



T.C
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BİR DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE BEKLENEN HEMŞİRE DEVİR
HIZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASI

YUSUF ŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SİVAS-2019

T.C
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BİR DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE BEKLENEN HEMŞİRE DEVİR
HIZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASI

YUSUF ŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr.Hatice ULUSOY

SİVAS-2019

“Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Beklenen Hemşire Devir Hızı Arasındaki İlişkinin Saptanması” adlı **Yüksek Lisans** Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisans Üstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Sağlık Yönetimi** Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak Kabul edilmiştir.

Başkan

Üye

Üye (Danışman)

ONAY

Bu tez çalışması ,.....Tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından Kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Zübeyda AKIN POLAT
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRÜ

Bu tez, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisans Üstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

*Öğrenim ve sosyal hayatım boyunca hiçbir zaman bana kattıklarını unutmayacağım
babam Rasim ŞAHİN'e teşekkür ederim.*

ÖZET

BİR DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE BEKLENEN HEMŞİRE DEVİR HIZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAPTANMASI

Yusuf ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof.Dr.Hatice ULUSOY

2019, 87 sayfa

Sağlık kurumlarında, kaliteli hasta bakımı sunulmasını ve verimli bir çalışmanın sağlanmasını etkileyen etmenlerden bir tanesi hemşirelik hizmetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesidir. Bu bağlamda günümüzde, yönetici hemşirelerin liderlik rollerinin önemi giderek artmaktadır. Yönetici hemşirelerin liderlik özelliği sergilemesi sonucunda işten alınan doyum ve verimlilik artacak, kurumda işten ayrılmalar azalacaktır. Bu çalışmada, Sivas'ta bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin algıladığı liderlik davranışları ile hemşire devir hızı arasında bir ilişkinin olup olmadığının saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini hastanede çalışan bütün hemşireler oluştururken, örnekleme hemşireler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 258 kişi oluşturmuştur. Çalışmaya başlamadan önce Cumhuriyet Üniversitesi etik kurulu ve hastaneden yazılı izinler alınmıştır. Veriler, 01.04.2016-30.04.2016 tarihleri arasında "Kişisel Bilgiler Formu", "Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği" ve "Beklenen Personel Devri Ölçeği" ile toplanmıştır. "Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği" değişim odaklı, görev odaklı ve iş gören odaklı liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Anketlerin uygulanmasında, yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22 programdan yararlanılmıştır. Çalışmaya katılan hemşirelerin personel devir ölçeğinden aldıkları ortalama puan $X=3,64$, liderlik davranışları toplam puan ortalaması $X=3,81$ 'dir. Liderlik davranışları alt boyutlarından iş gören odaklı liderliğin $X=3,81$, görev odaklı liderliğin $X=3,86$ ve değişim odaklı liderliğin ise ortalaması $X=3,75$ olarak bulunmuştur. Yapılan korelasyon testi sonucunda hemşirelerin algıladığı görev odaklı, iş gören odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışı ile beklenen personel devri arasında düşük düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. One-way Anova ve T-testi sonuçlarına göre ise 25 yaş altı ve 1-5 yıl arası çalışan hemşirelerin diğer gruplara ve yüksek lisans mezunu olanların ön lisans mezunu olan hemşirelere göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak hemşirelerin liderlik algıları yüksek bulunmuştur. İşe yeni başlamış ve genç yaş hemşire gurubunun ise işten ayrılma eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Davranışları, Personel Devri, Hemşire, Yönetici Hemşire

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEIVED LEADERSHIP BEHAVIOURS AND EXPECTED RATE OF STAFF TURNOVER OF THE NURSES WORKING IN A STATE HOSPITAL

Yusuf ŞAHİN

Master's Thesis

Department of Health Management

Supervisor: Prof.Dr.Hatice ULUSOY

2019, 87 pages

One of the important things that effects quality of patient care and efficient working of nurses in the health institutions is the quality in management of nursing staff. Within this context, nowadays, the importance of leadership concept in management of nursing staff is increasing. Nurses who are in the managerial position should demonstrate leadership roles. As a result of the leadership traits of the executive nurses, the satisfaction and productivity will increased and the staff turnover in the institution will decreased. The aim of this study is to investigate the relationship between the perceived leadership behaviours and expected rate of staff turnover of the nurses working in a state hospital. All Nurses working in the hospital have been included in the study population and the sample of the study consisted of the nurses who is voluntarily participated to the study with simple random sampling method. A total of 258 nurses participated in the study. Before starting this study ethics committee approval taken from Cumhuriyet University and all the written permission is taken from the hospital. The data collected between 01.04.2016-30.04.2016 via a "Personal Information Form", "Leadership Behaviors Scale" and "Expected Staff Turnover scale". The Leadership Behavioral Scale consists of a change-oriented, task-oriented, and focused-oriented leadership sub-dimensions. The questionnaires were administered face-to-face. SPSS 22 was used to analyze the data. The average point is taken from personnel turnover intension scale is $X=3,64$ and average point is taken from leadership behavior scale is $X=3,81$. The average point of sub-dimensions of leadership behaviors are as follows; change-oriented is $X=3,75$, task-oriented is $X=3,86$ and focused-oriented is $X=3,81$. As a result of the correlation test, it was found that there is a low relationship between task-oriented leadership behavior, change-oriented leadership behavior, task-oriented leadership behavior perceived by nurses and expected staff turnover (job termination intent). According to the results of One-way Anova and T-test, it was determined that nurses working under 25 of age and 1-5 years of age had higher intention to quit than nurses' other groups. Moreover, it was found that those nurses who have post-graduate degree had lower intention to quit than those who had master's degree. Also, the nurses just start working and nurses who is young have higher intention to leave. The leadership perceptions of the nurses is found to be high.

Keywords: Leadership, Staff Turnover, Nurse, Nurse Managers

TEŞEKKÜR

Hayata attığım ilk adımdan bugüne kadar bana yapmış olduğum her işte ve karşılaştığım tüm zorluklarla başa çıkmamada benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, nekadar hata yapsamda sabır gösterip yanımda olan başta annem Fadime ŞAHİN ve kardeşlerime çok teşekkür ediyorum.

Tez çalışmamda ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen, akademik hayata başlamama vesile olan, sabrını ve azmini her zaman örnek alacağım kıymetli hocam Prof. Dr. Hatice ULUSOY'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam sırasında maddi ve manevi desteğini daima yanımda hissettiğim biricik eşime teşekkür ederim.

Akademik ve sosyal hayatımda benden desteğini esirgemeyen, beni her an çalışmaya teşvik eden, çalışkanlığını ve dürüstlüğünü her zaman örnek aldığım, çok kıymetli arkadaşım İsa ŞAHİN'e teşekkür ederim.

Ayrıca jüri üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Ferda ALPER AY'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ	4
2.1. Liderlik Kavramı	4
2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	4
2.3. Liderin Özellikleri	5
2.4. Liderin Güç Kaynakları	7
2.4.1. Ödüllendirici Güç	7
2.4.2. Zorlayıcı Güç.....	7
2.4.3. Yasal Güç	8
2.4.4. Uzmanlık Gücü.....	8
2.4.5. Özdeşlik (Karizmatik) Gücü	8
2.5. Liderlik Teorileri	8
2.5.1.Özellik Teorisi.....	8
2.5.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	10
2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	11
2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	12
2.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	13
2.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	14
2.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	15
2.5.3 Durumsal Liderlik Teorileri	16
2.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	16
2.5.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	17

	<u>Sayfa No</u>
2.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli	18
2.5.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	20
2.6. Etkileşimci Liderlik	21
2.7. Dönüşümcü Liderlik	22
2.8. Vizyoner Liderlik	25
2.9. Etik Liderlik	27
3. PERSONEL DEVİR HIZI.....	29
3.1. Personel Devri Kavramı.....	29
3.2. Personel Devrini Etkileyen Etmenler	30
3.3. Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modeller	31
3.3.1. March ve Simon (1958) Modeli	32
3.3.2. Mobley (1977) Modeli.....	32
3.3.3. Price (1977) Modeli.....	33
3.3.4. Steers ve Mowday (1981) Modeli	33
3.3.5. Rusbult ve Farrell (1983)	34
3.4. Personel Devir Hızı Hesaplama Yöntemleri.....	34
3.4.1. Ayrılmalar Yöntemi.....	37
3.4.2. Girişler Yöntemi.....	37
3.4.3. Personel Akışı Yöntemi	38
3.4.4. Net Personel Yöntemi	38
3.5. Personel Devrinin Maliyetleri	39
3.6. Personel Devrini Azaltmak İçin Alınabilecek Önlemler	41
4.ARAŞTIRMANIN GEREÇ VE YÖNTEMİ.....	43
4.1. Araştırmanın Amacı	43
4.2. Verilerin Toplanması	44
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	45
5. BULGULAR.....	45
5.1. Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler	47

5.2. Araştırma Hipotezleri.....	54
6. TARTIŞMA.....	63
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	68
7.1. Sonuç	68
7.2. Öneriler	69
8. KAYNAKLAR	73
EKLER.....	79
EK 1. Kişisel Bilgi Formu	79
EK 2. Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği	80
EK 3. Beklenen Personel Devri Ölçeği	81
EK 4.Klinik Araştırmalar Etik Kurulu İzin Belgesi.....	82
EK 5. Hastane Başhekimliğinden Alınan Yazılı İzinler.....	84
ÖZGEÇMİŞ	87

TABLolar

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Likert'in Sistem 4 Modeli	15
Tablo 2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Lider Arasındaki Farklar	25
Tablo 3: Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı	47
Tablo 4: Hemşirelerin Çalışma Özellikleri ile İlgili Bilgiler	48
Tablo 5: Hemşirelerin LDBÖ ve BPDÖ'den Aldıkları Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (Ana Boyutlar ve Boyutlar)	48
Tablo 6: Hemşirelerin LDBÖ' deki İfadelere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmaları (N=258).....	49
Tablo 7: Hemşirelerin LDBÖ' ne Verdikleri Cevapların Yüzdelerik Dağılımları.....	50
Tablo 8: Hemşirelerin BPDÖ' deki İfadelere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	52
Tablo 9: Hemşirelerin BPDÖ' ne Verdikleri Cevapların Yüzdelerik Dağılımları.....	53
Tablo 10: Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları Alt Boyutları İle BPDÖ Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları.....	54
Tablo 11: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı	55
Tablo 12: Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı	56
Tablo 13: Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı	56
Tablo 14: Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı	57
Tablo 15: Hemşirelerin Görev Yaptığı Birime Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı	58
Tablo 16: Hemşirelerin Çalışma Süresine Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı	59
Tablo 17: Hemşirelerin Çalıştıkları Şekle Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı	60
Tablo 18: Hemşirelerin Aylık Gelir Düzeyine Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı.....	61
Tablo 19: Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	62
Tablo 20. Liderlik Araştırmalarındaki Sonuçlar.....	64

1. GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin, sosyal ve ekonomik koşulların gelişmesi, bir de tüm bunlara ek olarak işletmeler arası rekabetin de artmasının bir sonucu olarak örgütlerde belirsizlik ortamı oluşmaktadır. Oluşan belirsizlik ortamında kuruma yol göstermek, gelişen bu koşullarla başa çıkmak ve hatta kurumun ayakta kalmasını sağlamak oldukça güçtür. Çalışanların işten elde ettikleri doyum, moral ve motivasyon düzeyleri, aldıkları ücretler, iş ile ilgili stresler ve algıladıkları liderlik davranışları gibi çalışanlar üzerinde etkisi olan ve sonucunda, çalışanı işten ayrılmaya kadar götüren durumların iyileştirilmesi kurumun geleceği için yapacağı en önemli yatırımlardan biri olacaktır. Lider yöneticiler, örgütün işleyişinde aktif rol almalı, çalışanlarını motive etmeli, onlarla etkin bir iletişim içerisinde olmalı ve onları değişime hazırlamalıdır. Yöneticilerin bu liderlik davranışları sayesinde örgütlerin etkinliği artabilir ve uyum içerisinde örgütü ileriye taşımak mümkün olabilir (Çağlar, 2004: 27).

Literatürde liderlikle ilgili çok fazla tanım bulunmaktadır. Yapılan tanımlar ve vurgulanan özellikler doğrultusunda liderliğin tanımını şu şekilde yapmak mümkün olabilir “Liderlik, belirli bir grup insanı, belirli şartlar altında, belirli amaçlar etrafında toplayabilme, toplanan bu insanların örgütsel hedeflere ulaşabilmeleri için onları teşvik etme, yardımcı olma ve uygulanan liderlikten memnun olmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17).

