. Released 2019).

IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0. Armonk, NY: IBM Corp) programı kullanılmıştır.

### **3.5 Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırma, Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi Tıbbi Araştırmalar Değerlendirme Kurulu'nun (ATADEK) 18.04.2024 tarih ve 2024-06/257 sayılı kararı ile tıbbi etik yönünden uygun bulunmuştur (EK 4). Etik kurul onayı alındıktan sonra araştırmanın gerçekleştirileceği hastanenin yönetiminden kurum izni alınmıştır. Araştırmada veriler toplanırken katılımcıların ad-soyad bilgileri alınmamıştır ve veriler araştırmanın amacı dışında kullanılmamıştır.

### **3.6 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, sadece özel bir sağlık grubu hastanesinde çalışan ve araştırmaya katılmaya gönüllü sağlık çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple elde edilen bulgular tüm sağlık çalışanlarını genellemektedir. Ayrıca çalışmanın verileri, araştırmacının öz bildirimleri doğrultusunda elde edilmiş olup, verilen cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

## 4 BULGULAR

### 4.1 Sağlık Çalışanlarının Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 4. Katılımcılar ile ilgili sosyodemografik veriler

		Ort.±SS	Med. (Min.-Maks.)
Yaş (Yıl)		32,57±11,09	27- (21-74)
Meslekte çalışma yılı		10,69±9,88	7- (1-51)
Kurumda çalışma yılı		4,61±5,38	2- (0-33)
		<b>N</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	303	67,2
	Erkek	148	32,8
Medeni Durum	Evli	179	39,7
	Bekar	272	60,3
Eğitim Düzeyi	Lise	67	14,9
	Ön Lisans	145	32,2
	Lisans	114	25,3
	Yüksek Lisans	51	11,3
	Doktora	74	16,4
Mesleğiniz	Hekim	119	26,4
	Hemşire	332	73,6
Bağlı Olduğu Yönetici Cinsiyeti	Kadın	311	69,0
	Erkek	140	31,0

Katılımcıların yaş ortalaması 32.57 yıl olup, yaş aralığı 21 ile 74 arasında değişmektedir. Katılımcıların %67.2'si kadın, %32.8'i erkektir. Eğitim düzeyi olarak en yüksek oranda %32.2 ile ön lisans mezunları yer almaktadır. Katılımcıların %73.6'sı hemşire, %26.4'ü hekim olarak çalışmaktadır.

## 4.2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Tablo 5. Dönüşümcü liderlik sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri

	Ort.±SS Med (Min.-Maks)
1. Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	4,02±0,97 4- (1-5)
2. Yöneticim benim ve takım arkadaşlarımın yetkinliklerini, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	3,96±1,04 4- (1-5)
3. Yöneticim işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler	3,98±1,03 4- (1-5)
4. Yöneticim iş yerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.	3,87±1,08 4- (1-5)
5. Yöneticim yaptıklarımın kısa veya uzun vadede kuruma sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir	4±0,98 4- (1-5)
6. Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder	3,97±1,02 4- (1-5)
7. Yöneticim düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder	4,04±1 4- (1-5)
8. Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler	3,94±1,02 4- (1-5)
9. Yöneticim alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	4,07±0,98 4- (1-5)
10. Yöneticim bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceğimiz ve başarabileceğimiz konusunda bizi heyecanlandırır	3,9±1,02 4- (1-5)
11. Yöneticim iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar	4,01±1 4- (1-5)
12. Yöneticim eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar	3,89±1,07 4- (1-5)
13. Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	3,86±1,07 4- (1-5)
<u>14. Yöneticim beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.</u>	4,13±0,99 4- (1-5)
15. Yöneticim görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur	3,99±1,02 4- (1-5)
16. Yöneticim bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz ölçüde ödüllendirir.	3,76±1,15 4- (1-5)
17. Yöneticim mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder	3,72±1,17 4- (1-5)
<u>18. Yöneticim istersem iş dışı konularda da benimle konuşur.</u>	4,08±0,99 4- (1-5)
<u>19. Yöneticim bana saygılı davranır.</u>	4,25±0,95 4- (1-5)

Dönüşümcü liderlik sorularına verilen yanıtların ortalamaları 3.96 ile 4.02 arasında değişmektedir. Buna göre en yüksek puanlar , “Yöneticim bana saygılı davranır “ maddesi 4,25±0,95,“Yöneticim beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.” maddesi 4.13±0,99, “ Yöneticim istersem iş dışı konularda da benimle konuşur.”maddesi 4,08±0,99 puan almıştır.

### 4.3 İç Girişimcilik Ölçeği

Tablo 6. İç girişimcilik sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri

	Ort.±SS Med (Min.-Maks)
<i>1.İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım</i>	4,27±0,86 4- (1-5)
<i>2. Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum</i>	4,41±0,8 5- (1-5)
3. Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.	4,12±0,9 4- (1-5)
4. Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım	4,07±0,94 4- (1-5)
5. Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	3,94±0,95 4- (1-5)
6. İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.	3,6±1,13 4- (1-5)
7. Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.	3,55±1,18 4- (1-5)
8. İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim	3,58±1,19 4- (1-5)
9. Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim	3,53±1,14 4- (1-5)
10. Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.	3,75±1,03 4- (1-5)
11. Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	4,01±0,96 4- (1-5)
12. Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin veremeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	3,45±1,2 4- (1-5)
<i>13. Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim</i>	4,15±0,88 4- (1-5)
14. Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim	3,81±1,01 4- (1-5)
15. Yeni hizmet geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam	3,88±0,93 4- (1-5)
16. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim	4,02±0,95 4- (1-5)

Tablo 6. İç girişimcilik sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri (devam)

	<b>Ort.±SS</b> <b>Med (Min.-Maks)</b>
17. Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım	3,68±1,04 4- (1-5)
18. Kurum içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım	3,78±1,03 4- (1-5)
19. Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim	3,78±0,95 4- (1-5)
20. Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem	3,24±1,3 3- (1-5)
21. Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.	3,5±1,2 4- (1-5)
22. Sosyal ağıma dahil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam	3,79±1,04 4- (1-5)

İç Girişimcilik ölçeği sorularının ortalama puanları 3.24 ile 4.41 arasında değişmektedir. Buna göre en yüksek puanlar “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.” maddesi 4,41±0,8, “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım” maddesi 4,27±0,86, “Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim” maddesi 4,15±0,88 puan almıştır.

#### 4.4 Personel Güçlendirme Ölçeği

Tablo 7. Personel güçlendirme ölçeği sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri

	<b>Ort.±SS</b> <b>Med (Min.-Maks)</b>
1. <i>Benim üstüm / amirim (şef/müdür) sürekli işlerin mükemmel yapılmasını ister.</i>	4,23±2,52 4- (1-54)
2. <i>Benim üstüm, işte örnek alınacak bir kişidir.</i>	4,17±2,11 4- (1-44)
3. <i>Benim üstüm, kaliteli çalışma performansına önem verir.</i>	4,24±0,86 4- (1-5)
4. Çalıştığım departmanda, her bir kişi bütünün bir parçasıdır.	4,12±1,02 4- (1-5)
5. Çalıştığım hastanede, yönetim komuta zinciri çok karmaşıktır	3,32±1,85 3- (1-33)
6. Çalıştığım hastanede, yetki adaletli bir şekilde dağıtılmıştır. En alt kademede çalışan bile belirli seviyede özerkliğe sahiptir.	3,49±1,16 4- (1-6)

Tablo 7. Personel güçlendirme ölçeği sorularının merkezi ve yaygınlık ölçütleri (devam)

	Ort. $\pm$ SS Med (Min.-Maks)
7. Çalıştığım departmanda her bir kişi ve herkes kendi problemlerini çözme yeteneğine sahiptir.	3,67 $\pm$ 2,64 4- (1-55)
8. Çalıştığım hastanede, sorunları çözmede kendini yöneten çalışma takımları oluşturulur.	3,62 $\pm$ 0,98 4- (1-5)
9. Çalıştığım hastanede çalışanlar getirdikleri yenilikler ve üstün performanslarından dolayı ödüllendirilirler.	3,48 $\pm$ 1,14 4- (1-5)
10. Çalıştığım hastanede, departmanlar belirli aralıklarla kurumun amaçlarında fikir birliğine varıldığını kontrol ederler.	3,72 $\pm$ 1,68 4- (1-33)
11. Çalıştığım departman takım ruhuna sahiptir.	3,79 $\pm$ 1,1 4- (1-5)
12. Çalıştığım departmanda çalışanlar bu hastanede çalıştıkları için gurur duymaktadırlar.	3,57 $\pm$ 1,07 4- (1-5)
13. Çalıştığım departmanda çalışanların her biri sürekli öğrenmeye eğilimlidir.	3,77 $\pm$ 1,01 4- (1-5)
14. Çalıştığım hastanede, üstler astlarına (çalışanlarına) güvenir.	3,85 $\pm$ 0,94 4- (1-5)
15. Çalıştığım hastanede, üstler çalışanlara işle ilgili destek sağlarlar.	3,9 $\pm$ 0,91 4- (1-5)
16. Çalıştığım hastanede, her bir departman kendi işlerinden sorumludur.	3,86 $\pm$ 0,94 4- (1-5)

Personel Güçlendirme ölçeği sorularının ortalama puanları 3.32 ile 4.24 arasında değişmektedir. Buna göre en yüksek puanlar;” Benim üstüm, kaliteli çalışma performansına önem verir.” maddesi 4,24 $\pm$ 0,86, “Benim üstüm / amirim (şef/müdür) sürekli işlerin mükemmel yapılmasını ister.” maddesi 4,23 $\pm$ 2,52, “Benim üstüm, işte örnek alınacak bir kişidir.” maddesi 4,17 $\pm$ 2,11 puan almıştır.