Birçok alanda olduğu gibi sağlık hizmetleri alanında da insan faktörü çok önemlidir. Şartlar değişip, teknoloji gelişse de yine bu şartlar altında çalışıp, bu teknolojiyi kullanacak olan unsur insandır. Bu nedenle sağlık hizmeti sunan kurumların insan kaynağına gerekli önemi vermeleri, misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri için işten doyum elde eden ve motivasyonu yüksek olan çalışanlara ihtiyacı vardır. Sağlık kurumlarının bu şartları sağlayabilmeleri için bünyelerinde barındırdıkları yöneticilerin etkin bir şekilde rol alması oldukça önemlidir. Etkin yöneticilerin çalışanlar üzerindeki pozitif liderlik davranışlarının motivasyon ve iş doyumunu artırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı bilinmektedir

(Nal, 2017: 118). Ergün'ün hemşireler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada liderin, çalışanların kurum içi mesleki eğitim almalarını desteklenmesi ve bireysel gelişimlerini sağlamak için yönlendirme yapılması, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etkiler sağlamıştır. Ayrıca liderin, kurum içinde çalışanları teşvik etmek amacıyla, takdir etme, ikramiye, plaket verme gibi ödüllendirme yöntemlerini kullanması çalışanların iş doyumunu artırdığı görülmüştür(Ergün, 2015: 204).

Sağlık kurumlarının yönetimi, verilen hizmetin niteliği, hukuksal yapısı ve son zamanlarda artan büyüklükleri nedeniyle gittikçe zor ve karmaşık bir hal almaktadır. Bu durumlara bakıldığında sağlık kurumlarında oldukça önemli bir konumda olan hemşirelerin yönetiminde kullanılacak olan liderlik davranışlarının, hemşireler üzerinde etkisi kaçınılmazdır. Yani sağlık kurumlarında çalışan deneyimli hemşirelerin memnuniyetsizlikleri, yaptıkları işten doyum elde edememeleri, algıladıkları olumsuz liderlik davranışları ve başka nedenlerden dolayı işten ayrılmaları hastaneler için büyük bir iş gücü kaybına neden olacaktır. Kurum içerisinde yaşanan, hemşirelerin herhangi bir nedenden dolayı işten ayrılmaları durumu personel devir hızı ile ifade edilmektedir (San, 2006: 93). Sağlık kurumlarında hemşirelerdeki personel devir hızının yüksek olması çoğu zaman istenmeyen bir durumdur çünkü personel devrinde yaşanacak olan hareketlilik sağlık kurumlarında maliyeti artırmanın yanı sıra pek çok sorunu beraberinde getirmektedir.

Kuruma maliyeti ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda personel devrini azaltmak örgütler açısından oldukça önemlidir. Personel devrinin bir sorun olduğunu ve bunun önlenmesi veya azaltılması gerektiğini düşünen yöneticiler gerekli adımları zamanında atmalıdırlar. Yöneticiler çalışanlarını kişisel, sosyal, ailesel ve çevresel yönleri açısından da ele alıp değerlendirmeli, ast-üst ilişkisi ile çalışanlarına sadece emir veren bir yaklaşımda bulunmamalıdır. Çalışanlarının işi ile ilgili sorunlarla hatta kişisel sorunlarıyla birebir ilgilenmeli, problemlerini veya sorunlarını çözmeye yönelik bir iletişim kurmalıdır.

Hemşirelerin algıladığı liderlik davranışlarının, hemşire devir hızı üzerine etkisinin olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışları ve personel devir hızı hakkında mevcut durumun saptanması ve sorunlara çözüm önerilerinin sunulması da amaçlanmaktadır.



2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. Liderlik Kavramı

Genel tanımıyla liderlik belli hedefleri gerçekleştirmek üzere diğer bireyleri etkileme ve harekete geçirme yeteneğidir (Şişman, 2004: 3). Liderlik, organizasyona yeni bir vizyon sağlayarak değişimleri gerçekleştirmek ile ilgili bir kavramdır. Liderlik süreci lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan kompleks bir süreçtir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyerek onları davranışa yönlendirim oluşturur. Kısacası lider, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini, hedef ve misyon öncülüğünde yol gösteren bir kişidir. Aynı zamanda lider organizasyona açık hedef gösteren, kişilik ve bütünlük kazanımında en etkili kişidir. Liderlik her şeyden önce aydın bir akli betimler (Marşap, 2014: 789).

Lider, değişimin kurumsallaşması aşamasında örgütün tüm süreçlerinde yeni kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve davranışların yerleşmesini temin etmede önemli görevlere sahiptir (Merih, 2002: 215). Bu manada bugünün dünyasını şekillendirmede yarının dünyasını düşleyebilme yeteneğine sahip liderlerin önemli bir yeri olacaktır. İyi liderler, güç ve katılım konusunda derin bir kavrayış gücüne sahiptirler.

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici denildiğinde akla ilk başta üst düzey yönetimdekiler gelmektedir fakat esasında incelendiğinde her kademeye ait yöneticilerin var olduğu görülmektedir. Yöneticiler yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini değil, örgütün insan kaynağını nasıl daha verimli ve etkin kullanacağını da araştırır, öğrenir ve yönetir ve bu sayede istenilen yönetim sağlanmış olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Liderler girişim yeteneği oldukça yüksek, adalet duygusu olan, yardım etmeyi seven ve yine buna benzer daha birçok özelliği kendisinde barındıran, diğerlerinden farklı grup üyesidir (Tosun, 1990).

Lider, üretimi asla yönetmez; onu ortaya çıkarır, özgür kılar ve örgütün gerektirdiği yöne yönlendirir. Lidersiz bir örgüt, dümensiz bir gemi gibidir. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır (Tunçer, 2011). Liderlik geminin dümenine benzetildiği gibi lider de Aydemir ve Şevket (1997) tarafından orkestra şefine benzetilmektedir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları Koçel (2011: 62) şöyle özetlemiştir.

- Yöneticilik bir kariyer uygulaması iken, liderlik insanları etkileyebilme ve onları harekete geçirebilme yeteneğidir.
- Yöneticilik için formal bir yapı şartken, liderlik için formal yapı şart değildir.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin ise görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.

2.3. Liderin Özellikleri

Etkin bir lider, kendisini izleyenlere ışık tutup ilham vermek, moral ve motivasyonlarını yükseltmek, üretkenliklerini geliştirmek, üretkenliklerini ortaya çıkartmak, gelişimlerini desteklemek ve farklı fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamak gibi konuları kendisine görev edinmiştir. Bu görevi yerine getirmek için astları ile ilişkiler kurarak, örgütsel denetimi ve yönetimi daha demokratik biçimde yürütmektedir. Liderin, kendisini izleyenleri etkilemek ve onlara ilham vermek için bir takım özellikleri kendisinde barındırması gerekmektedir. Liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Akoğul, 2018):

- **Güçlü Bir Vizyona Sahip Olmak:** Lider geleceğe dönük, kurum adına oluşacak fırsatları, tehlikeleri ve olumsuz durumları öngörebilme yetisine ve strateji geliştirebilme becerisine sahip olmalıdır.
- **Astlarına Güvenmek ve Onların Güvenini Kazanmak:** Lider için güven çok önemlidir. Öncelikle lider, beceri, kuruma bağlılık ve karakteristik özelliklerini kullanarak beraber çalıştığı tüm astlarının güvenlerini

kazanmalıdır. Lider, astlarına karar alma ve yetki verme gibi konularda izin vermelidir. Aksi takdirde çalışanlar kendilerine güvenilmediğini hissederler. Bu durum çalışanların performansının düşmesine neden olabilmektedir. Astlara verilen bazı yetkiler liderin güven duygusunu gösterir ayrıca sorumluluk alt kademelere doğru ilerletilip astların daha hareketli olması sağlanır.

- **Müşteri İhtiyaçlarına Odaklanmak:** Lider, müşteriden gelen şikayetleri değerlendirmeli ve olaya müşterinin çerçevesinden bakabilmelidir. Ayrıca lider müşteri istek ve ihtiyaçlarını iyi takip etmeli, eğilimleri önceden fark edebilmelidir.
- **Soğukkanlı ve Azimli Olmak:** Lider, işletmenin yaşayacağı olası bir kriz veya bunalımda soğukkanlılığını koruyup astlarına temkinli davranmayı telkin etmelidir.
- **Temsil Niteliği Taşımak:** Lider kendisini temsil ettiği kadar astlarını ve aynı zamanda işletmeyi de temsil etmektedir. İşletmenin ve astlarının hak ve çıkarlarını gözetmeli ve savunmalıdır. Lider fiziki özelliği ile de örnek oluşturacak şekilde, görünümü düzgün, nazik, centilmen ve konuşma sanatını bilen birisi olmalıdır.
- **Tutarlı Olmak:** Lider, yapılan iş hakkında mutlaka bilgi sahibi olmalıdır. Liderin zekası, davranış ve tutumları, astların lidere olan davranışlarının belirleyicisidir. Lider, astlarından göstermelerini beklediği davranışı önce kendisinin göstermesi esastır. Kısacası lider sözleri ve davranışları arasında çelişki yaşamamalıdır.
- **İş Dünyasını İyi Tanımak:** Lider ekonomik gelişmeleri ve piyasaların seyri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- **Hızlı Karar Almak:** Lider, oluşan sorunlara acil ve sağlıklı bir şekilde çözümler bulma yetisine sahip olmalıdır. Lider, gerek gerçeklerden yola çıkarak gerekse önsezilerine dayanarak hızlı kararlar almalıdır.
- **Başarıyı Ödüllendirmek:** Lider, çalışanların elde ettikleri başarıları dile getirerek onları ödüllendirmelidir. Başarının ardından lider tarafından takdir ve teşekkür edilen çalışan, bir sonraki mücadeleler için daha özverili ve gayretli olacaktır. Çalışanların gayret ve başarıları lider tarafından fark

edilmez ise, bireylerde karamsarlık ve duyarsızlık baş göstermeye başlayabilir.

2.4. Liderin Güç Kaynakları

Lider elinde bulunan araçlarla kendini izleyenleri etkileyen kişidir. Burada etkileme kaynağı olarak güç ortaya çıkmaktadır. Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği veya personellere yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır. Güç kaynakları çeşitlidir. Örgütsel yapılarda bulunan güç kaynaklarını beş tür altında toplamak mümkündür. Bunlar; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, beğeni gücü ve uzmanlık gücüdür (French ve Raven, 1968: 78).

2.4.1. Ödüllendirici Güç

Yönetici veya lider konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi; ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme ve başarılarını övme, teşekkür yazısı gibi yöntemler kullanmasıdır. Ödüllendirme gücü olumlu şeylerin elde edilmesi ya da olumsuz şeylerin uzaklaştırılması biçiminde, ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine dayanır (Akyüz ve Kaya, 2015: 102).

2.4.2. Zorlayıcı Güç

Bu güç kaynağında yönetici veya lider, personellerin başarılı olmayan girişimlerinde onları cezalandırma yeteneğine sahiptir. Organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, başka göreve atama, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya yönelik davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin de onu bu biçimde algılaması önemlidir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016).

2.4.3. Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşide, yöneticinin pozisyonu nedeniyle astların davranışlarını yasalara dayalı olarak etkilemesidir. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ve otorite tarafından gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleriyle ilgilidir. Yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye, çalışanlarda da iş doyumсуuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara sebep olabilmektedir (Akyüz ve Kaya, 2015).

2.4.4. Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyim ile ilgilidir. Eğer bir lider bilgili veya deneyimli olarak algılanıyorsa, o lider çalışanları kolaylıkla etkileyebilecektir. Liderin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirlemektedir (Altınkurt vd., 2014: 45).

2.4.5. Özdeşlik (Karizmatik) Gücü

Bu gücün kaynağı yöneticinin kişilik özellikleri ve iletişim becerisidir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği ve saygı duyduğu, çekici bulunduğu, ilham aldığı özellikler varsa ve bundan dolayı ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Liderin örgütü yönetme biçimi ve yönetirken kullandığı güç tarzı, çalışanların iş doyumu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Akyüz ve Kaya, 2015).