#### 4.5 Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi

Cronbach Alpha Katsayısı iç tutarlılığı değerlendirmek için kullanıldı. Toplam soruların güvenilirliği incelendiğinde Cronbach Alpha Katsayısı toplam sorular için >0,65 olduğundan ölçeklerin orta -iyi düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 8. Ölçeklerin iç tutarlılık analizi

	Cronbach's Alpha
Dönüşümcü Liderlik	0,979
İç Girişimcilik	0,946
Personel Güçlendirme	0,835

#### 4.6 Ölçeklerin Dağılımları

Tablo 9. Ölçeklerin toplam ve boyut puan ortalamaları

	Ort.±SS Med (Min.-Maks)
İlham verici motivasyon	3,99±0,97 4- (1-5)
Katılımcı yaklaşım	3,96±0,93 4- (1-5)
Entelektüel uyarım	3,99±0,89 4- (1-5)
Babacanlık güçlendirme	3,96±0,94 4- (1-5)
Bireyselleştirilmiş ilgi	3,99±0,9 4- (1-5)
<b><i>Dönüşümcü liderlik toplam puanı</i></b>	3,98±0,88 4- (1-5)
Yenilikçilik	4,02±0,71 4- (1-5)
Bireysel ağırları genişletme	3,84±0,81 4- (1-5)
Risk alma	3,65±0,88 3,75- (1-5)
Proaktiflik	3,64±0,85 3,75- (1-5)
Özerklik	3,87±0,74 4- (1-5)
<b><i>İç girişimcilik toplam puanı</i></b>	3,8±0,71 3,8- (1-5)
Üst yönetim tutumu	4,18±1,16 4,25- (1-16,25)
Otonomi	3,53±1,06 3,5- (1-16,75)
İş birliği ve takım ruhu	3,81±0,89 4- (1-5)

Tablo 9. Ölçeklerin toplam ve boyut puan ortalamaları (devam)

	<b>Ort.±SS</b> <b>Med (Min.-Maks)</b>
Güven	3,74±0,84 4- (1-5)
Liderlik	3,78±0,88 3,75- (1-11)
<b>Personel güçlendirme toplam puanı</b>	3,81±0,75 3,85- (1-7,35)

Tüm alt ölçeklerin ortalama puanları 3.96 ile 3.99 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerini genel olarak olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

En yüksek ortalama puan 3.99 ile "İlham verici motivasyon" ve "Entelektüel uyarım" alt ölçeklerinde gözlenmiştir.

İç girişimcilik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalama puan 4.02 ile "Yenilikçilik" alt ölçeğinde gözlenmiştir. Bu, katılımcıların yenilikçilik konusunda olumlu değerlendirmeler yaptığını göstermektedir. En düşük ortalama puan ise 3.64 ile "Proaktiflik" alt boyutundadır.

Personel güçlendirme ölçeğinde en yüksek ortalama puan 4.18 ile "Üst yönetim tutumu" alt boyutunda gözlenmiştir. Bu, katılımcıların üst yönetimin tutumunu olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. En düşük ortalama puan ise 3.53 ile "Otonomi" alt boyutundadır.

Tablo 10. Ölçeklerin toplam ve boyut puan korelasyon analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
İlham verici motivasyon <sup>1</sup>	r	1.000	,872**	,842**	,791**	,802**	,913**	,489**	,417**	,353**	,399**	,427**	,465**	,674**	,397**	,529**	,542**	,536**	,605**
	p		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Katılımcı yaklaşım <sup>2</sup>	r	,872**	1.000	,903**	,811**	,839**	,944**	,489**	,423**	,338**	,416**	,455**	,470**	,692**	,413**	,567**	,578**	,557**	,630**
	p	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Entelektüel uyarım <sup>3</sup>	r	,842**	,903**	1.000	,873**	,890**	,953**	,491**	,421**	,326**	,424**	,443**	,468**	,674**	,412**	,546**	,582**	,570**	,632**
	p	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Babacanlık güçlendirme <sup>4</sup>	r	,791**	,811**	,873**	1.000	,920**	,927**	,459**	,407**	,318**	,388**	,439**	,448**	,637**	,394**	,546**	,548**	,528**	,601**
	p	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Bireyselleştirilmiş ilgi <sup>5</sup>	r	,802**	,839**	,890**	,920**	1.000	,943**	,484**	,421**	,331**	,424**	,447**	,474**	,667**	,395**	,552**	,564**	,558**	,618**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b><i>Dönüşümcü liderlik toplamı<sup>6</sup></i></b>	r	,913**	,944**	,953**	,927**	,943**	1.000	,516**	,444**	,357**	,444**	,473**	,499**	,715**	,437**	,587**	,599**	,587**	,659**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Yenilikçilik <sup>7</sup>	r	,489**	,489**	,491**	,459**	,484**	,516**	1.000	,694**	,696**	,708**	,713**	,851**	,468**	,378**	,421**	,416**	,440**	,491**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Bireysel ağları genişletme <sup>8</sup>	r	,417**	,423**	,421**	,407**	,421**	,444**	,694**	1.000	,701**	,698**	,673**	,861**	,418**	,391**	,393**	,399**	,398**	,456**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Risk alma <sup>9</sup>	r	,353**	,338**	,326**	,318**	,331**	,357**	,696**	,701**	1.000	,736**	,668**	,878**	,318**	,378**	,346**	,329**	,344**	,386**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Tablo 10. Ölçeklerin toplam ve boyut puan korelasyon analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Proaktiflik <sup>10</sup>	r	,399**	,416**	,424**	,388**	,424**	,444**	,708**	,698**	,736**	1.000	,690**	,890**	,350**	,481**	,406**	,428**	,410**	,468**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Özerklik <sup>11</sup>	r	,427**	,455**	,443**	,439**	,447**	,473**	,713**	,673**	,668**	,690**	1.000	,833**	,460**	,426**	,429**	,446**	,437**	,492**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b><u>İç girişimcilik toplam<sup>12</sup></u></b>	r	,465**	,470**	,468**	,448**	,474**	,499**	,851**	,861**	,878**	,890**	,833**	1.000	,443**	,466**	,444**	,443**	,445**	,510**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Üst yönetim tutumu <sup>13</sup>	r	,674**	,692**	,674**	,637**	,667**	,715**	,468**	,418**	,318**	,350**	,460**	,443**	1.000	,401**	,590**	,578**	,604**	,724**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Otonomi <sup>14</sup>	r	,397**	,413**	,412**	,394**	,395**	,437**	,378**	,391**	,378**	,481**	,426**	,466**	,401**	1.000	,630**	,654**	,626**	,762**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
İş birliği ve takım ruhu <sup>15</sup>	r	,529**	,567**	,546**	,546**	,552**	,587**	,421**	,393**	,346**	,406**	,429**	,444**	,590**	,630**	1.000	,739**	,747**	,852**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
Güven <sup>16</sup>	r	,542**	,578**	,582**	,548**	,564**	,599**	,416**	,399**	,329**	,428**	,446**	,443**	,578**	,654**	,739**	1.000	,811**	,879**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
Liderlik <sup>17</sup>	r	,536**	,557**	,570**	,528**	,558**	,587**	,440**	,398**	,344**	,410**	,437**	,445**	,604**	,626**	,747**	,811**	1.000	,890**
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
<b><u>Personel güçlendirme toplam<sup>18</sup></u></b>	r	,605**	,630**	,632**	,601**	,618**	,659**	,491**	,456**	,386**	,468**	,492**	,510**	,724**	,762**	,852**	,879**	,890**	1.000
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi), \*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi)

Tüm boyutlar arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik toplam puanı ile iç girişimcilik toplam puan arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır (  $r = 0,999$ ;  $p < 0,05$ ).

Dönüşümcü liderlik toplam puanı ile personel güçlendirme toplam puanı arasında pozitif yönde kuvvetli, anlamlı ilişki saptanmıştır (  $r = 0,659$  ;  $p < 0,05$ ).

İç girişimcilik toplam puanı ile personel güçlendirme toplam puanı arasında pozitif yönde ,orta düzeyde, anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır (  $r = 0,510$  ;  $p < 0,05$ ).

Bu sonuçlar, boyutların birbirleriyle ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayıları arasındaki anlamlı ilişkiler, ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu gösterir.

Tablo 11. Demografiklere göre dönüşümcü liderlik korelasyon analizi

		İlham verici motivasyon	Katılımcı yaklaşım	Entelektüel uyarım	Babacanlık güçlendirme	Bireyselleştirilmiş ilgi	Dönüşümcü liderlik total
Yaş (Yıl)	r	-,121**	-,125**	-,146**	-,129**	-,098*	-,131**
	p	0.010	0.008	0.002	0.006	0.038	0.006
Meslekte çalışma yılı	r	-,103*	-,104*	-,130**	-,095*	-0.072	-,108*
	p	0.028	0.028	0.006	0.044	0.129	0.023
Kurumda çalışma yılı	r	-,161**	-,164**	-,172**	-,111*	-,109*	-,158**
	p	0.001	0.000	0.000	0.019	0.021	0.001

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi), \*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi)

Yaş: Yaş ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında negatif çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$ ). Bu, yaş arttıkça dönüşümcü liderlik algısının azaldığını göstermektedir.

Meslekte Çalışma Yılı: Meslekte çalışma yılı ile bireyselleştirilmiş ilgi boyutu hariç diğer boyutlarla negatif yönde çok zayıf anlamlı ilişki saptanmıştır ( $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$ ). Meslekte daha fazla yıl çalışmış olan bireylerin dönüşümcü liderlik algılarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Kurumda Çalışma Yılı: Kurumda çalışma yılı ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında da negatif çok zayıf istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$ ). Kurumda çalışma yılı arttıkça dönüşümcü liderlik algısı azalmaktadır.