2.5. Liderlik Teorileri

2.5.1.Özellik Teorisi

Liderlik, farklı boyutlara sahip bir araştırma alanıdır. Liderliğe ilişkin araştırmalar çeşitli boyutlarda incelenmiş, bu çalışmalar liderlikle ilgili katkıda

bulunurken, bir yandan da kavramın belirsizliğine neden olmuştur. Zira bu durumda liderliğin bir yönüne değinilirken, farklı bir yaklaşımda bir başka yönüyle karşılaşmak olası duruma gelmiştir. Birey nasıl karmaşık bir yapıdaysa ona liderlik etmek de son derece karmaşıktır. Dolayısıyla her şartta ve her yer yerde kabul gören liderlik yaklaşımı yerine en başta, eksiklikleriyle birlikte liderlik yaklaşımlarının araştırılması gerekmektedir. Liderlik kuramı tarihsel boyutu ile incelendiğinde ilk olarak “Özellikler Teorisi” nden söz edilmektedir (Yoldaş, 2018: 65-67).

Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir. Eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerindedir (Koçel, 2011).

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| - Yaş | - Boy |
| - Cinsiyet | - Irk |
| - Yakışıklılık/Güzellik | - Başkalarına güven verme |
| - Güzel konuşma yeteneği | - Zeka |
| - Bilgi | - Samimiyet |
| - Doğruluk | - Açıksözlülük |
| - Dürüstlük | - Kararlılık |
| - İş başarma yeteneği | - İnisiyatif sahibi olma |

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda yukarıdaki örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur. Lider, yukarıdaki özelliklere, izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkânı doğacaktır ya da lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir.

Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2011).

Özellik teorisi çalışanların ihtiyaçlarını, çalışan ile lider iletişimini, duygusal unsurları geri plana atmaktadır. Diğer yandan, liderlerin niteliklerini tespit etmek adına geliştirilen kriterler soyut kriterler olmakla beraber bunların güvenilirlikleri ve geçerlikleri tartışma konusudur. Bununla birlikte, belirli bir takım nitelikleri barındırmak bir bireye lider statüsü sağlıyorsa bu niteliklere sahip olunmasına rağmen lider olunmayan durumlar nasıl açıklanabilir? Bu koşullar nitelik ve özellik teorilerine ilişkin zaafları ortaya çıkarmaktadır (Yoldaş, 2018).

2.5.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderliğin temelinde liderleri başarılı kılan özellikler liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken sergilediği tavırlardır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim biçimi, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol biçimi, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Owens, 1976: 226).

Davranışsal liderlik teorilerini daha iyi kavramak için, özellikler kuramı dışında farklı olan yanlarını da değerlendirmek gerekmektedir. Özellikler teorisi liderin ne olduğunu araştırmak için liderlik kavramını açıklamaya, davranışsal teori ise, liderin neyi nasıl yaptığına dayanarak açıklamaya çalışmaktadır.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi davranışsal liderlik teorilerinde temel alınan kriterler liderlerin sergiledikleri davranışlardan meydana gelmektedir. Burada esas amaç, liderlerin belirgin ve benzer hangi tür davranışları sergiledikleri ve böylelikle de davranışlarla liderliği açıklamaya çalışmak olmuştur. Davranışsal liderliğe ilişkin birçok teorik ve uygulamaya dayalı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların başında Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert'in Sistem 4 Modeli ve McGregor'un X ve Y Teorisi gelmektedir (Yoldaş, 2018).

2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945'lerde çeşitli işletmelerde liderlik davranışı ile ilgili birçok araştırma yapan Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu, liderlik davranışında temel etmenin liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesi olduğunu söylemişlerdir. Araştırmacılara göre liderlik davranışının iki önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır.

Yapıyı harekete geçirme: Liderin örgütsel amaçları koyma ve kendi amaçları ile astların rollerini bu amaçların elde edilmesi yönünden örgütlenme derecesi, yani başarılacak işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirmesi ve kontrolü şeklindedir.

Anlayış: Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesi olarak ifade edilebilir.

Bu iki boyut birbirinden ayrı ve bağımsızdır. Bireyi önemseyen liderler, izleyicilerin talep ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi dolayısıyla onlarla daha etkin iletişim sağlayabileceği ve hedeflere ulaşılmasında etkili olacağı düşünülmektedir. İşini önemseyen liderlerin zihinlerinde gerçekleştirilen iş odaklamaları dolayısıyla, grup üyelerinin daha çok ve daha nitelikli iş ortaya koymasını üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 96).

2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:

- Destek; grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
- Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma; grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı doyumunu sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
- Amacın vurgulanması; grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- İş kolaylaştırma; araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış göstermektedir.

Bahsedilen iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama şeklinden değil, liderlik fonksiyonunu değerlendirme ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiye yönelik bir lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği

yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipindekiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen bir kimselerdir. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur. İşe yönelik liderler ise personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Kişiyeye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Akın, 2006: 50).

2.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan yönetim tarzı matriksi, davranışsal liderlik kuramları içinde önemli görülen bir diğer çalışmadır. Bu matriks liderlerin davranışlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Örgütlerde yönetim tarzı matriksinde beş farklı lider tipi yer almaktadır. Bu liderlerin kimisi üretime odaklanırken kimisi ise kişiler arası ilişkilere odaklanır. Örgüt lideri ise hem üretime hem de kişilerarası ilişkilere odaklanır. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksinde yer alan kişilik tiplerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Zayıf Liderlik: Lider çekimser bir tavırla, hem çalışana hem de üretime ilgi boyutuna en alt düzeyde önem atfeder ve çalışanları tamamen kendi hallerine bırakır.

Şehir Kulübü Liderliği: Lider çalışanlara arkadaşça davranır ve maksimum önem gösterir. Üretimi ise önemsemez ve en az önemi gösterir.

Denge Sağlayıcı Liderlik: Lider kişi hem çalışanlara hem de üretim sürecine eşit düzeyde önem verir. Bu yaklaşıma göre lider, hakim düzen ve işleyişin memnun edici bir seviyede devamlılığını yeterli görür.

Otoriter Liderlik: Lider birey çalışanlarla iletişim ve etkileşimi minimum seviyede tutar. Sonuca endeksli bu liderlik yaklaşımı temel ilgi, iş performansı ve işlerin tamamlanması üzerinde durur. Lider bu hedefe yönelik güçlü bir kontrol sistemi geliştirir ve gerekirse zor kullanır.

Takım Liderliği: Lider çalışanlara ve üretime maksimum düzeyde önem verir. Örgütsel etkililik ve etkinliği arttırmak için ekip çalışmasını ve örgütsel bağlılığı geliştirmek adına girişimleri destekler. Kimi araştırma sonuçları Takım Liderliği yaklaşımının liderlik çalışmalarında en etkili ve tarafsız yaklaşım olduğunu gösterse de bu sonuçlar, yeterili sayıda çalışma tarafından desteklenmemiştir. (Yoldaş, 2018).

2.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Bu teori liderlerin davranışlarını tespit etmede en önemli faktörlerden birisidir. Liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve tutumları onların davranışlarını da ciddi derecede etkilemektedir. 1957 yılında McGregor'un "Organizasyonların Beşerî Yönü" adındaki kitabında, liderlerin diğer çalışanları algılama dereceleri, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

X Teorisi, Klasik Yönetim tarzında olduğu gibi insan unsurunu pasif bırakarak, otoriter bir davranış ileri sürmüştür. İnsanların çalışmayı sevmediklerini, sorumluluktan kaçtıklarını ve iş yaptırmak için insanları zorlamak gerektiği varsayımlarını ileri sürmüştür. Y Teorisi ise, Neo-Klasik Yönetim tarzını benimseyerek insancıl bir yaklaşım ileri sürmüştür. Bu teoriye göre ise, insanlar için çalışmanın dinlenmek kadar doğal olduğunu, çalışırken insanların tembellikten kaçtıklarını, gerekli ortamların sağlanması halinde çalışmaktan çok daha fazla keyif alacaklarını, insanların kendi kendilerini kontrol edebileceğini kabul etmiştir. Bu teori bazı bilim insanları tarafından motivasyon teorisi olarak değerlendirilmekte,

bazı bilim insanları tarafından ise bir liderlik teorisi olarak görülmektedir (Esen ve Saraman, 2017).

2.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal liderlik kuramları kapsamında değerlendirilecek olan son kuram Rensis Likert'in geliştirdiği Sistem 4 modelidir. Bu yaklaşımda liderlik eylemleri dört ana husus etrafında bir araya gelmiştir. Her grubun kendine özgü nitelikleri ve öne çıkan davranış şekilleri yer almaktadır bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2011).

Tablo 1: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerinin tamamı ile serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.ss:77

Sistem 3 ve sistem 4 grubuyla ile yönetilen örgüt üyelerinin verimliliğinin yüksek, sistem 1 ve sistem 2 gruplarıyla yönetilen örgüt üyelerinin verimliliğinin ise daha düşük olduğu Likert sistem 4 modeli ortaya koymaktadır. Likert'in bu modeline yapısal olarak eleştirilerde bulunulmuştur. Bunun yanında genel olarak her alanda geçerli olduğu olabileceği görüşü de eleştirilen diğer bir boyuttur.

2.5.3 Durumsal Liderlik Teorileri

Bu yaklaşım genel bir liderlik davranışın olamayacağı görüş esasına dayanır. Lider etkinliği, duruma uygun davranışın sergilenmesiyle kazanılacaktır. Bu yaklaşım iyi eğitilmiş, sorumluluk sahibi ve örgüte bağlı çalışanlar olduğunda katılımcı liderliğin, tersi durumda da otokratik liderliğin uygulanmasının uygun olacağını savunmuştur (Aslan, 2013: 17-23).

Durumsal liderlik yaklaşımında temel varsayım, en uygun liderlik davranışının şart ve durumlara göre değişeceğidir. Yani bu yaklaşım liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklar. Bu teoriye göre liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler amacın niteliği, izleyicilerin beklentileri, örgütün özellikleri, örgütsel hava, geçmiş tecrübeler gibi faktörlerdir (Koçel, 2001).

Durumsal liderlik teorileri ile ilgili çalışmalarda lider eylemlerini açıklama konusunda içinde bulunulan durum ve koşullar temel alınmıştır. Durumsal liderlik teorilerinin başında Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli, Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi gelmektedir. Söz konusu liderlik teorilerine ilişkin temel bilgiler aşağıda açıklanmıştır. (Yoldaş, 2018).

2.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderliğe ilişkin en çok onay alan ve bilinen model Fiedler'in etkin liderlik modelidir. Bu modele göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar (Sökmen, 2010);

- **Lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler:** Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Lider ile grup arasında karşılıklı saygı ve güven ile bağlılık bulunuyorsa ilişkiler iyi; bulunmuyorsa kötü olarak değerlendirilir.
- **Başarılacak işin niteliği:** İşin niteliği, astlar tarafından yapılan işlerin rutin olup olmama derecesine göre belirlenmektedir. İş rutin, kolay anlaşılır,

belirgin ve grup standart işlem dizileri ve bunların işbirliği ile ilgili yeterli bilgiye sahipse, görev yapısının planlı olduğu; işlerin karmaşık ve belirsiz ve rutin olmama durumunda ise görev yapısının plansız olduğu kabul edilmektedir.

- **Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi:** Liderin bulunduğu yönetsel konumu nedeniyle sahip olduğu yasal güçtür. Eğer liderin makam gücü, personeli ödüllendirme, cezalandırma, yükseltme veya rütbe indirimi yapacak kadar yetkili ise, liderin makam gücü fazla; lider başkaları tarafından onaylanmış işleri dağıtıyor, ödüllendirme veya ceza gücü yoksa makam gücü az olarak kabul edilmektedir.

2.5.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol-amaç kuramı 1970'li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç kuramı, liderin amaçları gerçekleştirmek için izleyicileri nasıl motive etmeleri gerektiği ile ilgilenir. Bu kuramda, liderin izleyenleri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderlerin örgütsel amaçlara ulaşma, iş yerinde iş doyumunu sağlama ve izleyicileri güdüleme bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu varsayımından hareket edilmektedir. Yol-amaç kuramına göre, izleyenlerin güdülenmesi çok önemlidir. Bir liderin davranışının harekete geçirme etkisi, izleyenlerin görev ve kişisel amaçları aracılığıyla gerçekleşebilir. Lider izleyicilerin motivasyonunu iki şekilde arttırabilir (Yürek, 2018):

- Ödüller için izleyenlerin izleyebilecekleri yolları belirleyip bu yollardaki engelleri kaldırarak,
- İzleyenlerin istedikleri ve değer verdikleri ödülleri arttırarak.

Yol-amaç kuramına göre; lider beş çeşit liderlik davranışı uygulayarak izleyenlerin motivasyonunu, iş doyumunu ve başarı derecesini etkileyebilir;

1. **Emredici (yönlendirici) davranış:** Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini ve özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
2. **Başarı odaklı liderlik:** Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, personellere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
3. **Destekleyici liderlik:** Bu liderlik davranışı dostça bir çalışma ortamı oluşturma ve personellerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
4. **Değer temelli liderlik:** Bu liderlik biçimi personellerin paha biçilmez değerlerine yöneliktir. Onların öz etkililiklerini ve tutarlık duygularını geliştirir ve liderlerin görevlerine olan katkıları, kendi katkılarını değerli kılar.
5. **Katılımcı liderlik:** Lider, karar vermeden önce personellerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

2.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Lider Katılım Modeli olarak da adlandırılan teoride liderlik davranışları ile karar verme sürecine katılım ilişkilendirilmiştir. Örgütteki görev tanımları tipik ve tipik olmayan faaliyetleri gerektirdiğinden lider davranışlarının da görev yapısını yansıtacak biçimde uyarlanması gerektiğini söyleyen modele göre tanımlanmış beş karar verme şekli bulunmaktadır (Zengin, 2018; Çolak, 2018):

- **AI Davranışı (Otoriter I):** Lider, elinde bulunan bilgileri kullanarak problemi kendisi çözer ya da kararları tek başına alır.
- **AII Davranışı (Otoriter II):** Lider, karara varmak için gerekli olan bilgiyi çalışanları vasıtasıyla elde eder, sonra problemin çözümüne tek başına karar verir. Lider, bilgi istenen problemle ilgili olarak çalışanlarını bilgilendirebileceği gibi bilgilendirmeyebilir de. Burada çalışanların rolü bilgi konusunda yardımcı olmaktır.

- **CI Davranışı (Danışmacı):** Lider, problemleri çalışanlarıyla bireysel olarak paylaşır, onları bir örgüt gibi bir araya getirmeden düşünce ve tavsiyelerini alır ve daha sonra kararı kendisi alır. Karar, çalışanların fikirlerini içerebilir ya da içermez.
- **CII Davranışı (Danışmacı II):** Lider, problemi çalışanlarıyla bir grup olarak paylaşır ve onların düşünce ve tavsiyelerini alır. Daha sonra tek başına bir karar alır. Karar çalışanların fikirlerini içerebilir ya da içermez.
- **GI (Grup I):** sorunları takipçileriyle paylaşır ve onların fikirlerini alır ve sorunları ortak kararlar ile çözer.
- **GII Davranışı (Grup II):** Lider, problemi çalışanlarıyla bir grup halinde paylaşır. Grup hep birlikte fikirler oluşturur ve bunları değerlendirir ve bir çözüm üzerinde karara varmaya çalışır. Lider bir başkan gibi davranır. Tüm grubun kabul ettiği çözüm uygulanır.

Bu model liderliğin karar verme yönüyle ilgili uyguladığı yönteme dikkat çekerek, etkili bir karar geliştirmek için kararın kabulü ve kalitesinin önemli olduğunu belirtir ve astların karar verme sürecine katılmalarında az veya çok istenen durumların özelliklerine odaklanır. Fakat her türlü karar verme durumu için astların kararlara katılması uygun değildir. Astların hangi kararlara katılacağına belirlenmesinde en önemli kriter “kararın niteliği”dir. Kararın nitelik gereksinmesine ihtiyaç duyup duymadığının belirleyicisi ise grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Modelde, karar sürecine katılımın düzeyini saptayabilmek için bir takım kurallar önerilerek buna ilişkin sekiz durumsallık, beş tane de davranış sorusu tanımlanmış, ancak liderlerin bu sorulara rağmen davranış tarzlarını belirlemelerinin oldukça zor olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin içinde buldukları koşullara göre liderlik etme tarzlarını değiştirerek daha etkin liderler haline gelebileceklerini öngören model; belirli problemlerle karşılaşan yöneticilere farklı bir yaklaşım önerdiği için, bu teori araştırmacılarca kabul görmüştür (Zengin, 2018).

2.5.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik kuramı kapsamında değerlendirilecek son teori Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard (1979) liderlik kavramını açıklamak adına “güç” kavramını kullanmışlardır. Güç, liderin kitleyi etkisi altına alma kapasitesi olarak ifade edilebilir. Bu güç kitlenin şikayetlerini düşürür veya kitleyi etkisi altına alır. Durumsal liderliğin kilit iki kavramı; kitlenin olgunluk düzeyinin saptanması ve liderin davranışları ile izleyenlerine örnek oluşturmasıdır. Liderlerin dolaylı yoldan yapması gereken ise kitlenin belirli bir olgunluğa erişmesine zemin hazırlamaktır. Olgunlaşmamış kitlenin ortaya çıkmasını sağlamak için görev yönelimli davranış gerekmektedir. İstenilen olgunluğa erişmiş kitlede bunların yerini otonomi almaktadır. Olgunluk seviyesini dikkate almaksızın değişim meydana gelebilmektedir. Lider, izleyicinin düşen performansını, motivasyonunu veya yapabilirlik düzeyini yeniden yükseltmeye çalışır.

Hersey-Blanchard dört lider türünün çeşitli durum ve şartlarda uygun olmasından söz etmektedir. Anlatan lider tipi iş esaslı bir lider tipidir ve amacı işin etkin bir biçimde gerçekleşmesidir. Satan lider, aynı anda işe ve etkileşime kilitlenmektedir. İşlerin daha iyi koşullarda yürütülmesi için bir taraftan astlarına komut verirken, bir taraftan da onların motivasyonunu artırmaya çalışmaktadır. Katılımcı lider, astların katılımıyla amaçlarını gerçekleştirmeye çabalamaktadır. Söz konusu liderlik tipi ilişkiye dayanır. Yetki göçeren liderlik ise, Vroom-Yetton'daki yetki devreden lideri anımsatmaktadır. Bu liderler ne işe ne de ilişkilere odaklanır, bu tip liderler astları ile yakın iletişime girmemektedirler. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisine göre dört liderlik tarzı bulunmaktadır. Söz konusu liderlik tarzları ve temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Yönlendirici Liderlik: Liderin işe dair açık ve net açıklamalarda bulunduğu durumlarda uygundur. Bu liderlik türünde liderin görev yönelimi yüksek, ilişki yönelimi ise düşük seviyededir.

Eğitici Liderlik: Liderin iletişimi iki taraflı kullandığı, karar verme aşamasında kontrolü elinde bulundurmasına karşın, çalışanların zđüven ve motivasyon geliştirmelerine bir koç ya da süpervizör gibi yardımcı olduğu hallerde uygundur. Bu liderlik biçiminde liderin görevi orta düzeyde iken ilişki yönelimi maksimum düzeydedir.

Destekleyici Liderlik: Karar verme aşamasına gerek liderin gerekse çalışan bireylerin katılımının söz konusu olduğu durumlarda uygundur. Bu liderlik şeklinde liderin görev yönelimi düşük, ilişki yönelimi ise yüksektir.

Yetki devri yapılan liderlik: Çalışanların işlerini gerçekleştirmeleri konusunda yetkili ve sorumluluk üstlenebilme konusunda güdülenmiş oldukları ve bu nedenle de liderin yetkilerini çalışanlara devredebildiği hallerde uygundur. Bu liderlik biçiminde liderin görev yönelimi düşük, ilişki yönelimi ise yüksek seviyededir (Yoldaş, 2018).

2.6. Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik türü 3 boyutta incelenmektedir. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderliktir.

Koşullu dl: İzleyenlerin donanım ve performanslarına bağlı olarak liderlerin izleyenleri ödüllendirmesi veya disipline etmesiyle alakalıdır (Geyer ve Steyrer, 1998: 400). Liderler, hedeflerinin gerçekleşmesi halinde ne tür bir yöntem izleneceği ve onların ihtiyaçlarının hangi şekilde tatmin edileceği ile alakalı olarak izleyenlerle net bir anlaşma yaparlar (Bass, 1997: 187).

İstisnalarla yönetim: Yöneticilerce aktif ve pasif olmak üzere iki biçimde uygulanır. Yönetimin aktif olduğu durumda, liderlik pozisyonunda olanlar izleyicilerin performansını takip ederek onların standartların dışına çıkmalarını ve yanlışlarını düzeltir. Yönetimin pasif olduğu durumda ise, liderler yanlışlar ve sapmalar meydana gelene kadar hiçbir şey yapmadan yalnızca beklerler. Süreç bu şekilde ilerlerken düzeltici bir faaliyette bulunmazlar (Bass, 1997: 187).

Laissez-faire liderlik: Liderin çoğu eylemden kaçınması ya da ortalarda pek görülmemesi ile alakalıdır. Liderlik şekilleri arasında en statik olanıdır. Etkileşimsizliği ifade eder (Geyer ve Steyrer, 1998: 400). Bu liderlik türünde kararsızlık ve isteksizlik egemendir (Bass, 1997: 187).

2.7. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik modeli ilk olarak Damton'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) isimli çalışmasında ortaya çıkmıştır. James McGregor Burns tarafından 1978 yılında sosyolajik bir kavramdan ibaret olan "dönüşümcü liderlik" sistematize edilmiştir. Burns'a göre lider, örgüt üyeleri üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans oluşturan oluşmasını sağlayan kişidir. Ayrıca Burns dönüşümcü liderin modern örgütlerde yeni alanların oluşturulması becerisine sahip tek liderlik olduğunu savunmaktadır. Çünkü dönüşümcü lider değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Çevrelerinden gelen uyarılara karşı tepki oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda çevrelerinde değişim meydana getirebilen liderlerdir (Eraslan, 2006: 34).

Dönüşümcü liderin özelliklerinden zihinsel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini kullandıkları sorun çözme yöntemlerini sorgulamaları için teşvik etmesini ifade eder. İzleyicilerini etkin yöntemler geliştirme konusunda motive eder. Hareket halinde bulunmadan daha önce sorgulamayı ve sorun çözmeyi amaçlar. İzleyicilerini baskısız bir şekilde düşünmeye, kişisel görüş ve fikirlerini sorgulamaya iter ve onları bu duruma özendirir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 64).

Bu tür liderlikte, çalışanlara bir ülkü kazandırmak ve bir oluşumun, değişimin ihtiyaç olduğunu anlatmak ve inandırmak çok önemlidir. Bu sayede çalışanların çabaları ve çalışma istekleri kamçılanmış olup ayrıca daha farklı yani orijinal fikirler ortaya konmuş olur. Dönüştürücü liderlikte, işletmenin görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve uygulamalar ile ilgili süreçlerde değişiklikler yapılmakta; dönüştürücü liderler bu sayede personellerin düşünce ve davranışlarında yeni bir

oluşumun ve değişimin gereğine ve bu durumun yarar sağlayacağına inanmaları için bir düzeltme yapılmasını sağlamaktadırlar (Paksoy, 2002).

Bass (1990) dönüşümcü liderliğin dört ana boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu ana boyutlar aşağıdaki gibidir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

İdealleştirilmiş Etki: Bu davranış boyutu liderin kişisel olarak karizmatik özellikleri ile izleyicilerinde; güven, saygı ve hayranlık oluşturmaya ile alakalıdır. Lidere duyulan güven astlarının algılama ve kabul seviyelerini keskin bir biçimde değiştirebilecek güçtedir. Buna ek olarak karizma, lidere genel olarak onu izleyenlerin yüklediği özellikleri ifade etmektedir. İdeal hale getirilmiş etki karizmanın yanında, liderin izleyenleri ile etki halinde bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu belirleme davranışlarını da kapsamaktadır (Erturgut, 2012).