Tablo 12. Demografiklere göre dönüşümcü liderlik karşılaştırması

<b>Ort.±SS</b>		<b>İlham verici</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>Entelektüel</b>	<b>Babacanlık</b>	<b>Bireyselleştirilmiş</b>	<b>Dönüşümcü</b>
<b>Med. (Min.-Maks.)</b>		<b>motivasyon</b>	<b>yaklaşım</b>	<b>uyarım</b>	<b>güçlendirme</b>	<b>ilgi</b>	<b>liderlik total</b>
Cinsiyet <sup>2</sup>	Kadın	3,98±0,96 4- (1-5)	3,94±0,91 4- (1-5)	3,99±0,86 4- (1-5)	3,96±0,91 4- (1-5)	3,97±0,88 4- (1-5)	3,97±0,86 4- (1-5)
	Erkek	4,02±1 4- (1-5)	4±0,97 4,13- (1-5)	3,99±0,96 4- (1-5)	3,97±1 4- (1-5)	4,03±0,96 4,14- (1-5)	4±0,93 4,1- (1-5)
	<b>p</b>	0.473	0.273	0.525	0.576	0.196	0.409
Medeni Durum <sup>2</sup>	Evli	3,94±1,01 4- (1-5)	3,94±0,97 4- (1-5)	3,92±0,95 4- (1-5)	3,92±0,98 4- (1-5)	3,98±0,93 4- (1-5)	3,94±0,92 4,01- (1-5)
	Bekar	4,02±0,94 4- (1-5)	3,97±0,91 4- (1-5)	4,04±0,85 4- (1-5)	3,99±0,91 4- (1-5)	4±0,89 4- (1-5)	4,01±0,86 4- (1-5)
	<b>p</b>	0.556	0.875	0.315	0.670	0.995	0.649
Eğitim Düzeyi <sup>1</sup>	Lise	3,91±1,18 4- (1-5)	3,94±1,08 4,25- (1-5)	3,99±1,01 4,2- (1-5)	3,99±1,06 4,17- (1-5)	3,95±1,06 4- (1-5)	3,95±1,03 4,15- (1-5)
	Ön Lisans	4,17±0,88 4- (1-5)	4,12±0,84 4- (1-5)	4,17±0,77 4- (1-5)	4,1±0,85 4- (1-5)	4,11±0,84 4- (1-5)	4,14±0,8 4,13- (1-5)
	Lisans	3,99±0,89 4- (1-5)	3,97±0,83 4- (1,5-5)	4,01±0,79 4- (1,2-5)	4,01±0,83 4- (1,33-5)	3,99±0,81 4- (1,14-5)	4±0,78 4- (1,29-5)
	Yüksek Lisans	3,69±1,05 4- (1-5)	3,63±1,01 3,75- (1-5)	3,63±1,02 3,8- (1-5)	3,59±1,02 3,67- (1-5)	3,75±0,94 4- (1-5)	3,66±0,96 3,85- (1-5)

Tablo 12. Demografiklere göre dönüşümcü liderlik karşılaştırması (devam)

Ort. $\pm$ SS Med. (Min.-Maks.)	İlham verici motivasyon	Katılımcı yaklaşım	Entelektüel uyarım	Babacanlık güçlendirme	Bireyselleştirilmiş ilgi	Dönüşümcü liderlik total	
Doktora	3,93 $\pm$ 0,94 4- (1-5)	3,87 $\pm$ 1,01 4- (1-5)	3,87 $\pm$ 0,99 4- (1-5)	3,85 $\pm$ 1,03 4- (1-5)	3,95 $\pm$ 0,97 4,14- (1-5)	3,89 $\pm$ 0,93 4- (1-5)	
<b>p</b>	<b>0.036</b>	<b>0.023</b>	<b>0.012</b>	<b>0.024</b>	0.154	<b>0.024</b>	
Mesleğiniz <sup>2</sup>	Hekim	3,89 $\pm$ 0,97 4- (1-5)	3,83 $\pm$ 0,99 4- (1-5)	3,81 $\pm$ 0,97 4- (1-5)	3,79 $\pm$ 1 4- (1-5)	3,91 $\pm$ 0,94 4- (1-5)	3,84 $\pm$ 0,92 4- (1-5)
	Hemşire	4,03 $\pm$ 0,97 4- (1-5)	4 $\pm$ 0,91 4- (1-5)	4,06 $\pm$ 0,86 4- (1-5)	4,03 $\pm$ 0,91 4- (1-5)	4,02 $\pm$ 0,89 4- (1-5)	4,03 $\pm$ 0,86 4,02- (1-5)
<b>p</b>	0.147	0.085	<b>0.017</b>	<b>0.022</b>	0.291	0.066	
Bağlı Olduğu Yönetici <sup>2</sup> Cinsiyeti	Kadın	3,98 $\pm$ 1,02 4- (1-5)	3,93 $\pm$ 0,99 4- (1-5)	3,99 $\pm$ 0,95 4- (1-5)	3,98 $\pm$ 1 4- (1-5)	3,96 $\pm$ 0,98 4- (1-5)	3,97 $\pm$ 0,94 4- (1-5)
	Erkek	4,02 $\pm$ 0,84 4- (1-5)	4,02 $\pm$ 0,78 4- (1-5)	4 $\pm$ 0,77 4- (1-5)	3,93 $\pm$ 0,79 4- (1-5)	4,05 $\pm$ 0,71 4- (1-5)	4,01 $\pm$ 0,73 4- (1-5)
<b>p</b>	0.661	0.825	0.541	0.108	0.926	0.629	

Kruskal Wallis test<sup>1</sup>, Mann-Whitney U test<sup>2</sup>

İlham verici motivasyon:  $p = 0.036$ , ön lisans mezunları ( $4.17 \pm 0.88$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.69 \pm 1.05$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Katılımcı yaklaşım:  $p = 0.023$ , ön lisans mezunları ( $4.12 \pm 0.84$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.63 \pm 1.01$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Entelektüel uyarım:  $p = 0.012$ , ön lisans mezunları ( $4.17 \pm 0.77$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.63 \pm 1.02$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Babacanlık güçlendirme:  $p = 0.024$ , ön lisans mezunları ( $4.10 \pm 0.85$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.59 \pm 1.02$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik total:  $p = 0.024$ , ön lisans mezunları ( $4.14 \pm 0.80$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.66 \pm 0.96$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Eğitim düzeyleri arasında özellikle ön lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında dönüşümcü liderlik algıları açısından anlamlı farklar bulunmaktadır. Ön lisans mezunları, dönüşümcü liderlik alt ölçeklerinde daha yüksek puanlar almışlardır, bu da onların dönüşümcü liderliği daha olumlu algıladıklarını göstermektedir. Entelektüel uyarım:  $p = 0.017$ , hemşireler ( $4.06 \pm 0.86$ ) hekimlere ( $3.81 \pm 0.97$ ) göre anlamlı derecede daha yüksek puan almışlardır. Babacanlık güçlendirme:  $p = 0.022$ , hemşireler ( $4.03 \pm 0.91$ ) hekimlere ( $3.79 \pm 1.00$ ) göre anlamlı derecede daha yüksek puan almışlardır.

Tablo 13. Post-hoc ikili karşılaştırmalar

		İlham verici motivasyon	Katılımcı yaklaşım	Entelektüel uyarım	Babacanlık güçlendirme	Dönüşümcü liderlik total
Lise-Ön Lisans	p	0.294	0.589	0.403	0.810	0.355
Lise-Lisans	p	0.795	0.522	0.646	0.580	0.698
Lise-Yüksek Lisans	p	0.110	0.037	0.042	0.013	0.055

Tablo 13. Post-hoc ikili karşılaştırmalar (devam)

		İlham verici motivasyon	Katılımcı yaklaşım	Entelektüel uyarım	Babacanlık güçlendirme	Dönüşümcü liderlik total
Lise_Doktora	p	0.628	0.470	0.387	0.336	0.605
Ön Lisans-Lisans	p	0.079	0.112	0.095	0.343	0.143
Ön Lisans-Yüksek Lisans	p	<b>0.002</b>	<b>0.001</b>	<b>0.001</b>	<b>0.002</b>	<b>0.001</b>
Ön Lisans-Doktora	p	0.070	0.101	0.046	0.131	0.087
Lisans-Yüksek Lisans	p	0.091	0.037	0.025	0.013	0.028
Lisans-Doktora	p	0.807	0.686	0.532	0.476	0.633
Yüksek Lisans-Doktora	p	0.170	0.133	0.164	0.126	0.130

*Mann-Whitney U test*

*Post-hoc İkili Karşılaştırmalar (Bonferroni düzeltmesi <0.005)*

Ön Lisans ve Yüksek Lisans mezunları arasındaki farklar:

İlham verici motivasyon:  $p = 0.002$ , ön lisans mezunları ( $4.17 \pm 0.88$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.69 \pm 1.05$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Katılımcı yaklaşım:  $p = 0.001$ , ön lisans mezunları ( $4.12 \pm 0.84$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.63 \pm 1.01$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Entelektüel uyarım:  $p = 0.001$ , ön lisans mezunları ( $4.17 \pm 0.77$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.63 \pm 1.02$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Babacanlık güçlendirme:  $p = 0.002$ , ön lisans mezunları ( $4.10 \pm 0.85$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.59 \pm 1.02$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik total:  $p = 0.001$ , ön lisans mezunları ( $4.14 \pm 0.80$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.66 \pm 0.96$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 14. Demografiklere göre iç girişimcilik korelasyon analizi

		Yenilikçilik	Bireysel ağları genişletme	Risk alma	Proaktiflik	Özerklik	İç girişimcilik total
Yaş (Yıl)	r	-,129**	-,156**	-0.081	-,168**	-,114*	-,152**
	p	0.006	0.001	0.084	0.000	0.015	0.001
Meslekte çalışma yılı	r	-0.073	-,126**	-0.054	-,138**	-,106*	-,120*
	p	0.123	0.007	0.252	0.003	0.025	0.011
Kurumda çalışma yılı	r	-0.046	-0.040	0.011	-0.050	-0.007	-0.023
	p	0.326	0.395	0.822	0.292	0.878	0.623

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi), \*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi)

Yaş ile yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, proaktiflik, özerklik ve iç girişimcilik toplam puanı negatif yönde çok zayıf anlamlı ilişki göstermektedir.

Meslekte çalışma yılı , bireysel ağları genişletme, proaktiflik ,özerklik ve iç girişimcilik toplam puanı negatif yönde çok zayıf ilişki göstermektedir.

Kurumda çalışma yılı ile yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, risk alma, proaktiflik, özerklik, iç girişimcilik toplam puanı arasında ilişki saptanmamıştır.