İlham Verme/Karizma: Karizmatik liderler, kendi vizyonlarını astlarına iletirler. Bu sayede astlarına saygı, güven, gurur ve güvenilirlik gibi özellikler kazandırmış olurlar. Bu liderler ile izleyicileri arasındaki etkileşimde; örgütsel kurallar, düzenlemeler, ödül ve cezalar dışında izleyicilerin bireysel ihtiyaçlarının ve beklentilerinin esas alındığı bir ilişki ortaya çıkar. Fakat karizmatik liderlik dönüştürücü liderliğin yalnızca bir unsurudur. Karizma muhakkak olmalıdır fakat dönüştürücü bir lider olmak için tek başına yeterli değildir. Dönüşümcü olmayan bir karizmatik lider izleyicilerini farklılaşma yani değişim konusunda çok az etkileyecek hatta neredeyse hiç etkilemeyecektir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Entelektüel Teşvik: Dönüşümcü liderler, astlarının geliştiriciliği ve inovasyon öngörüsüne sahip olmaları için teşvik ederler ve bunu faaliyete geçirmek için uygun bir örgüt kültürü, örgüt iklimi meydana getirirler. Entelektüel teşvik, astlarının sorunların daha fazla farkında olmalarını, “yaptıkları işi en iyi şekilde hangi biçimde yapabileceklerini” düşünmeleri için çaba harcamaları konusunda devamlı olarak motive eder ve onları sosyal-duygusal olarak destekler. Entelektüel teşvikte liderler, personellerin sorun çözebilme yeteneklerini de geliştirirler (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Bireye Saygı (Bireysel ilgi): Dönüşümcü liderler, astlarıyla birebir ilişkide bulunabilen ve onların bireysel gelişimlerine önem atfeden, empati kurma kabiliyetleri yüksek liderlerdir. Bu liderler işletme içinde izleyicilerinin kişisel ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için mentorluk görevi üstlenirler. Bu tür liderler astlarını çok iyi tanır, tanımanın yanı sıra zaman zaman onlara öğüt verir ve performansları ile ilgili devamlı olarak yapıcı eleştirilerde bulunurlar. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerini kendi kişisel menfaatlerinin üzerinde tutmaya başlamaktadırlar (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin gelişmesine destek olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlakî standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetsel doktrininden yola çıkarak dönüşümcü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayırımına gitmiştir. Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, liderlik) şeklinde ifade edilmiş ve bu liderlik şeklinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik koşullarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konu ile alakalı ilk çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayıran özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır (Eraslan, 2006).

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin bir çok ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar yüksek performansı ödüllendirmek ve çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettirmek gibi. Fakat bu iki liderlik arasında uygulama ve süreç bakımından büyük farklılıklar bulunmaktadır. Dönüşümsel liderler, örgüt üyelerine daha fazla yetki vererek onların gelişmesine yardımcı olmaya çalışır ve onları beklenenden daha fazlasını yapmaları konusunda cesaretlendirir. Etkileşimci liderler ise örgüt üyelerinin belirlenmiş olan hedeflere ulaşmalarını sağlamak için rol ve göreve ilişkin davranışlarını belirleyerek, onları motive ederler ve yönlendirirler. Dönüşümsel liderler, öngörü sahibi ve örgüt üyelerinde güven ve saygı oluşturan kişiler olarak görülmektedir. Etkileşimsel liderler ise, örgüt üyelerinin faydalı olan

hareketlerini ödüllendirmenin yanında uygun olmayan davranışlarını da cezalandırırlar. Etkileşimci liderler çalışanlarını önceden tanımlanmış görevlerini yapma ve diğer örgüt üyeleri ile birlikte sorunları çözüme ulaştırma doğrultusunda yönlendirirken dönüşümcü liderler ise yeni amaçlar ve yeni yöntemler belirleyerek vizyon oluştururlar. Bunlara ek olarak, dönüşümsel liderler çalışanları geliştirici ve karizmatik olma gibi özellikleri de taşımaktadırlar (Korkmaz, 2005). Bu iki liderlik arasındaki farklar tablo 2'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Lider Arasındaki Farklar

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve değerler
Mekanizması		
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, Grupsal

Kaynak: Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Journal of Human Sciences, 1(1).

2.8. Vizyoner Liderlik

Vizyon, geleceği düşleyip tasarlamaktır. Vizyona sahip olan liderler toplumların veya örgütlerin geleceğini düşlerler ve düşledikleri geleceği tasarlamak için çaba sarfederler (Erçetin, 2000). Vizyon sahibi lider, öngörüsü yüksek olan liderdir. Bu açıdan vizyoner lider, örgütün geleceğini kendi fikirlerine göre ama gerçeklikten uzaklaşmadan şekillendiren ve bunu da örgüt üyelerine açık bir şekilde ifade edebilme yeteneğine sahip olan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Vizyoner liderlik yeni bir gözle geleceğe bakabilen, geleceği en iyi şekilde anlamaya çalışan, içerisinde buldukları örgütlere ve takipçilerine her koşulda yeni yollar gösteren, personelin potansiyelini iyi değerlendirerek onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyleri yapabilme güçlerinin olduğuna inandıran, isteyenleri bulunduğu durumdan geleceğe taşımaya çalışan bir tür ufuk liderliğidir. Bu anlamda liderin vizyonu yaşamın kendisi gibi dinamik bir süreç olarak örgütün gelecekteki resmini oluşturmaktadır. Bu vizyon sürekli geleceğe dönük olarak yenilenir, etkisini kaybedip çelişkili hale geldiğinde ise ilham verici yeni bir vizyon ile değiştirilir (Topçu, 2017).

Etkili vizyona sahip bir liderde şunların olması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013: 258):

- Farklı, inandırıcı, fakat gerçekçi vizyon oluşturabilme yetisine sahiptir.
- Vizyonunu işletme paydaşlarına açık bir şekilde anlatabilme ve açıklayabilme yeteneğini haizdir.
- Bireysel davranışları ile sahip olduğu vizyon birbirleri ile tutarlıdır.
- Sahip olduğu ve açık olarak ifade edebildiği vizyonun anlamı, çeşitli ve farklı koşullar altındaki ve farklı konumlardaki paydaşlar için aynıdır; yani işçiler, kredi verenler, pay sahipleri ve diğer paydaş grupları açısından liderin açıkladığı vizyon aynı anlamı taşır.
- Vizyonunu somut bir şekilde gerçekleştirebilme yetisine sahiptir.

Vizyoner bir lider olarak günümüz işletme yöneticileri geleceği önceden tahmin ederek katılmalı yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götürecek bir vizyon oluşturmalı, vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

2.9. Etik Liderlik

Etik liderlik, örgütün hedef ve amaçlarını, vizyonunu ve örgüt değerlerini etik bir anlayış içinde ortaya koymaktadır. Güven duygusu sayesinde örgütteki çalışanlara ilham vermesi ve vermiş olduğu sözde durması bir lideri etik lider yapan ve farklı kılan önemli özelliklerden birisidir. Örgütte bütün çalışanların uyması ve koruması beklenen değerlerin oluşturulması, bu liderliğin önemli bir boyutu olarak gösterilmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte üstlenilen görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının haricinde izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar açısından etik ve doğru bir biçimde anlaşıldığı zaman değerli olmaktadır (Helvacı, 2010). Etik liderlik, liderlik sürecinde, liderlik becerisi ile etik değerler arasında balans olarak nitelendirilir. Bireylerin karakter yapılarına bakmaksızın ve belirli tabular olmaksızın onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul edip benimsemektir (Yılmaz, 2006).

Etik liderlikte “karakter” plandadır ve doğruluk esas prensiptir. Temel olarak etik liderlik, diğerlerinin haklarına saygılı olmayı gerektirir. Etik liderliğin altı önemli kavramı şu şekilde belirtilmektedir (Uğurlu, vd., 2013):

1. Karakter ve dürüstlük
2. Etik farkındalık
3. Toplum ve uyum
4. Motivasyon
5. Cesaret ve yetkilendirme
6. Etik Sorumluluk Yönetimi

Bu temel kavramlar, etik davranışların kişi karakteriyle bir bütün haline gelmiş ve toplumsal uzantıları olan bir yapıyı göstermektedir. Etik liderlikle ilgili olarak, etik ilkeleri dillendirme, insanlara sorumluluk yükleme, insanları karar alma sürecine dahil etme, örnek olma, uyumlu olma, diğerlerinin tepkilerini önemseme gibi özelliklere vurgu yapmaktadır.

Literatür bakımından inceleme yapıldığında liderlikle ilgili pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Özellikle de sağlık sektöründe liderlik kavramı incelendiğinde ise büyük çoğunluğun hemşireler üzerinde yapılan çalışmalar olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Moğulkoç (2009), İstanbul'daki kamu ve özel hastanelerde yapmış olduğu çalışmada Luthans'tan uyarlanan liderlik yönetim ölçeğini kullanmıştır. Bu anket 106 yönetici hemşire üzerinde uygulanmış ve yönetici hemşirelerin göreve odaklı liderlik tarzı puanları daha yüksek bulunmuştur. Arabacı (2012), İstanbul'daki kamu hastaneleri, özel hastaneler ve üniversite hastanelerinde yaptığı çalışmada Ekwall ve Arvonen'in liderlik davranış ölçeğini kullanmıştır. Çalışma İstanbul'daki 267 hemşire üzerinde uygulanmış ve hemşirelerin, yönetici hemşirelerin liderlik tarzını görev odaklı olarak idrak ettikleri tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada ilişkiye yönelik liderlik tarzının düşük düzeyde olduğu, görev odaklı liderlik tarzının orta düzeyde olduğu görülmüştür (Gür ve Baykal, 2016). Sezgin (20018) özel bir hastanede 170 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışma sonucunda çalışanların, yöneticilerinin liderlik tarzını görev odaklı olarak algıladıklarını belirtmiştir.

Öztürk, Bahçecik ve Gürdoğan (2012), İstanbul'daki kamu hastaneleri, özel hastaneler ve üniversite hastanelerinde yapmış oldukları çalışmada Bass ve Avalio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi kullanılmıştır. 369 hemşire üzerinde uygulanan bu çalışmada hemşirelere göre yönetici hemşireler transformasyonel liderlik yaklaşımı sergilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan diğer çalışmalara bakıldığında liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı üzerinde etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Kocaeli'nde bir sağlık kurumunda çalışan 300 hemşire ile yapılan çalışmada görev odaklı ve çalışan odaklı liderliğin örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerine etsi incelenmiştir. Buna göre görev odaklı liderlik tarzının yüksek olduğu ancak örgütsel bağlılık üzerinde ertsinin olmadığı bulunmuştur (Ergün ve Çelik, 2015). Karahan (2008), Afyonkarahisar'da bir hastanede 321 hemşire ile yaptığı çalışma sonucunda liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

3. PERSONEL DEVİR HIZI

3.1. Personel Devri Kavramı

Personel devri, insan kaynakları yönetimi gücünü planlayanların dikkatini çeken ciddi bir konudur. Çünkü personel devri, yöneticileri, kontrolü zor olan bir çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. Kavramsal açıdan bakıldığında personel devri, belirli bir dönemdeki personel hareketliliğinin o dönemdeki ortalama personel sayısına oranıdır (Kankaanranta vd., 2007).

Hangi sebeple olursa olsun bir personel örgütten ayrıldığında, yeni eleman işe alınmakta ve o eleman eğitilmektedir. İşten ayrılanların hareketlilik olasılığı gelenlere nazaran daha yüksektir ve gidenlerin kalanlara göre daha az üretken oldukları düşünülmektedir. Örgütsel psikolojide bu “Hobo sendromu” olarak adlandırılır ve içgüdüsel uyarılardan ortaya çıktığına inanılmaktadır (Munasinghe ve Sigman, 2004: 86).

Personel devri ile ilgili yapılan tanımların bazılarında personelin kendi isteği ile işten ayrılmasından söz edilirken, bazılarında işten çıkarılmaların da dahil edildiği görülmektedir. Personel devri, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede çalışan ortalama personel sayısına oranı olarak tanımlanabilir (Yüksel, Ö., 1998). Sektörel anlamda işletmeler arasında farklılık gösteren personel devir hızının işletmelere canlılık kazandırma etkisine sahip olmasına rağmen bu oranın düşük olması her işletme için arzu edilen bir durumdur.

Personel devri, bir çok işletme için önemli bir problemdir ve gerek personel gerekse örgüt için masraflı olabilir. İş doyumsuzluğu, örgüte ilişkin iş ortamındaki baskılar, personelin mesleki uygulamalarının tanımlanması ve kontrolündeki yetersizlikler, mesleki ilerleme için fırsat yokluğu, kararlara katılamama, yönetsel destek yoksunluğu ve yetersiz ücretler personel devrine katkıda bulunan temel faktörler olarak görülmektedir.

Personel devrinden tam anlamıyla kaçınmak mümkün değildir. Sağlık kurumları yöneticileri kontrol edilemez nedenlerle oluşacak personel devrine karşı duyarlı olmak zorundadır ve değiştirilemez nedenler için çok çaba harcamamalı, kontrol edebildikleri nedenleri değiştirmeye çalışmalıdırlar. Personel devrinin optimum olup olmadığını belirlerken, alıkoyma ve personel devri maliyetlerini ve kontrol edilebilir personel devrinin büyüklüğünü analiz etmelidirler. Yöneticiler, personel devir kararını etkileyen faktörler ile ilgilenerek, en yararlı şekilde örgütlerini hazırlamak için etkili stratejik planlar geliştirmelidirler (Abelson ve Baysinger, 1984: 24-26)

3.2. Personel Devrini Etkileyen Etmenler

İş hayatında ortaya çıkan birçok faktör personel devir hızını etkilemektedir. İşletmenin ücret ve terfi politikası, yönetimin tutumu, ülkenin genel ekonomik durumu ve toplumsal faktörlerin dışında; daha iyi iş bulma beklentisi, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, performans, stres, iş arkadaşlığı gibi faktörler personel devir hızını belirlemekte ve işten ayrılma nedenlerini ortaya koymaktadır. İşten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından dolayı işletmenin karlılığını ve verimini de düşürecektir. Ayrıca personel açısından da tatminsizliğe ve performans düşüklüğüne sebep olacaktır (Fındıkçı, 2000).

Personel devrini etkileyen faktörler genel itibariyle kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve ekonomik faktörlerden oluşmaktadır. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi ve tecrübe, iş doyumunu ve strestir. Örgütsel faktörler; örgüt yapısı ve personel politikası, örgütün büyüklüğü, ücretlendirme, yönetici davranışları, başarı değerlendirme ve terfi, arkadaşlık ilişkisidir. Ekonomik faktörler ise; iş piyasasının durumu, istihdam düzeyi, genel ücret düzeyidir (Kılıç, 2004). Kurumlarda personel devrini etkileyen etmenler arasında personelin kendi isteği ile çalıştıkları işten ayrılmaları ve kurum tarafından işten çıkarılmalarının yanı sıra, personel devrini etkileyen başka etmenler de bulunmaktadır. Bu etmenler; personelin genel sağlık problemleri, evlenmesi,

hamileliği, askerlik durumu, emekliliğinin gelemesi, başka yere taşınma vb. etmenlerdir (Tütüncü ve Demir, 2003).

Personeli işten ayrılmaya mecbur bırakan işletme dışı etkenlerin var olduğu gibi, işletme içinde de ortaya çıkan bir ya da birden çok etken, personelin işini hemen bırakmasına neden olabilmektedir. Bu durum, işletme içi etkenin çok güçlü olması halinde de söz konusu olabilmektedir. Bunların dışında da, tümüyle personelin özel yaşantısıyla ilgili birtakım nedenler, işletme dışı ve işletme içi bir etken olmasa bile, personelin işinden ayrılmasına yol açmaktadır. İşten ayrılmaların gerçek nedenlerinin açıklanması işletme açısından daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. İşten ayrılma ve çıkarılmaya neden olabilecek bazı faktörler vardır. Bunlar:

1. İşletme dışı etkenler, genellikle işletmenin ve personelin dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal, toplumsal şartlar gösterilebilir (Kılıç, 2004).
2. İşletme içi etkenler, işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinen etkenlerdir. Genellikle personelden ya da yönetimden kaynaklanan etkenlerdir. En önemlisi de yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır (Kılıç, 2004). Personel devrine etki eden faktörleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için, iyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalı, iş analizleri yapılmalı, iyi bir yönetim sistemi ve uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalı, iyi bir ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına veya çıkarılmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003).

3.3. Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modeller

Bir sorun olarak görüldüğu andan itibaren personel devir sürecini açıklamaya yönelik sayısız araştırma yapılmış ve çok sayıda model meydana getirilmiştir (Jex ve Britt, 2008).

3.3.1. March ve Simon (1958) Modeli

March ve Simon (1958) modeli, personel devrinin nedenleri ile ilgili olarak geliştirilen temel modellerden biridir. Günümüzde personel devri ile alakalı yapılan teorik ve deneysel çalışmaların bir çoğunun temeli bu modele dayanmaktadır (Tanova ve Holtom, 2008: 1554; Joseph vd, 2007). Bu modele göre, çalışanlar ve örgütler birbirleri ile balans durumunda olmalıdırlar. Çalışanlar örgüte katkı sağlarken örgütler de buna karşılık çalışanlarına çeşitli fayda ve olanaklar sağlamaktadırlar. Eğer örgütlerin çalışanlarına sağladıkları fayda ve olanaklar yeterli gelmezse aralarındaki uyum bozulacak ve çalışanlar ilk fırsatta örgütlerinden kopacaklardır. Kişisel katkı ve örgütsel fayda arasındaki bu uyum, işin idrak edilen çekiciliği ve çalışanların algıladıkları hareket kolaylığı gibi iki motivasyonel faktörün fonksiyonudur (March ve Simon, 1958; Ramesh, 2007).

3.3.2. Mobley (1977) Modeli

Mobley (1977) modeli, personel devri sürecini açıklayan ilk ve etkisi en yüksek modellerden biridir (Jex ve Britt, 2008). Mobley bu çalışmasında personel devir sürecini belirli aşamalar halinde belirlemiştir. Modelin ilk aşamasında çalışanlar mevcut işlerini birçok açıdan değerlendirmekte, bu değerlendirmenin olumlu veya olumsuz olmasına bağlı olarak da ikinci aşamada iş doyumunu ya da doyumsuzluğu algısına sahip olmaktadır. Eğer çalışanlar işlerinden doyum elde ettikleri düşüncesinde olurlarsa süreç burada sonlanacak yani mevcut işlerinde çalışmaya devam edeceklerdir. Fakat iş doyumsuzluğu algısı yüksek olursa bir sonraki aşamada çalışanlarda işten ayrılma fikri meydana gelecektir. Daha sonra, çalışanlar mevcut işlerini terketmenin fayda ve maliyetlerini kendi mevcut koşullarınca değerlendirecekler, eğer fayda yönü ağır basarsa taşınma, mevcut işten sağlanan faydaların kaybedilmesi gibi bazı maliyetlere katlanma riskini göze alarak beşinci aşamada, farklı seçeneklerde iş arama düşüncesine sahip olmaya başlayacaklardır. (Jex ve Britt, 2008: 147-148; Mobley, 1977; Laker, 1991).

3.3.3. Price (1977) Modeli

Personel devrinin temel belirleyicilerine ve ara değişkenlerine ait olarak farklı bir model önermiştir. Bu modele göre personel devrinin; ücret seviyesi, örgütle bütünleşme, araçsal iletişim, formal iletişim ve merkezileşme olmak üzere beş temel unsuru vardır. Belirtilen unsurlardan örgütle bütünleşme çalışanların örgütün bir parçası olma konusunda ne hissettiklerini; araçsal iletişim kişiye örgüt tarafından kendisi ile ilgili bilgilerin verilmesini; formal iletişim ise uygulamaları ve politikaları hakkında örgütün çalışanlarını aydınlatmasını açıklamaktadır. Modelde ücret seviyesi, örgütle bir bütün olabilme, araçsal iletişim ve formal iletişim seviyesinin azalmasının personel devrini yükselteceği; merkezileşmenin azalmasının ise personel devrini de azaltacağı belirtilmektedir. İş doyumunu ve değişik iş fırsatları ise ana belirleyiciler ve personel devri arasındaki ara değişkenlerdir. Modelin temel hipotezine göre; çalışanların algıladıkları işten doyum sağlayamama ve alternatif iş olanaklarının olması işten ayrılma ile neticelenecektir (Price, 1977'den aktaranlar: Westlund, 2007: 62-63; Rodrigues, 2008: 47-48; Hess, 2007).

3.3.4. Steers ve Mowday (1981) Modeli

Steers ve Mowday (1981), önceki çalışmalara göre çok daha geniş kapsamlı bir personel devri modeli sunmuştur. Bu modele göre, bir çalışanın örgütte kalmasında veya örgütten ayrılmasında etkili olan üç temel faktör vardır. Bunlar; iş ile alakalı beklentiler, çalışanların işlerine karşı olan duygusal reaksiyonları ve örgütten ayrılma veya kalma düşünceleridir. Çalışanların işlerine ilişkin beklentileri ve değerleri iş doyumlarını, örgütsel bağlılıklarını ve yaptıkları işe olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bu duygusal reaksiyonlar da bazı iş dışı etkenlerle beraber (örneğin kariyer gelişimi, ailevi nedenler, coğrafi nedenler vb.) çalışanların örgütten ayrılma ya da kalma düşüncelerinin netleşmesini sağlamaktadır. Belirtilen düşünceler de direkt olarak eylem haline gelebildiği gibi alternatif iş fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesinin neticesine göre de eylem haline gelebilmektedir. Çünkü ayrılma düşüncesinde olan çalışanlar her daim yeni bir iş bulamamakta ya da işsiz kalma riskini göze alamayabilmektedirler (Weiss vd., 2003: 14; Lee ve Mowday, 1987).

3.3.5. Rusbult ve Farrell (1983)

İşe bağlılığın, personel devrini direkt olarak etkileyen tek sebep olduğunu söyleyen modellerden biridir. Bu modele göre, çalışanlar iş ile alakalı kazanımlarını işin maliyetleri veya negatif yönleri ile mukayese etmekte ve bunun sonucunda iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaşamaktadırlar. Bu doyum seviyesi de personelin işe olan bağlılığının üç ana belirleyicisinden biridir. İşe bağlılığın diğer belirleyicileri ise işe ilişkin yatırımlar ve alternatif iş olanaklarının bulunmasıdır. İş ile alakalı kazanımlara örnek olarak ücret, işin çalışanlara olan maliyetlerine örnek olarak iş yükü ve kaynaktaki yetersizlik, işe ilişkin yatırımlara örnek olarak ise kalifiye personel ve iş arkadaşları verilebilir. Yani, iş ile alakalı kazanımlar azaldığında, işin olumsuzlukları arttığında, yatırımlar azaldığında ve daha çekici iş olanaklarının mevcut olduğu durumda çalışanların işlerine olan bağlılıklarının düşmesi ve personel devrinin artması beklenen bir durumdur (Arora, 2000: 124). Rusbult ve Farrell (1983; 437'den akt. Arora, 2000), geliştirdikleri bu model çerçevesinde personel devrini azaltmak için şu yöntemleri önermişlerdir;

- Ücret düzeyi rakiplerin denk personel için ödedikleri ücretin altında olmayacak şekilde artırılmalıdır (kazanımlar),
- Çalışanlara işlerini yeniden düzenleme ve işle ilgili negatiflikleri giderme olanağı sağlanmalıdır (maliyetler),
- Çalışanlarla işletme arasında bir bağ kurulmalıdır (örneğin konut kredisi desteği verilmesi) (yatırımlar),
- Çalışanlara, başka işletmelerin sağlayamayacağı imkanlar sağlanmalıdır.

3.4. Personel Devir Hızı Hesaplama Yöntemleri

Personel devir hızının hesaplanması, işletmelerin gelecekte ne kadar sayıda çalışana ihtiyaç duyacağını bilmesi ve insan kaynakları planlayıcılarının ihtiyaç duyacağı konuları ayrıca işten ayrılan personelin eğitim durumu, hangi pozisyonlarda çıkışların fazla olduğu gibi işletmenin insan kaynakları planlamasında faydalanacağı bilgileri öğrenmede etkin olduğu söylenebilir. Personel devrinin hesaplanmasında izlenecek yöntem geniş ölçüde personel devri kavramıyla alakalı olduğundan, bu

kavramlar personel devir oranlarının hesaplanmasında çıkış noktasını meydana getirirler (Alıçcı, 1998). Personel devrinin hesaplanmasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. Aşağıda kısaca bu yöntemlerden bahsedilmektedir.

Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar: Süreç içerisinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyüyüp gelişmekte olduğu varsayılacaktır. Bu durumda da reel işgücü dönüşüm oranı çıkışlar odaklı hesaplanacaktır. Bu yöntemin güçsüz yönü ise işletmede çalışan sabit işgücü oranını belirlemedeki yetersizliğidir (Walmsley, 2004: 239).

Girişler Yöntemi: Çıkışlar girişlerden fazla ise ve süreç içerisinde de bir giriş çıkış dengesi kurulması sağlanamayacaksa, küçülmekte olan bir işletme durumu ortaya çıkacak ve personel dönüşüm oranı girişler odaklı hesaplanacaktır. Bu yöntemde işletmeden ayrılmalar olmadan işe yeni alınan personeller de dâhil olmaktadır. Dolayısıyla bu yöntemin kullanımında çıkacak oran yüksek olabilir ve işletme yönetiminin hata yapması da kaçınılmaz olabilmektedir (Aksu,1995: 465).

İşgücü Akış Yöntemi: Ayrılmalar ve girişler yönteminin birleştirilmesiyle meydana gelen bu yöntem girişler ve çıkışlar toplamının ortalama işgücü sayısına bölünmesiyle bulunur (Alıçcı, 1998: 88). Ayrılmalar yöntemi ve girişler yönteminin sakıncalarını yok etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde hem ayrılan veya çıkarılan personeller hem de işe yeni alınan personeller göz önünde bulundurularak hesaplamalar yapılmaktadır.