Tablo 15. Demografiklere göre iç girişimcilik karşılaştırması

Ort.±SS Med. (Min.-Maks.)	Yenilikçilik	Bireysel ağları genişletme	Risk alma	Proaktiflik	Özerklik	İç girişimcilik total	
Cinsiyet <sup>2</sup>	Kadın	3,99±0,71 4- (1-5)	3,82±0,81 3,8- (1-5)	3,56±0,89 3,5- (1-5)	3,55±0,84 3,5- (1-5)	3,82±0,74 4- (1-5)	3,75±0,72 3,77- (1-5)
	Erkek	4,08±0,71 4,2- (1,4-5)	3,89±0,8 4- (1,6-5)	3,83±0,82 4- (1-5)	3,81±0,84 3,88- (1,25-5)	3,97±0,73 4- (1,5-5)	3,92±0,69 3,97- (1,35-5)
<b>p</b>	<b>0.135</b>	<b>0.311</b>	<b>0.002</b>	<b>0.004</b>	<b>0.040</b>	<b>0.016</b>	
Medeni Durum <sup>2</sup>	Evli	3,98±0,71 4- (1-5)	3,73±0,86 3,8- (1-5)	3,59±0,82 3,5- (1-5)	3,54±0,86 3,5- (1-5)	3,87±0,72 4- (1-5)	3,75±0,69 3,72- (1-5)
	Bekar	4,04±0,71 4- (1-5)	3,92±0,77 4- (1-5)	3,69±0,91 3,75- (1-5)	3,7±0,84 3,75- (1-5)	3,87±0,75 4- (1-5)	3,84±0,72 3,92- (1-5)
<b>p</b>	<b>0.289</b>	<b>0.035</b>	<b>0.079</b>	<b>0.031</b>	<b>0.897</b>	<b>0.053</b>	
Eğitim Düzeyi <sup>1</sup>	Lise	4,07±0,82 4,2- (1-5)	3,85±0,91 4- (1-5)	3,72±0,92 3,75- (1-5)	3,61±0,98 3,75- (1-5)	3,91±0,86 4- (1-5)	3,83±0,83 3,9- (1-5)
	Ön Lisans	4,07±0,73 4,2- (1-5)	3,92±0,84 4- (1-5)	3,62±1 3,75- (1-5)	3,73±0,9 3,75- (1-5)	3,93±0,77 4- (1-5)	3,85±0,77 3,94- (1-5)
	Lisans	4±0,62 4- (1-5)	3,89±0,7 4- (1-5)	3,68±0,79 3,5- (1,5-5)	3,7±0,76 3,75- (1,5-5)	3,92±0,64 4- (1,25-5)	3,85±0,62 3,79- (1,25-5)
Yüksek Lisans	3,88±0,63 4- (2,4-5)	3,73±0,67 3,8- (2,2-5)	3,52±0,76 3,5- (1,25-5)	3,43±0,72 3,5- (1,25-5)	3,74±0,66 4- (2-5)	3,67±0,57 3,74- (1,98-4,96)	

Tablo 15. Demografiklere göre iç girişimcilik karşılaştırması (devam)

Ort. $\pm$ SS Med. (Min.-Maks.)	Yenilikçilik	Bireysel ağırları genişletme	Risk alma	Proaktiflik	Özerklik	İç girişimcilik total	
Doktora	3,99 $\pm$ 0,73 4- (1,4-5)	3,69 $\pm$ 0,89 3,8- (1,6-5)	3,68 $\pm$ 0,78 3,75- (1-5)	3,5 $\pm$ 0,83 3,5- (1,25-5)	3,71 $\pm$ 0,71 3,75- (1,5-5)	3,71 $\pm$ 0,68 3,7- (1,35-5)	
<b>p</b>	0.156	0.278	0.760	0.084	<b>0.046</b>	0.210	
Mesleğiniz <sup>2</sup>	Hekim	3,91 $\pm$ 0,72 4- (1,4-5)	3,65 $\pm$ 0,83 3,8- (1,6-5)	3,58 $\pm$ 0,78 3,5- (1-5)	3,46 $\pm$ 0,79 3,5- (1,25-5)	3,68 $\pm$ 0,69 3,75- (1,5-5)	3,66 $\pm$ 0,65 3,7- (1,35-5)
	Hemşire	4,06 $\pm$ 0,7 4- (1-5)	3,91 $\pm$ 0,79 4- (1-5)	3,67 $\pm$ 0,91 3,75- (1-5)	3,7 $\pm$ 0,86 3,75- (1-5)	3,94 $\pm$ 0,74 4- (1-5)	3,86 $\pm$ 0,72 3,91- (1-5)
<b>p</b>	<b>0.035</b>	<b>0.004</b>	0.272	<b>0.003</b>	<b>&lt;0.001</b>	<b>0.003</b>	
Bağlı Olduğu Yönetici <sup>2</sup> Cinsiyeti	Kadın	4 $\pm$ 0,75 4- (1-5)	3,82 $\pm$ 0,84 3,8- (1-5)	3,59 $\pm$ 0,93 3,5- (1-5)	3,61 $\pm$ 0,9 3,75- (1-5)	3,86 $\pm$ 0,79 4- (1-5)	3,78 $\pm$ 0,76 3,78- (1-5)
	Erkek	4,06 $\pm$ 0,61 4- (2,2-5)	3,89 $\pm$ 0,75 4- (1,8-5)	3,78 $\pm$ 0,73 3,75- (1,25-5)	3,69 $\pm$ 0,74 3,75- (1,25-5)	3,89 $\pm$ 0,6 4- (2-5)	3,86 $\pm$ 0,58 3,88- (1,98-5)
<b>p</b>	0.510	0.437	<b>0.048</b>	0.360	0.817	0.355	

*Kruskal Wallis test<sup>1</sup>, Mann-Whitney U test<sup>2</sup>*

Yaş arttıkça yenilikçilik, bireysel ağırları genişletme, proaktiflik, özerklik ve iç girişimcilik toplam puanları azalmaktadır. Bu bulgular, yaşın iç girişimcilik algısını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Meslekte çalışma yılı arttıkça bireysel ağırları genişletme, proaktiflik, özerklik ve iç girişimcilik toplam puanları azalmaktadır. Bu bulgular, meslekte geçirilen sürenin iç girişimcilik algısını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

### **Cinsiyet**

Risk alma: Kadınların ( $3.56 \pm 0.89$ ) ve erkeklerin ( $3.83 \pm 0.82$ ) risk alma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p = 0.002$ ). Erkekler, kadınlara göre daha yüksek risk alma eğilimindedir.

Proaktiflik: Kadınların ( $3.55 \pm 0.84$ ) ve erkeklerin ( $3.81 \pm 0.84$ ) proaktiflik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p = 0.004$ ). Erkekler, kadınlara göre daha proaktif davranış sergilemektedir.

Özerklik: Kadınların ( $3.82 \pm 0.74$ ) ve erkeklerin ( $3.97 \pm 0.73$ ) özerklik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p = 0.040$ ). Erkekler, kadınlara göre daha fazla özerklik algısına sahiptir.

İç girişimcilik total: Kadınların ( $3.75 \pm 0.72$ ) ve erkeklerin ( $3.92 \pm 0.69$ ) iç girişimcilik toplam puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p = 0.016$ ). Erkekler, kadınlara göre daha yüksek iç girişimcilik algısına sahiptir.

### **Medeni Durum**

Bireysel ağırları genişletme: Evli bireylerin ( $3.73 \pm 0.86$ ) ve bekar bireylerin ( $3.92 \pm 0.77$ ) bireysel ağırları genişletme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p = 0.035$ ). Bekar bireyler, evli bireylere göre daha geniş bireysel ağırlara sahiptir.

Proaktiflik: Evli bireylerin (3.54±0.86) ve bekar bireylerin (3.70±0.84) proaktiflik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.031). Bekar bireyler, evli bireylere göre daha proaktif davranış sergilemektedir.

## **Eğitim Düzeyi**

Özerklik: Eğitim düzeyleri arasında özerklik düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur:

Lise mezunları ile doktora mezunları arasında (p = 0.038), doktora mezunları (3.50±0.83) lise mezunlarına (3.61±0.98) göre daha düşük özerklik algısına sahiptir.

Ön lisans mezunları ile doktora mezunları arasında (p = 0.012), doktora mezunları (3.50±0.83) ön lisans mezunlarına (3.73±0.90) göre daha düşük özerklik algısına sahiptir.

Lisans mezunları ile doktora mezunları arasında (p = 0.032), doktora mezunları (3.50±0.83) lisans mezunlarına (3.70±0.76) göre daha düşük özerklik algısına sahiptir.

Doktora mezunları, daha düşük özerklik algısına sahipken, lisans ve ön lisans mezunları daha yüksek özerklik algısına sahiptir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin özerklik algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

## **Meslek**

Yenilikçilik: Hekimlerin (3.91±0.72) ve hemşirelerin (4.06±0.70) yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.035). Hemşireler, hekimlere göre daha yenilikçi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireysel ağırları genişletme: Hekimlerin (3.65±0.83) ve hemşirelerin (3.91±0.79) bireysel ağırları genişletme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.004). Hemşireler, hekimlere göre daha geniş bireysel ağırlara sahiptir.

Proaktiflik: Hekimlerin (3.46±0.79) ve hemşirelerin (3.70±0.86) proaktiflik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.003). Çalışma sonucuna göre hemşireler, hekimlere göre daha proaktif davranış sergilemektedir.

Özerklik: Hekimlerin (3.68±0.69) ve hemşirelerin (3.94±0.74) özerklik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p < 0.001). Hemşirelerin, hekimlere göre daha yüksek özerklik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İç girişimcilik total: Hekimlerin (3.66±0.65) ve hemşirelerin (3.86±0.72) iç girişimcilik toplam puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.003). Hemşireler, hekimlere göre daha yüksek iç girişimcilik algısına sahiptir.

Hemşireler, hekimlere göre yenilikçilik, bireysel ağırları genişletme, proaktiflik, özerklik ve iç girişimcilik algılarında daha yüksek puanlar almışlardır. Bu bulgular, meslek grupları arasında iç girişimcilik algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

### **Bağlı Olduğu Yönetici Cinsiyeti**

Risk alma: Kadın yöneticiye bağlı çalışanların (3.59±0.93) ve erkek yöneticiye bağlı çalışanların (3.78±0.73) risk alma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.048). Erkek yöneticiye bağlı çalışanlar, kadın yöneticiye bağlı çalışanlara göre daha yüksek risk alma eğilimindedir. Yönetici cinsiyeti, çalışanların risk alma davranışlarını etkilemektedir. Erkek yöneticiye bağlı çalışanlar, kadın yöneticiye bağlı çalışanlara göre daha fazla risk alma eğilimindedir.

Tablo 16. Post-hoc ikili karşılaştırmalar

		<b>Özerklik</b>
Lise-Ön Lisans	p	0.901
Lise-Lisans	p	0.565
Lise-Yüksek Lisans	p	0.088
Lise_Doktora	p	0.038

Tablo 16. Post-hoc ikili karşılaştırmalar (devam)

		Özerklik
Ön Lisans-Lisans	p	0.608
Ön Lisans-Yüksek Lisans	p	0.065
Ön Lisans-Doktora	p	0.012
Lisans-Yüksek Lisans	p	0.148
Lisans-Doktora	p	0.032
Yüksek Lisans-Doktora	p	0.639

*Mann-Whitney U test*

Tablo 17. Demografiklere göre personel güçlendirme korelasyon analizi

		Üst yönetim tutumu	Otonomi	İş birliği ve takım ruhu	Güven	Liderlik	Personel güçlendirme total
Yaş (Yıl)	r	-,124**	-,188**	-0.025	-0.075	-0.052	-,121*
	p	0.008	0.000	0.603	0.114	0.268	0.010
Meslekte çalışma yılı	r	-,097*	-,177**	-0.035	-0.088	-0.054	-,117*
	p	0.039	0.000	0.456	0.063	0.255	0.013
Kurumda çalışma yılı	r	-,124**	-,188**	-0.025	-0.075	-0.052	-,121*
	p	0.008	0.000	0.603	0.114	0.268	0.010

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi), \*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Spearman korelasyon testi)

Yaş arttıkça üst yönetim tutumu, otonomi ve personel güçlendirme toplam puanları azalmaktadır. Bu bulgular, yaşın personel güçlendirme algısını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Meslekte çalışma yılı arttıkça üst yönetim tutumu, otonomi ve personel güçlendirme toplam puanları azalmaktadır. Bu bulgular, meslekte geçirilen sürenin personel güçlendirme algısını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Kurumda çalışma yılı arttıkça üst yönetim tutumu, otonomi ve personel güçlendirme toplam puanları azalmaktadır. Bu bulgular, kurumda geçirilen sürenin personel güçlendirme algısını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Tablo 18. Demografiklere göre personel güçlendirme karşılaştırması

Ort.±SS Med. (Min.-Maks.)	Üst yönetim tutumu	Otonomi	İş birliği ve takım ruhu	Güven	Liderlik	Personel güçlendirme total	
Cinsiyet <sup>2</sup>	Kadın	4,21±1,31 4,25- (1-16,25)	3,54±1,18 3,5- (1-16,75)	3,77±0,9 4- (1-5)	3,72±0,86 4- (1-5)	3,76±0,93 3,75- (1-11)	3,8±0,78 3,85- (1-7,35)
	Erkek	4,14±0,76 4,25- (1-5)	3,5±0,74 3,5- (1,25-5)	3,89±0,87 4- (1-5)	3,8±0,78 4- (1,33-5)	3,82±0,77 4- (1,5-5)	3,83±0,67 3,86- (1,75-5)
<b>p</b>	0.961	0.892	0.133	0.385	0.292	0.606	
Medeni Durum <sup>2</sup>	Evli	4,08±0,82 4- (1-5)	3,39±0,77 3,5- (1-5)	3,83±0,89 4- (1-5)	3,76±0,81 3,67- (1-5)	3,74±0,79 3,75- (1-5)	3,76±0,7 3,75- (1,1-5)
	Bekar	4,25±1,33 4,25- (1-16,25)	3,61±1,2 3,5- (1-16,75)	3,8±0,89 4- (1-5)	3,73±0,86 4- (1-5)	3,81±0,93 3,75- (1-11)	3,84±0,78 3,9- (1-7,35)
<b>p</b>	0.403	<b>0.009</b>	0.710	0.869	0.476	0.197	
Eğitim Düzeyi <sup>1</sup>	Lise	4,06±0,91 4,25- (1-5)	3,58±0,91 3,5- (1-5)	3,7±1,07 4- (1-5)	3,74±0,95 4- (1-5)	3,73±0,91 3,75- (1-5)	3,76±0,86 3,87- (1-5)
	Ön Lisans	4,26±0,71 4,25- (1-5)	3,75±1,49 3,5- (1-16,75)	3,87±0,84 4- (1,5-5)	3,84±0,86 4- (1-5)	3,83±0,85 3,75- (1-5)	3,9±0,79 3,98- (1,1-7,35)
	Lisans	4,29±1,64 4- (1-16,25)	3,5±0,74 3,5- (1,5-5)	3,85±0,85 4- (1-5)	3,7±0,82 4- (1-5)	3,83±1,01 3,75- (1,25-11)	3,83±0,67 3,83- (1,45-6,1)
Yüksek Lisans	3,99±0,76 4- (1-5)	3,26±0,63 3,25- (1,75-5)	3,75±0,78 4- (1,25-5)	3,65±0,72 3,67- (2-5)	3,68±0,75 3,75- (1,75-5)	3,66±0,62 3,72- (1,95-5)	

Tablo 18. Demografiklere göre personel güçlendirme karşılaştırması (devam)

Ort.±SS Med. (Min.-Maks.)	Üst yönetim tutumu	Otonomi	İş birliği ve takım ruhu	Güven	Liderlik	Personel güçlendirme total	
Doktora	4,11±1,37 4- (1-13,25)	3,27±0,65 3,25- (1,75-5)	3,77±0,95 4- (1-5)	3,7±0,78 3,67- (1,33-5)	3,73±0,77 3,75- (1,5-5)	3,73±0,72 3,78- (1,72-5,75)	
<b>p</b>	<b>0.032</b>	<b>&lt;0.001</b>	0.806	0.411	0.824	0.184	
Mesleğiniz <sup>2</sup>	Hekim	4,13±1,51 4- (1-14,25)	3,29±0,6 3,25- (1,75-5)	3,82±0,85 4- (1-5)	3,69±0,72 3,67- (1,33-5)	3,74±0,73 3,75- (1,5-5)	3,74±0,67 3,76- (1,72-6,1)
	Hemşire	4,2±1,01 4,25- (1-16,25)	3,61±1,17 3,5- (1-16,75)	3,81±0,9 4- (1-5)	3,76±0,87 4- (1-5)	3,8±0,93 3,75- (1-11)	3,83±0,77 3,9- (1-7,35)
<b>p</b>	<b>0.030</b>	<b>&lt;0.001</b>	0.901	0.225	0.634	0.115	
Bağlı Olduğu Yönetici <sup>2</sup> Cinsiyeti	Kadın	4,18±1,2 4,25- (1-16,25)	3,5±1,12 3,5- (1-16,75)	3,76±0,95 4- (1-5)	3,72±0,91 4- (1-5)	3,76±0,96 3,75- (1-11)	3,79±0,81 3,85- (1-7,35)
	Erkek	4,18±1,08 4- (1-14,25)	3,58±0,91 3,5- (1,25-11)	3,92±0,73 4- (1-5)	3,8±0,63 3,67- (1,33-5)	3,83±0,66 3,88- (1,5-5)	3,86±0,59 3,86- (1,72-6,1)
<b>p</b>	0.269	0.396	0.274	0.773	0.411	0.599	

Kruskal Wallis test<sup>1</sup>, Mann-Whitney U test<sup>2</sup>

Tablo 19. Post-hoc ikili karşılaştırmalar

		Üst yönetim tutumu	Otonomi
Lise-Ön Lisans	p	0.185	0.868
Lise-Lisans	p	0.823	0.370
Lise-Yüksek Lisans	p	0.270	0.015
Lise_Doktora	p	0.432	0.006
Ön Lisans-Lisans	p	0.039	0.195
Ön Lisans-Yüksek Lisans	p	0.007	<b>0.002</b>
Ön Lisans-Doktora	p	0.010	<b>&lt;0.001</b>
Lisans-Yüksek Lisans	p	0.403	0.031
Lisans-Doktora	p	0.552	0.011
Yüksek Lisans-Doktora	p	0.782	0.845

*Mann-Whitney U test*

### Medeni Durum

Otonomi: Evli bireylerin ( $3.39\pm 0.77$ ) ve bekar bireylerin ( $3.61\pm 1.20$ ) otonomi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p = 0.009$ ). Bekar bireyler, evli bireylere göre daha yüksek otonomi algısına sahiptir.

### Eğitim Düzeyi

Üst yönetim tutumu: Eğitim düzeyleri arasında üst yönetim tutumu düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur:

Otonomi: Eğitim düzeyleri arasında otonomi düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur:

Ön lisans mezunları ( $3.75\pm 1.49$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $3.26\pm 0.63$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p = 0.002$ ). Ön lisans mezunları daha yüksek otonomi algısına sahiptir.

Ön lisans mezunları (3.75±1.49) ile doktora mezunları (3.27±0.65) arasında anlamlı fark bulunmuştur (p < 0.001). Ön lisans mezunları daha yüksek otonomi algısına sahiptir.

## Meslek

Üst yönetim tutumu: Hekimlerin (4.13±1.51) ve hemşirelerin (4.20±1.01) üst yönetim tutumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.030). Hemşireler, hekimlere göre daha yüksek üst yönetim tutumu algısına sahiptir. Otonomi: Hekimlerin (3.29±0.60) ve hemşirelerin (3.61±1.17) otonomi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p < 0.001). Hemşireler, hekimlere göre daha yüksek otonomi algısına sahiptir.

Tablo 20. Dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ilişkisinde personel güçlendirmenin etkisi için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Model	R	R	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p
1	,514 <sup>a</sup>	,264	,262	155,788	,000 <sup>b</sup>
2	,584 <sup>b</sup>	,341	,338	112,026	,000 <sup>c</sup>
		<b>Standardize edilmemiş katsayılar</b>		<b>Standardize katsayılar</b>	
<b>Model</b>		<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
1	<b>Sabit</b>	2,163	,135		16,055
	<b>Dönüşümcü liderlik</b>	,413	,033	,514	12,482
2	<b>Sabit</b>	1,579	,152		10,396
	<b>Dönüşümcü liderlik</b>	,213	,042	,266	5,070
	<b>Personel güçlendirme</b>	,362	,051	,372	7,106

Dönüşümcü liderlik iç girişimcilik ilişkisine yönelik yapılan regresyon analizinde açıklayıcılık %25 olarak belirlenmiştir. Model istatistiksel olarak anlamlı olarak saptanmış (F=155,788; p=0,001) ve  $y=2,163+0,413X$  olarak ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle;

İç girişimcilik = 2,163+0,413 dönüşümcü liderlik'tir.

Varyans artış faktörü (VIF) değeri ise 1,803'tür. Dolayısıyla bağımlı değişkene etki eden faktörler modeli etkileyecek derecede ilişkili değildir. Modele (Model 2), personel güçlendirme dahil edildiğinde açıklayıcılık 0,514'ten, 0,584't yükselmiş  $\Delta R^2=0,07$ 'dir. Hem model hem de modeldeki tüm değişkenler anlamlı olarak belirlenmiş olup model  $y=1,179+0,213x+0,362z$ 'dir. Daha açık bir ifadeyle;

İç girişimcilik =1,579+0,213 dönüşümcü liderlik +0,362 personel güçlendirme'dir.