Net İşgücü Yöntemi: Bu yöntemde esas alınan nokta, işten ayrılanların yerine geçenlerin sayısıdır. Temel olarak bu sayının kullanılmasının gereği, işletme açısından yerine yeni işçi alınmayan ayrılmaların işletmeye bir maliyet yaratmadığıdır. Bu yöntemin kullanılabilmesi için, personel devir hızının hesaplanacağı dönemde, işe alınan personellerin sayısı işletmeden ayrılan personellerin sayısından fazla olmamalıdır. Bu sayı fazla olursa bu yöntemin kullanılması işletmedeki esas personel devir oranını vermeyecektir (Demir, 2002: 378).

Bowey İstikrar İndeksi: Bowey'in indeksi personellerin hizmet sürelerini de hesaba dahil etmeyi esas alır. Belirli bir dönem içinde işletmeye dâhil olan personeller ile birlikte şimdiki personellerin hizmet sürelerini de esas alır (Aksu, 1995). Bu indeks, eğer tüm dönem boyunca istihdam edilmişlerse personellerin sahip olabileceği toplam hizmetin süresine adapte edilmektedir. Bu dönem ise genellikle 2 yıldır ve hizmet süresi ay olarak esas alınır.

İşletmelerde personel devrini bulabilmek, ihtiyaç duyulan personel miktarının belirlenmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı işletmede ihtiyaç duyulan personel sayısını tespit etmenin yollarından biri de personel devrinin belirlenmesidir.

Ayrıca personel devrinin tespit edilmesi şu konulara da yardımcı olmaktadır;

- İşletmede hangi dönemlerde personele ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi,
- İşletmede hangi departmanlarda personel ihtiyacının olduğunun belirlenmesi,
- İşten yarılmaların sebeplerinin tespit edilmesi,
- İşten ayrılmanın hangi zamanlarda ortaya çıktığının tespit edilmesi,
- Personel planlamasında işletmeye veri desteğinin sağlanmasıdır. İşletmelerin çalışma biçimine göre hesaplama yöntemleri oluşturmak mümkündür. İşletmenin sezonluk çalışmasından dolayı personel devrinin yüksek çıkacağı için yıllık hesaplamayı doğru saymaz iken, birçok işletme sürekli açık bulunmalarından dolayı yıllık bazda hesaplamaların doğru sonuç verdiği kanaatindedir. İşletmelerin bazıları da üçer aylık, altışar aylık veya üç yıllık sürelerle personel devrini hesaplamaktadırlar. Personel devrinin hesaplanmasında, personellerin işe girmesi veya işten çıkması esas alınabilmektedir. Fakat işletmeler, özellikleri ve insan kaynakları yönetim biçimlerinin değişikliğinden dolayı farklı yöntemler uygulayabilmektedir. Literatürde farklı hesaplamalar bulunmakta olup diğer hesaplama yöntemleri de aşağıda mevcuttur.

Genellikle işletmeler dört yöntem kullanmaktadırlar. Bunlar; ayrılımlar yöntemi, girişler yöntemi, personel akışı yöntemi ve net personel yöntemleridir.

3.4.1. Çıkışlar Üstüne Kurulu Oranlar

Bu yöntem, kişinin herhangi bir sebeple kişisel isteği ile işten ayrılması veya işletme tarafından işten çıkarılması sonucu işletmedeki personel sayısındaki azalmanın, işletmede bulunan ortalama personel sayısına oranlanmasıyla bulunan bir yöntemdir (Yüksel, 1998). Ortalama personel sayısının hesaplanmasında ise, işletmenin dönem başı ve dönem sonundaki personel sayılarının aritmetik ortalaması baz alınarak bulunmaktadır ve aşağıdaki şekilde formülize edilmiştir.

Personel Değişim Oranı= (Hesaplanan Dönemde İşten Ayrılanların Toplamı / Ort. Personel Sayısı) x 100

Ortalama Personel Sayısı= (Dönem Başı Personel Sayısı + Dönem Sonu Personel Sayısı) / 2

3.4.2. Girişler Yöntemi

İşe alımlar değerlendirilerek ortaya çıkan bir personel devri hesaplama biçimidir. Bu yöntemde işten çıkarmalar kullanılmamaktadır. Bu hesaplama yönteminde personel devrini bulmak için, işe alınan personellerin ortalama personel sayısına oranlanması söz konusudur (Alıçcı, 1998).

Personel Değişim Oranı= (İşe Alınan Personeller Toplamı / Ortalama Personel Sayısı) x 100

Bu yöntemde sadece girişler hesaba katıldığından dolayı ayrılmalar olmadan da işe girişler dahil edilmektedir. Dolayısıyla bu yöntem kullanıldığında personel değişim oranı yüksek çıkabilmektedir ve işletme bu sonuçlara bakarak sonuçları yanlış yorumlayabilmektedir.

3.4.3. İşgücü Akış Yöntemi

Ayrılmalar ve girişler yönteminin birlikte kullanılmasıyla ortaya çıkan bu yöntem girişler ve çıkışlar toplamının ortalama işgücüne bölünmesiyle bulunur (Alıçcı, 1998)

Personel Değişim Oranı= (İşe Alınan ve Ayrılan Personellerin Sayısı / Ortalama Personel Sayısı) x 100

İkinci formül ise belli bir dönemde hesaplanması istenen personel devrinin bulunmasında kullanılmaktadır. İşten ayrılmaların ve işe girişlerin toplam sayısının ortalamasının işletmedeki ortalama personel sayısına bölünmesiyle oluşmaktadır.

Personel Değişim Oranı= ((İşten Ayrılanların ve Girişlerin Toplamı / 2) / Ortalama Personel sayısı) x 100

3.4.4. Net İşgücü Yöntemi

Net personel yönteminde, işten ayrılan personellerin yerine işe alınan personellerin sayısı kullanılmaktadır. Nedeni ise, işletme açısından işten ayrılanların yerine yeni personeller gelmemesi durumunda ayrılmaların işletmeye herhangi bir ilave maliyet getirmemesidir. Bu yöntemin kullanılabilmesi için, hesaplanacak olan dönemde işe alınan personellerin sayısı, işten ayrılan personellerin sayısından fazla olmamalıdır. Bu tarz durumlarda bu yöntemin kullanılması işletmedeki gerçek personel devrini veremeyecektir. Bu yöntem, ayrılanların yerine işe alınanların sayısının ortalama personel sayısına oranlanmasıyla bulunmaktadır (Kılıç, 2004).

Personel Devir Oranı= (Ayrılanların Yerine İşe Alınan Personellerin Sayısı / Ortalama Personel Sayısı) x 100

Personel devir hızı, “bir işletmede, belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama personel sayısına oranı” olarak ifade edilmektedir. Formülü aşağıdaki gibidir (Tütüncü ve Demir, 2003:149).

Personel Devir Hızı= (İşten Çıkanlar / Dönem İçi Ortalama Personel Sayısı) x100

Personel devir oranı hesaplanırken, zaman kavramı da dikkate alınmaktadır. Genellikle bu zaman kavramı ay olarak alınmakta, fakat küçük işletmelerde ve personel devir hızının çok yüksek olduğu işletmelerde daha uzun süreler için (üç aylık, altı aylık, yıllık) personel devir hızı hesaplanmaktadır. Kullanılan formüllerle ilgili bilgiler: işe alınanların sayısı, işten ayrılanların sayısı, ayrılanların-çıkanların yerine alınanların sayısı ve ortalama işgücü sayısıdır (Kılıç, 2004). Personel devir hızının hesaplanması personellerin iş doyumu, iş performansı ve personel politikalarının etkililiği, yöneticilerin denetimi için çok önemlidir. Personel devrinin nedenleri oldukça farklı ve karmaşık yapıdadır. Yüksek personel devri, işletme açısından örgüte yabancılaşma, örgütten kopma ve motivasyon düşüklüğünü de beraberinde getirmektedir (Erigüç, 1994).

3.5. Personel Devrinin Maliyetleri

Bütün işletmeler açısından çalışanların işten ayrılma niyetlerinin tespit edilmesi çok önemlidir. Bu önemin sebebi ise, işten ayrılma eğiliminin sonrasında da personel devir hızının yükselmesine neden olmasıdır. Buna bağlı olarak işletmenin giderleri ve riskleri artmaktadır (Tütüncü, 2000). Personel devrinin işletmeler açısından önemine bakıldığında, işten çıkarılmalardan çok işten ayrılmaların işletmeye daha fazla negative yönlü etki sağladığı görülmektedir. Memnun olmama ve motivasyon düşüklüğü işletmenin hizmet ve üretim kalitesini de düşürmekte ve müşterilerin de memnuniyet düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. Bill Marvin'e göre personel devri işletmelerin sonraki dönemlerinde yaşayacağı zorlukların ve kötü gidişin belirtisidir (1994: 128).

Bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları yalnızca fiziki ayrılma olarak düşünülmemektedir. Örgütten ayrılan kişi, bilgiyi ve tecrübeyi de beraberinde götürmektedir. Örgüte yeni dahil olacak olanların bu bilgiyi ve tecrübeyi sıfırdan kazanmasının örgüte olan maliyeti çok yüksektir. Bundan dolayı da, işten ayrılma düşüncesine sahip çalışanların ilk fırsatta örgütten ayrılma kararı vermesinin önü kesilmelidir. Düşüncenin eyleme dönüşmemesi anlık olarak mümkün olabilir fakat,

düşüncenin davranışa dönüşme ihtimalinin yüksek olduğu göz ardı edilmemelidir (Özdevecioğlu, 2004).

Ekonomik bakımdan incelendiğinde personel devri aynı sektör içerisinde olabildiği gibi değişik sektörler arası geçişlerden de kaynaklanabilmektedir (Aydın, 2005). Personeller aynı sektör içerisinde fakat değişik bir bölgede çalışma arzusunda olabilmektedirler. Ya da personeller çalıştığı sektörde yaptığı işi farklı bir sektörde yapmayı da tercih edebilmektedirler. İşletmeler personellere yaptıkları her türlü yatırımı personel için değil esas olarak kendi menfaatleri için düşünmektedirler. Personellerin işletmelere olan maliyetleri genel maliyetler içerisinde oldukça büyük yer kaplamaktadır. Bundan ötürü işletme personeli ile uzun süre çalışmak istemektedir. Fakat aynı sektörde farklı bir işletmeye veya farklı bir bölgeye geçişlerin bazı ekonomik yararları da bulunmaktadır. Bu yararlar arasında personellerin deneyim elde edinceye kadar geçecek süredeki mesleki eğitimleri, sosyal güvenlik sigortası başlangıçları, personel hatalarından kaynaklanan zararlar olarak çeşitlendirilebilir. Personellerin değişik bir sektörde yeni bir işe başlaması, işletmelere yeni bir personelin getireceği maliyet ya da önceden yapılan personel yatırımlarının kayıp olarak nitelendirilmesine sebep olacaktır (Şimsek, vd., 2001).

İşletmelerin personellerden verimli bir şekilde yararlanmak istemeleri, kalifiye eleman bulma niyetinde olmaları ve işletmede uzun süre tutma istekleri, personel devir hızı yüksek olduğu sürece mümkün olamamaktadır. Bundan ötürü de işletmelerin personel devir hızlarını normal seviyede tutmaları tavsiye edilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003). Verimli bir yönetimin olabilmesi için, personel devrinin işleyiş biçimi, personel devrinin olumlu ve olumsuz sonuçları gerekli olacaktır. Ayrıca personel devrinin sonuçları ile alakalı dağılan maliyetler, yeri değişen maliyetler ve eğitim maliyetlerinden de bahsedilebilir (Güney, 1994). Dağılan maliyetlere; işsizlik sigortası ve dağılan ödemeler, yeri değişen maliyetlere; işe giriş mülakatları, iletişim ve yönetim harcamaları, eğitim maliyetlerine de; resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları örnek gösterilebilmektedir (Eronat, 2004).

3.6. Personel Devrini Azaltmak İçin Alınabilecek Önlemler

Personel devir hızını azaltmak için, işletmelerin personellerin işten ayrılma sebeplerinin tespit edilmesi, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma imkanları ve şartları oluşturmaları gerekmektedir. Personel devir hızının azaltılması, hem personeller hem de işletmeler açısından ayrı ve önemli bir değer taşıyacaktır. Personel devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal değişkenler ve ekonomik anlamdaki karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözüme kavuşturulması gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003).