Analizdeki  $\Delta R^2$  değişiminden personel güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı rolünün olduğu görülmektedir.

Aracılık rolü için yapılan diğer bir hipotez testi olan SOBEL testi için değerler belirlenmiştir. Bunun için dönüşümcü liderlik ve personel güçlendirme arasında basit regresyon analizinde 0,560 katsayısına, 0,030 standart hatasına ulaşılmıştır. İç girişimcilik ile dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme çoklu regresyon analizinde ise 0,362 katsayısına, 0,051 standart hatasına ulaşılmış ve SOBEL testi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda test sonuçları görülmektedir.

Tablo 21. Dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü için SOBEL testi sonuçları

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.560	Sobel test: 6.63457497	0.03055508	0
b	0.362	Aroian test: 6.62627296	0.03059337	0
$s_a$	0.030	Goodman test: 6.64290826	0.03051675	0
$s_b$	0.051	Reset all	Calculate	

Yapılan SOBEL testi sonucu 6,635'tir ve p değeri 0,05'den küçüktür. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

## 5 TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışma, sağlık çalışanlarında dönüşümcü liderliğin iç girişimciliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü belirlemek, mevcut durumu ortaya koymak ve elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Araştırma grubundaki sağlık çalışanlarının demografik özellikleri analiz sonuçlarına göre; Katılımcıların yaş ortalaması 32.57 yıl olup, yaş aralığı 21 ile 74 arasında değişmektedir. Katılımcıların %67.2'si kadın, %32.8'i erkektir. Eğitim düzeyi olarak en yüksek oranda %32.2 ile ön lisans mezunları yer almaktadır. Katılımcıların %73.6'sı hemşire, %26.4'ü hekim olarak çalışmaktadır. Ekiyor'un 2016' da yaptığı bir araştırmada araştırmaya katılanların %66,8'inin kadın, %33,2'inin de erkek, bunların %44,7'sinin evli, %55,3'ünün de bekâr olduğu görülmüştür. Yaş dağılımında %36,3'ünün 20-25 yaş; %33,7'sinin 31-35 yaş, %10,5'inin 26-30 yaş, %10,5'inin 36-40 yaş ve %8,9'unun da 41yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların %62,1'i lise ve dengi okullardan mezun çalışanlar oluştururken %37,9'unu lisans düzeyine sahip işgörenler oluşturmaktadır (103).

Araştırmada, dönüşümcü liderlikte tüm alt ölçeklerin ortalama puanları 3.96 ile 3.99 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerini genel olarak olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. En yüksek ortalama puan 3.99 ile "İlham verici motivasyon" ve "Entelektüel uyarım" alt ölçeklerinde gözlenmiştir.

İç girişimcilik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalama puan 4.02 ile "Yenilikçilik" alt ölçeğinde gözlenmiştir. Bu, katılımcıların yenilikçilik konusunda olumlu değerlendirmeler yaptığını göstermektedir. En düşük ortalama puan ise 3.64 ile "Proaktiflik" alt ölçeğindedir. Erbir 2019, çalışmasında İç girişimcilik ölçeğine yönelik boyutlar tek tek incelendiğinde katılımcıların verdiği yanıtlara göre sağlık çalışanlarının en yüksek puan ortalamasına sahip olan boyutu "Yenilikçilik" boyutudur en düşük düzeyde "Proaktiflik" boyutunun olduğu görülmektedir (104).

Personel güçlendirme ölçeğinde en yüksek ortalama puan 4.18 ile "Üst yönetim tutumu" alt ölçeğinde gözlenmiştir. Bu, katılımcıların üst yönetimin tutumunu olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. En düşük ortalama puan ise 3.53 ile "Otonomi" alt ölçeğindedir.

Tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. En yüksek korelasyon, "Dönüşümcü liderlik total" ile "Entelektüel uyarım" arasında görülmüştür ( $r = 0.953$ ,  $p < 0.01$ ). "Personel güçlendirme total" ile "Liderlik" arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur ( $r = 0.890$ ,  $p < 0.01$ ). "İç girişimcilik total" ile "Yenilikçilik" arasında da yüksek bir korelasyon bulunmuştur ( $r = 0.851$ ,  $p < 0.01$ ). Bu sonuçlar, ölçeklerin birbirleriyle ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yaş, meslekte çalışma yılı, aynı kurumda çalışma yılı ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$ ). Bu, yaş arttıkça dönüşümcü liderlik algısının azaldığını göstermektedir. Arslantaş vd. (2007) de çalışmalarında, çalışanların buldukları işletmede geçirdikleri çalışma süreleri açısından yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarının farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir (105).

Eğitim düzeyleri arasında özellikle ön lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında dönüşümcü liderlik algıları açısından anlamlı farklar bulunmaktadır. Ön lisans mezunları, dönüşümcü liderlik alt ölçeklerinde daha yüksek puanlar almışlardır, bu da onların dönüşümcü liderliği daha olumlu algıladıklarını göstermektedir. Türk Kılıç 2021, yaptığı çalışmada lise mezunu hastane çalışanlarının yöneticilerine dair dönüşümcü liderlik algıları lisansüstü derecede eğitime sahip hastane çalışanlarından daha yüksek düzeydedir (106).

Yaş ve meslekte çalışma yılı arttıkça yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, proaktiflik, özerklik ve iç girişimcilik toplam puanları azalmaktadır. Bu bulgular, yaşın ve meslekte çalışma yılının iç girişimcilik algısını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayhan 2015 tarafından yapılan çalışmada hem dönüştürücü liderlik

hem de İç Girişimcilik açısından personelin meslekte çalışma yılı(kıdem) değişkenine göre ayırt edici bir farklılık taşıyamamıştır (107).

Araştırmada, Kadınların (3.75±0.72) ve erkeklerin (3.92±0.69) iç girişimcilik toplam puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.016). Erkekler, kadınlara göre daha yüksek iç girişimcilik algısına sahiptir. Erbir, 2019 da yaptığı çalışmada ise sağlık çalışanlarının iç girişimcilik özelliklerinin cinsiyet faktörüne bağlı olmadığını kadınların erkeklerden, erkeklerin de kadınlardan daha yüksek iç girişimcilik eğilimine sahip olmadıklarını göstermektedir (104).

Evli bireylerin (3.73±0.86) ve bekar bireylerin (3.92±0.77) bireysel ağları genişletme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.035). Bekar bireyler, evli bireylere göre daha geniş bireysel ağlara sahiptir. Evli bireylerin (3.54±0.86) ve bekar bireylerin (3.70±0.84) proaktiflik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.031). Bekar bireyler, evli bireylere göre daha proaktif davranış sergilemektedir. Erbir, 2019 yaptığı çalışmada iç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yenilikçilik (t=-1,682; p>0,05) ve proaktiflik (t=1,636; p>0,05) faktörlerinde evli ve bekar bireylerden alınan cevapların ortalamaları arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Eğitim düzeyine göre iç girişimcilik alt boyutları ele alındığında Doktora mezunları, daha düşük özerklik algısına sahipken, lisans ve ön lisans mezunları daha yüksek özerklik algısına sahiptir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin özerklik algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Hemşireler, hekimlere göre yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, proaktiflik, özerklik ve iç girişimcilik algılarında daha yüksek puanlar almışlardır. Bu bulgular, meslek grupları arasında iç girişimcilik algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Yönetici cinsiyeti, çalışanların risk alma davranışlarını etkilemektedir. Erkek yöneticiye bağlı çalışanlar, kadın yöneticiye bağlı çalışanlara göre daha fazla risk alma eğilimindedir. Çalışmada, yaş, kurumda çalışma yılı, meslekte çalışma yılı arttıkça üst yönetim tutumu, otonomi ve personel güçlendirme toplam puanları azalmaktadır. Bu bulgular, yaşın personel güçlendirme algısını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Evli bireylerin (3.39±0.77) ve bekar bireylerin (3.61±1.20) otonomi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.009). Bekar bireyler, evli bireylere göre daha yüksek otonomi algısına sahiptir.

Eğitim düzeyleri arasında otonomi düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur. Ön lisans mezunları (3.75±1.49) ile yüksek lisans mezunları (3.26±0.63) arasında anlamlı fark bulunmuştur (p = 0.002). Ön lisans mezunları daha yüksek otonomi algısına sahiptir. Ön lisans mezunları (3.75±1.49) ile doktora mezunları (3.27±0.65) arasında anlamlı fark bulunmuştur (p < 0.001). Ön lisans mezunları daha yüksek otonomi algısına sahiptir.

Üst yönetim tutumu: Hekimlerin (4.13±1.51) ve hemşirelerin (4.20±1.01) üst yönetim tutumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p = 0.030). Hemşireler, hekimlere göre daha yüksek üst yönetim tutumu algısına sahiptir.

Hekimlerin (3.29±0.60) ve hemşirelerin (3.61±1.17) otonomi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p < 0.001). Hemşireler, hekimlere göre daha yüksek otonomi algısına sahiptir. İç girişimcilik ölçeğine yönelik boyutlar tek tek incelendiğinde katılımcıların verdiği yanıtlara göre sağlık çalışanlarının en yüksek puan ortalamasına sahip olan boyutu “Yenilikçilik” boyutudur (4.02).En düşük düzeyde “Proaktiflik” boyutunun olduğu (3,64) görülmektedir. Bu sonuç, sağlık çalışanlarının potansiyel olarak yenilikçi bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında Proaktiflik boyutunun en düşük değerde olduğu görülmektedir. Proaktiflik boyutu bireyin yeni teknoloji ve teknikleri rakiplerinden daha erken fark etmesi, gelecek öngörüsüne sahip olması bakımından önemli bir faktördür. Sağlık çalışanlarına girişimcilik konusunda gerekli farkındalık oluşturulması durumunda girişimcilik özellikleri daha yüksek düzeylere çıkacağı düşünülmektedir.

İç Girişimcilik puan ortalamasının cinsiyet durumuna göre farklılaşması incelendiğinde; kadın ve erkek katılımcılardan alınan cevapların ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Kurumda çalışan erkekler, kadınlara göre daha yüksek iç girişimcilik algısına sahiptir. Gupta vd., (2008), Singh

(2014), Dikmen (2016) ve Kozak ve Yılmaz (2010)'da çalışmalarında ise, anlamlı bir fark olmadığını neredeyse eşit düzeyde iç girişimcilik algısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Sanchez (2011), Kickul vd., (2008) ve Durmaz (2011) erkeklerin girişimcilik puanlarının kadınlardan daha yüksek olduğunu çalışmalarında tespit etmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile Şeşen (2010) tarafından yapılan çalışmada kadınların iç girişimcilik puanlarının proaktiflik ve risk alma faktörlerinde erkeklerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuada (2009) ise, çalışmasında farkı bir sonuca ulaşmış ve kadınların girişimcilik düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Sonuçların birbirinden farklı çıkması; örneklemin büyüklüğü, çalışmanın yapıldığı dönem veya sektör farklılığı vb. çeşitli nedenlere bağlanabilir.

İç girişimcilik puan ortalamasının medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu incelendiğinde; evli ve bekar çalışanlar arasında iç girişimcilik boyutlarından olan risk alma ve özerklik konusunda bekar çalışanların evli çalışanlara oranla daha yüksek derecede bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Yani, bekar çalışanlar daha fazla risk alabilen ve daha özerk yapıdadırlar. Bu durum çalışanların evlendikten sonra risk alma ve özerklik ile ilgili özelliklerini kaybettiklerini göstermektedir. Eysel (2019) ve Kozak ve Yılmaz (2010) çalışmasında bu çalışmanın aksine medeni durum değişkenine göre bir farklılık bulamamıştır.

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile iç girişimcilik üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü belirleyebilmektir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda;

- Dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ve bu konuda yöneticilerin çalışanlara yaklaşımlarında olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Üst yönetimin tutumunun personel güçlendirme üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alındığında; başta üst yönetim olmak üzere tüm yönetim kademelerindeki liderlerin konu ile ilgili duyarlılıklarının artırılması amacıyla belirli dönemlerde hizmet içi eğitim programlarında liderlik konularının da gündeme alınması ve ortak yönetsel kültür oluşturulması çalışmalarına yer verilmesi önerilmektedir.
- Yöneticinin çalışanlara yakın ilgi göstermesi (bireyselleştirilmiş ilgi), onları geliştirmek için çaba sarf etmesi durumunda, çalışanların örgüte fayda sağlamak ve büyümek amacıyla risk alma konusunda daha da cesaretlendirecektir.
- Yöneticinin yaratıcılığı cesaretlendirmesi, bireysel hataları uygun bir şekilde geribildirimde bulunarak çözüme ulaştırması, çalışanlarından yeni fikirler üretmesini ve sorunları yaratıcı şekilde çözmesini beklemesi durumunda, çalışanların farklı bakış açıları geliştirerek örgüte yeni süreçler, ürünler veya hizmetler sunmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.
- Yöneticiler, çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik ettiğinde ve yeni yaklaşımlar denemelerine destek olduğunda, çalışanlar daha fazla sorunlar ortaya çıkmadan önlemeye, zorlukları önceden bilmeye ve fırsatları tespit etmeye yönelik davranışlar sergileyeceklerdir.
- Yöneticinin, çalışanların başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi, onlara yardımcı olarak potansiyellerinin üzerinde performans sergilemesi için geliştirmesi durumunda, çalışanlar daha fazla fikirlerini ve vizyonlarını ortaya koyarak bağımsız hareket etmekte ve karşılaştıkları sorunlara yeni çözümler sunmak amacıyla sosyal bağlar oluşturacaklardır.
- Bu çalışmanın literatüre ve uygulamada yöneticilere verdiği katkıların yanı sıra, bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmanın belirli bir ildeki dört özel hastaneye odaklanması nedeniyle elde edilen bulgular yalnızca bu uygulamanın gerçekleştirildiği hastaneler ile sınırlıdır.
- Kamu ve özel sektördeki farklı hastanelerde gerçekleştirilecek benzer çalışmalar kapsamında farklı sonuçlara ulaşılabileceğini öngörülmektedir.
- Ayrıca çalışma kapsamında iç girişimcilik üzerinde yalnızca dönüştürücü liderlik tarzının incelenmiş olması da kısıtlılık olarak gösterilebilir. Çalışanların iç girişimcilik davranışı üzerinde etkisi olan diğer liderlik tarzlarının karşılaştırılması

olarak incelenmesi, farklı bulgular ve sonuçlar ortaya konulmasına katkı verecektir.

- Dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilik ilişkisine aracı veya düzenleyici etkisi olduğu düşünülen farklı değişkenler ile kurulacak modeller, farklı bulgular ortaya koyabilecek ve sonuçların farklı açılardan ele alınarak yorumlanmasına imkân sağlayacaktır.
- Personelin yeniliklere açık olması, iç girişimciliğin arttırılması, personelin güçlendirilmesi için kurumların dönüşümcü liderliği benimsemesi ve personel güçlendirmeye önem vermesi önerilmektedir.



## 6 KAYNAKLAR

1. Çelik V. Eğitimsel liderlik, Ankara: Pegem Akademi, (2011).
2. Celep C. Dönüşümcü liderlik, Ankara: Anı Yayıncılık, (2004).
3. Tengilimoğlu D. Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005; 14:1-16.
4. Koçel T. İşletme yöneticiliği (13. baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın (2011).
5. Çetin F. Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. Business and Economics Research Journal, 2011; 2(3):69-85.
6. Güven B. The Integration of Strategic Management and Intrapreneurship: Strategic Intrapreneurship from the Ory to Practice. Business and Economics Research Journal, 2019; 11(1): 229-245.
7. Cingöz A., Kaya A. İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 2018; 22 (2):127-153.
8. Akın M. Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010; 29(2): 211-238.
9. Çöl G. Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 2008; 9(1):35-46.
10. Taşlıyan M., Harbalıoğlu, M., Hırlak B. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015; 6(1): 313-334.
11. Doğan S. Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi. İstanbul:İstanbul Üniversitesi; (2019).
12. Cemaloğlu N. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2007;(33):77-87.
13. Kınır S., Şahin M. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım;2005.
14. Bakan İ., Büyükbeşe T. Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2010;12(19):73-84.
15. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları; 2005.
16. Küçüközkan Y. Liderlik ve Motivasyon Teorileri: kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 2005;1(2):86-115.
17. Bozalp Ü, S. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması [Doktora tezi]. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi; 2007.
18. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul:Beta Basım Yayın; 2015.

19. Sayın E. Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi; 2015.
20. M.C. Alkın. Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konu İle İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ; 2006.
21. Özkalp E. Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 2004.
22. Canbaz F. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bolu-Merkez Ortaöğretim Örneği). [Yüksek Lisans Tezi]. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü; 2019.
23. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları; 2018.
24. Doğan S. Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: İstanbul Üniversitesi; 2019.
25. Eren E. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2013.
26. Naralan A., Yıldız İ., Kâhya, C. Dönüştürücü liderlik algisi ile bilgi yönetimi kabiliyetleri arasındaki ilişkiler: kosgeb işletmelerinde örnek bir uygulama. Journal of Management and Economics Research. 2013;11(20):65-87.
27. Yeşil A. Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 2018;4(5):307-323.
28. Altun SA. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. EEO. 2003;2(1).
29. Serinkan C. Erdiş YÜ. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve örgütsel Adalet. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2014.
30. Brescick E.T. Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1999.
31. Erkuş A., Günlü E. Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. İşletme Fakültesi Dergisi. 2008;9(2):187-209.
32. Eraslan L. Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 2006;1(1):1-32.
33. Gabel S. Transformational Leadership and Healthcare. Medical Science Educator. 2013;23(1):55- 60.
34. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. Second Edi. Lawrence Erlbaum Associates. Inc. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwaa120>.2006.
35. Tunç İ. Örgütsel Değişim ve Değişimin Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Etkisi [Yüksek Lisans Tezi]. İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi; 2017.
36. Gül H., Şahin K. Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2011;25:237.
37. Iraz R., Şimşek G. Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2004;4(7):99-117.

38. Fiş M. A., Çetindamar D. Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İÇi Girişimcilik Ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerlemesi. Yönetim Organizasyon Kongresi; Mayıs 2007; Sakarya, Türkiye.
39. Thornberry N. Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?. *European Management Journal*. 2001;19(5):526-533.
40. Kaygın E. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İÇ Girişimcilik Anlayışı [Yüksek Lisans Tezi]. Kars: Kafkas Üniversitesi; 2012.
41. Özmütaf M.N. Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2007;8(2):41-60.
42. Şen G. Stratejik Çeviklik ve İÇ Girişimcilik Davranışı İlişkisinde Yenilikçi Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü; 2020.
43. Yarbağ P.Ş. Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarının Çalışanların İÇ Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama*. 2019;3(5):1-13.
44. Gürel E.B. İÇ Girişimcilik: Bir Literatür Taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 2012;(6).
45. Kuratko D. F., Hodgetts R. M. *Entrepreneurship: A contemporary approach*. (No Title). Kuratko, D. F., ve Hodgetts, R. M. (2001), *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio; 2001
46. Özşahin M., Cemal Z. Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performansın İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2011;9(2):43-72.
47. Dess G., Lumpkin G.T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy Of Management*. 2005;19(1):147-156.
48. Lumpkin G.T, Dess G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy Of Management Review*. 1996;21(2):135-172.
49. Fiş A.M., Wasti A.S. Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 2009;(35):127-164.
50. Ağca V., Kurt M. İÇ Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2007;(29):83-112.
51. Frank H., Kessler A., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance — a Replication Study*. *Schmalenbach Business Review*. 2010;(62):175–198.
52. Altuntaş G., Dönmez D. Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 2010;39(1):50-74.
53. Antoncic B., Hisrich R.D. Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*. 2003;10(1):7-24.
54. Meydan C.H. İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 2011;(20):25-40.
55. Bulut Ç., Fiş M. A, Aktan B. ve ark. Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal Of Yaşar University*. 2008.

56. Montgomery D.B., Moore M. C., Urbany, Joel E., "Reasoning About Competitive Reactions: Evidence From Executives". *Marketing Science Journal*. 2005;24(1):74 – 89.
57. Covin J.G., Slevin D.P. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory And Practice*. 1991;16(1):7-25.
58. Naktiyok A. İç Girişimcilik. İstanbul:Beta Yayınevi; 2004.
59. Onay M. İç Girişimcilik:Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri. *Girişimcilikte Güncel Konular*. 2015;87-191.
60. Covin G.J., Miles M.P. Corporate Entrepreneurship and The Pursuit Of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory And Practice*. 1999;57.
61. Arslan E.T. İnovasyon ve İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2012.
62. İçerli L., Yıldırım M. H, Demirel, Y. Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2011;3(2):177-187.
63. Kaygın E. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2012;4:93-103.
64. Dess G. G., Ireland, D. R., Zahra, S. A., ve ark. Emerging Issues İn Corporate Entrepreneurship. *Journal Of Management*. 2003;29(3):351-378.
65. Dalay İ., Coşkun R., Altunışık R. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım ; 2002.
66. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım ; 2010.
67. Ataman G. İşletme yönetimi, 2. Baskı. İstanbul:Türkmen Kitabevi; 2002.
68. Akdemir A. İşletme Bilimine Giriş. Eskişehir:Birlik Ofset Yayıncılık; 1996.
69. Vincent E.H. Human Resource Management İn The Hospitality Industry. Gorsuch Scarisbrick Publishers. 1993.
70. Eren M. İşletme Araştırma Dergisi. İşletme Araştırmaları Dergisi. 2014;303-327.
71. Spencer C., McLaren S. Empowerment İn Nurse Leader Groups İn Middle Management: A Quantitative Comparative İNvestigation. *Journal Of Clinical Nursing*. 2017;26(1):266-279.
72. Mucuk M., Demirel M.T. The Effect Of Foreign Direct İNvestments On Unemployment: Evidence From Panel Data For Seven Developing Countries. *Journal Of Business Economics And Finance*. 2013;2(3):53-66.
73. Bakan İ. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar). İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım; 2004.
74. Baltaş A. Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik (5. Basım). İstanbul:Remzi Kitapevi; 2003.
75. Şahin N. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama [Yüksek Lisans Tezi]. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
76. Çöl G. Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma [Doktora Tezi]. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2004.

77. Çuhadar M.T. Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2005;(25).
78. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım; 2003.
79. Oral S. Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri. Ankara:Detay Yayıncılık; 2005.
80. Eren E. Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım; 2003.
81. Doğan S. Personel Güçlendirme (Empowerment). İstanbul:Sistem Yayıncılık; 2003.
82. Eren E. Yönetim ve Organizasyon,5.Baskı. İstanbul:Beta Yayınları; 2001.
83. Çelebi M. Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme [Yüksek Lisans Tezi]. Karaman: Karaman Üniversitesi; 2009.
84. Bolat T. Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 2003;17(3-4):199-219.
85. Koçak D. Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama [Yüksek Lisans Tezi]. Erzincan: Erzincan Üniversitesi; 2013.
86. Theron C.J. The Impact Of Psychological Empowerment And Job Satisfaction On Organizational Commitment Amongst Employees In A Multinational Organization [Yüksek Lisans Tezi]. Western: Western Cape Üniversitesi; 2010.
87. Doğan S., Demiral Ö. İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi. 2007;12:282-303.
88. Yılmaz A.H. Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Ara [Yüksek Lisans Tezi]. Denizli: Pamukkale Üniversitesi; 2019.
89. Akçakaya M. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları. 2010;25:145- 174.
90. Doğan S. Personel Güçlendirme-Rekabette Başarının Anahtarı. İstanbul:Kare Yayınları; 2006.
91. Giderler A., C. Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma [Doktora Tezi]. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi ; 2009.
92. Karakaş A. İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2014;6(11).
93. Şahin N. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama [Doktora Tezi]. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi; 2007.
94. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı. İstanbul:Beta Yayıncılık; 2014.
95. Beşyaprak S. Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi [Yüksek Lisans Tezi]. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi; 2012.
96. Coleman H. Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad. Leadership And Organization Development Journal. 1996;17(4):29-36.

97. Aras G. Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği [Yüksek Lisans Tezi]. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi; 2013.
98. Ataman G. İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Yayınları; 2001.
99. Şenel Ö. Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi [Yüksek Lisans Tezi]. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi; 2006.
100. Morçin S., Çankçı İ.H. Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2016;21(1):97-112.
101. Giderler C. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 2015;58-88.
102. Baltaş A. Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi; 2001.
103. Ekiyor A. Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına Ve İç Girişimciliğe Etkisi. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2016;1(3).
104. Erbir M., Yılmaz A. Sağlık Sektörü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeyleri. Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi. 2019;5(2):110 – 130.
105. Arslantaş C. C., Pekdemir I. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2007;1:275.
106. Türk Kılıç N. Dönüşümcü Liderlik İle Ekipte Motivasyon Ve Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki: Hastane Örneği [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi ; 2021.
107. Ülkey A. Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi; 2015.

## 7 EKLER

### EK 1. Anket Bilgi Formu

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

Sayın Katılımcı,

Sizi sağlık çalışanlarında “Dönüşümcü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz.

Çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü belirlemektir. Ankette çeşitli ifadeler bulunmakta, bu ifadelere katılıp katılmayacağımız sorgulanmaktadır. Kimlik belirtmenize gerek yoktur. Yanıtlar sadece araştırmacılar tarafından ulaşılabilir, veri tabanında gizli tutulacak, bireysel olarak açıklanmayacaktır. Anketi yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçimde yorumlanacaktır. Çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında kalmadan size en uygun gelen ifadeyi içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**. Zaman ayırıp katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

#### **Bölüm 1: Kişisel Bilgi Formu**

1. Yaşınız	:	.....
2. Cinsiyetiniz	:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Medeni Durumunuz	:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
4. Eğitim Düzeyiniz	:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5. Mesleğiniz	:	<input type="checkbox"/> Hekim <input type="checkbox"/> Hemşire
6. Meslekte Çalışma Yılı	:	.....
7. Kurumda Çalışma Yılı	:	.....
8. Doğrudan Bağlı Olduğunuz Yöneticinizin Cinsiyeti	:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek

## EK 1. Anket Bilgi Formu (devam)

### Bölüm 2: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Aşağıda bir üst yöneticiniz ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelerin sizin için uygunluğunu "Kesinlikle Katılmıyorum"- "Katılmıyorum"- "Kararsızım"- "Katılıyorum"- "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerini kullanarak her bir maddenin karşısına yanıtınızı gösteren sütundaki kutuya "X" işareti koyunuz.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri bir üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız;

		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.					
2	Yöneticim benim ve takım arkadaşlarımın yetkinliklerini, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarımı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.					
3	Yöneticim işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.					
4	Yöneticim iş yerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.					
5	Yöneticim yaptıklarımın kısa veya uzun vadede kuruma sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.					
6	Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.					
7	Yöneticim düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.					
8	Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.					
9	Yöneticim alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.					
10	Yöneticim bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceğimiz ve başarabileceğimiz konusunda bizi heyecanlandırır.					
11	Yöneticim iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.					
12	Yöneticim eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.					
13	Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.					
14	Yöneticim beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.					
15	Yöneticim görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.					
16	Yöneticim bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz ölçüde ödüllendirir.					
17	Yöneticim mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.					
18	Yöneticim istersem iş dışı konularda da benimle konuşur.					
19	Yöneticim bana saygılı davranır.					

## EK 1. Anket Bilgi Formu (devam)

### Bölüm 3: İç Girişimcilik Ölçeği

Aşağıda iç girişimcilik düzeyinizi ölçen ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerin sizin için uygunluğunu "Hiçbir Zaman"- "Nadiren"- "Bazen"- "Çoğu Zaman"- "Her Zaman" seçeneklerini kullanarak her bir maddenin karşısına yanıtınızı gösteren sütundaki kutuya "X" işareti koyunuz.		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
2	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
3	Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.					
4	Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.					
5	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
6	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.					
7	Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.					
8	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.					
9	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					
10	Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.					
11	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
12	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin veremeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
13	Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.					
14	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
15	Yeni hizmet geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.					
16	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.					
17	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.					
18	Kurum içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
19	Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.					
20	Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.					
21	Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım.					
22	Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.					

## EK 1. Anket Bilgi Formu (devam)

### Bölüm 4: Personel Güçlendirme Ölçeği

Aşağıda **iş ortamınızla ilgili algılarınızı** ölçen ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerin sizin için uygunluğunu "Kesinlikle Katılmıyorum"- "Katılmıyorum"- "Kararsızım"- "Katılıyorum"- "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerini kullanarak her bir maddenin karşısına yanıtınızı gösteren sütundaki kutuya "X" işareti koyunuz.

#### İşim ile ilgili olarak;

		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Benim üstüm / amirim (şef/müdür) sürekli işlerin mükemmel yapılmasını ister.					
2	Benim üstüm, işte örnek alınacak bir kişidir.					
3	Benim üstüm, kaliteli çalışma performansına önem verir.					
4	Çalıştığım departmanda, her bir kişi bütünün bir parçasıdır.					
5	Çalıştığım hastanede, yönetim komuta zinciri çok karmaşıktır.					
6	Çalıştığım hastanede, yetki adaletli bir şekilde dağıtılmıştır. En alt kademede çalışan bile belirli seviyede özerkliğe sahiptir.					
7	Çalıştığım departmanda her bir kişi ve herkes kendi problemlerini çözme yeteneğine sahiptir.					
8	Çalıştığım hastanede, sorunları çözmede kendini yöneten çalışma takımları oluşturulur.					
9	Çalıştığım hastanede çalışanlar getirdikleri yenilikler ve üstün performanslarından dolayı ödüllendirilirler.					
10	Çalıştığım hastanede, departmanlar belirli aralıklarla kurumun amaçlarında fikir birliğine varıldığını kontrol ederler.					
11	Çalıştığım departman takım ruhuna sahiptir.					
12	Çalıştığım departmanda çalışanlar bu hastanede çalıştıkları için gurur duymaktadırlar.					
13	Çalıştığım departmanda çalışanların her biri sürekli öğrenmeye eğilimlidir.					
14	Çalıştığım hastanede, üstler astlarına (çalışanlarına) güvenir.					
15	Çalıştığım hastanede, üstler çalışanlara işle ilgili destek sağlarlar.					
16	Çalıştığım hastanede, her bir departman kendi işlerinden sorumludur.					
17	Çalıştığım hastanenin en önemli özelliği insan merkezli (insana değer vermesi) olmasıdır.					
18	Hastanenin liderleri (üst düzey yöneticileri) açık bir vizyon planlamaktadırlar.					
19	Üstüm, çalıştığımız departmanın yapması gerektiği işleri açık bir şekilde belirtir.					

## **EK 2. Etik Kurul Onay Formu**



## **EK 2. Etik Kurul Onay Formu (devam)**



### **EK 3. Ölçek İzinleri**

#### **1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İzni**

#### **2. İç Girişimcilik Ölçeği:**

#### **3. Personel Güçlendirme Ölçeği**



## 8 ÖZGEÇMİŞ