Personel devir hızını azaltmak için işten ayrılma nedenlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Personel devir hızını düşürücü önlemler olarak personel yönetiminin yapması gereken faaliyetler aşağıda özetlenmiştir (Tekin, ve Baykal, 2004; Eren,1993);

- Personel yönetimi açısından önlemler, personelin seçimi ve işe alıştırılması zamanında başlatılmalıdır. Dikkatli bir personel seçimi ve personelin özelliklerine uygun bir yere yerleştirilmesi,
- Yönetimin, işten ayrılma nedenlerini belirlemeye yönelik bir plan geliştirmesi ve bu planı uygulaması,
- İşletmenin, personelin kendini tamamen işine vererek ve hevesli ve istekli şekilde çalışmasını sağlayabilmek için isteklendirme kaynaklarını kullanması,
- İşletmelerde personeli motive eden en önemli etmenler; işin başarılması, uygunluğu, yetki ve sorumluluk taşıma, ödüllendirme, işteki başarısı doğrultusunda yükselme ve saygınlık kazanma olarak kabul edilmektedir.
- Kötü işyeri şartlarının iyileştirilmesinin sağlanması,
- Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi için girişimlerde bulunulması,
- Personelin özellikle de kendisini ilgilendiren kararların alınmasında katılımının sağlanması,
- Yaşamlarını idame etmekte zorlanan, aşırı derecede gerilimli personel için, mesleki ve psikolojik danışmanlık programlarının meydana getirilmesi,

- Ücret politikalarının uygun ve adaletli bir biçimde belirlenmesi ve uygulanması,
- İşyerinde yer değiştirilmesi, iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesine gidilmesi ve yarı bağımsız grupların meydana getirilmesi,
- Sosyal hizmetlerin fazlaştırılması ve mevcut olanların iyileştirilmesi,
- Kurum içinde hızlı ve çok yönlü bilgi akışının sağlanabilmesi, iyi bir haberleşme sisteminin kurulmasıdır.

Personel devir hızı ile ilgili literatür incelendiğinde çok fazla çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde sağlık kurumlarında çalışanların özellikle de hemşirelerin personel devrinin (işten ayrılma niyeti) yüksek olduğu görülmektedir. Suudi Arabistan'da hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada araştırmaya katılan hemşirelerin yaklaşık %40'ının işten ayrılma niyetinde oldukları saptanmıştır (Almalki vd., 2012). Diğer bir çalışmada 23-27 yaş arası ve çalışma süresi 1-5 yıl olan sağlık çalışanlarının devir hızının yüksek olduğu belirlenmiştir (Turan, 2012). Çin'de toplum sağlığı merkezinde çalışan 100 kişi üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda da personel devir hızı anlamlı derece yüksek bulunmuştur (Sun vd., 2013).

4.ARAŞTIRMANIN GEREÇ VE YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, Sivas'ta bir Devlet Hastanesinde görev yapan hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarının personel devir hızı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır. Çalışmada hemşirelerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu gibi sosyo-demografik özellikleri ile algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı açısından farklılıklar olup olmadığının incelenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırmaya başlamadan önce Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 25.03.2016 tarihli ve 91742806/4191 sayılı izni (Ek 4) ile Hastane Başhekimliğinden yazılı izinler (Ek 5) alınmıştır.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, araştırmaya katılan hemşirelerin liderlik davranış algılamaları ve devir hızlarının ortaya konmasına yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Ana Hipotez: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ile personel devir hızı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

- H₁: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₃: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₄: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H₅: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı görev yapılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₆: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₇: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı şifte göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₈: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₉: Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.2. Verilerin Toplanması

Çalışmada veriler Kişisel Bilgiler Formu, “Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği” (LDBÖ) ve “Beklenen Personel Devri Ölçeği” (BPDÖ) ile toplanmıştır. Verilerin elde edilmesi noktasında anket tekniğine başvurulmuştur. Anketlerin uygulanmasında ise, yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formuna Ekler bölümünde yer verilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde bir analiz programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ise ilgili bölümde tablolaştırılarak sunulmuştur.

Toplam 57 sorudan oluşan anket formunda 3 bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda hemşirelerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev yapılan birim, çalışma süresi, çalışma şekli/esası, statü ve aylık gelir düzeyi ile ilgili toplam 9 soru yer almaktadır. Toplam 9 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdeler dilimleri yer almaktadır. Araştırmada yer alan bu soruların temel kullanım amacı, ölçek içerisinde yer alan ifadelerle göre farklılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesidir.

Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği

“Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği” Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması

hizmet sektörü üzerinde Tengilimoğlu (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçek beşli Likert tipinde toplam 36 ifadeden oluşmakta olup ifadeler, “5=kesinlikle katılıyorum” dan “1=kesinlikle katılmıyorum” a doğru puanlanmaktadır. Ölçek görev odaklı, işgören odaklı ve değişim odaklı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte negatif maddeler bulunmamaktadır. Bu nedenle ölçekten alınan puan arttıkça, liderlik davranışları olumlu yönde, azaldıkça olumsuz yönde değerlendirilmektedir. Çalışmamızda LDBÖ Cronbach's Alpha Katsayısı 0,99 olarak saptanmıştır.

Beklenen Personel Devri Ölçeği

“Beklenen Personel Devri Ölçeği” Hinshaw and Atwood (1985) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması San Turgay (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçek hemşirelerin işlerine gönüllü olarak son verme niyetlerini, yani çalışanlarda gönüllü olarak iş bırakma algı ve düşünce olasılığını ölçmektedir. Toplam 12 maddeden oluşan ölçekte, altı pozitif ve altı negatif madde bulunmaktadır. Likert tipi (1-7) puanlama yöntemi kullanılan ölçekte pozitif madde (2.,4.,5.,7.,11.,12. maddeler) değerlendirmesi; 7= Kuvvetle Katılıyorum, 6= Kısmen Katılıyorum, 5= Biraz Katılıyorum, 4= Kararsız, 3= Biraz Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 1= Kuvvetle Katılmıyorum şeklinde yapılır. Negatif madde (1.,3.,6.,8.,9.,10. maddeler) puanlaması ise, 1= Kuvvetle Katılıyorum, 2= Kısmen Katılıyorum, 3= Biraz Katılıyorum, 4= Kararsız, 5= Biraz Katılmıyorum, 6= Kısmen Katılmıyorum, 7= Kuvvetle Katılmıyorum biçiminde yapılır. Toplam puanın yüksek oluşu işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu gösterir. Ortalama puanın 3.5 üzerinde olması personel devir niyetinin göstergesi olarak kabul edilir. Orijinal ölçeğin tümünün, Cronbach's Alpha Katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur (San Turgay, 2006). Çalışmamızda BPDÖ'nün Cronbach's Alpha Katsayısı 0.741 olarak saptanmıştır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 01.04.2016-30.04.2016 tarihleri arasında Sivas Numune Hastanesi'nde çalışmakta olan yıllık izin, doğum izni vb. nedenlerle izinli veya raporlu olan hemşireler de dahil tüm hemşireler (N=619) oluşturmuştur.

Örnekleme ise, hemşireler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 258 kişi oluşturmuştur. Araştırmada veriler yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde bilgisayar ortamında bir analiz programından yararlanılmıştır. İlk olarak ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız t-testi ve one-way anova testi kullanılmıştır. Fark bulunan gruplarda ise hangi gruplardan kaynaklandığını tesbit için tukey/sheffe testi uygulanmıştır.



5. BULGULAR

5.1. Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerine ilişkin elde edilen verilere yer verilecektir.

Tablo 3: Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

	N	(%)
Yaş Grupları		
25 ve altı yaş	135	52,3
26-39 yaş	76	29,5
40 ve üzeri yaş	47	18,2
Cinsiyet		
Kadın	202	78,3
Erkek	56	21,7
Medeni Durum		
Evli	190	73,6
Bekâr	68	26,4
Öğrenim Durumu		
Sağlık Meslek Lisesi	33	12,8
Ön Lisans	66	25,6
Lisans	136	52,7
Yüksek Lisans	23	8,9
Statü		
Kadrolu	252	97,7
Sözleşmeli	6	2,3
TOPLAM	258	100

Tablo 3'te araştırmaya katılan toplam 258 hemşirenin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların %52,3'ünün 25 yaşından genç olduğu, %78,3'ünün kadın, %73,6'sının evli, %52,7'sinin lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin bulunduğu statü durumu sözleşmeli olarak çalışanların sayısının az olmasından dolayı değerlendirilmeye alınmamıştır

Tablo 4: Hemşirelerin Çalışma Özellikleri ile İlgili Bilgiler

	N	%
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	14	5,4
1-5 yıl	80	31,0
6-10yıl	55	21,3
11-15 yıl	41	15,9
16 ve üzeri	68	26,4
Çalışma Şekli/Esası		
Hep gündüz	74	28,7
Hep gece	24	9,3
Gündüz-gece	114	44,2
Dönüşümlü	31	12,0
Diğer	15	5,8
Görev Yaptığı Birim		
Dahili Birimler	102	39,5
Cerrahi Birimler	56	21,7
Diğer Birimler	100	38,8
Aylık Gelir Düzeyi		
2001-4000 TL	146	56,6
4001 TL ve üzeri	112	43,4
TOPLAM	258	100

Tablo 4'te hemşirelerin çalışma özellikleriyle ilgili bilgiler verilmiştir. Hemşirelerin %31,0'inin çalışma süresinin 1-5 yıl arasında olduğu, %44,2'sinin gece-gündüz vardiyasında, %39,5'inin dahili birimlerde çalıştığı ve %56,6'unun aylık gelirinin 2001-4000 TL arasında olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin görev yaptığı birimler arasında diğer birimleri oluşturan grubun içerisinde; poliklinik, ultrason, röntgen, kanama, solunum testi, ekg, efor gibi birimler yer almaktadır.

Tablo 5: Hemşirelerin LDBÖ ve BPDÖ'den Aldıkları Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı (Ana Boyutlar ve Boyutlar)

Boyutlar	N	Ort.	Ss.	Min.-Max.
LDBÖ toplam	258	3,814	,989	1,00-5,00
- İş Gören Odaklı	258	3,814	1,05	1,00-5,00
- Görev Odaklı	258	3,866	,967	1,00-5,00
- Değişim Odaklı	258	3,753	,988	1,00-5,00
BPDÖ toplam	258	3,648	1,063	1,00-7,00

Tablo 5'te hemşirelerin LDBÖ ve BPDÖ toplam puan ortalamaları ve LDBÖ'nün alt boyutlarının toplam puan ortalamaları verilmiştir. Buna göre LDBÖ'de en yüksek puan ortalaması $X=3,87$ ile görev odaklı alt boyutundadır. BPDÖ ortalaması ise $X=3,65$ 'tir.

Tablo 6: Hemşirelerin LDBÖ' deki İfadelere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmaları (N=258)

YONETICIM;	Ort.	Ss.
1.Arkadaşçadır	4,007	1,17
2.Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	3,992	1,09
3.Düzeni sağlar	3,910	1,16
4.Astlarına güvenir	3,798	1,11
5.Karar alırken riske girmekten kaçınmaz	3,589	1,20
6.Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	3,771	1,17
7.Açık ve dürüst bir yönetimi vardır	3,845	1,20
8.Yeni fikirleri teşvik eder	3,806	1,18
9.Tutarlıdır	3,790	1,19
10.Eleştirilere açıktır	3,678	1,21
11.Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır	3,759	1,16
12.Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	4,089	1,01
13.Güven vericidir	3,814	1,18
14.Gelecek hakkında plan yapar	3,790	1,07
15.Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	3,709	1,14
16.İyi çalışmaları takdir eder	3,744	1,27
17.Büyümeyi teşvik eder	3,713	1,10
18.Amaçları belirgindir	3,829	1,15
19.Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	3,771	1,18
20.Yeni proje üretir	3,666	1,14
21.Uygunlanmata olan planlar üzerinde titizlikle durur	3,810	1,11
22.Astlarını savunur	3,744	1,22
23.Yeniliklere açıktır	3,841	1,16
24.İşin denetiminde titizdir	3,934	1,12
25.Tartışmlardan uzak arkadaşça bir ortam yaratır	3,732	1,22
26.Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır	3,670	1,23
27.Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder	3,821	1,12
28.Astlarına adil davranır	3,732	1,24
29.Gerektiğinde çabuk karar alır	3,860	1,05
30.Planlarını dikkatli yapar	3,825	1,09
31.Karar verirken astlarına söz hakkı verir	3,798	1,14
32.Esnektir ve değişime açıktır	3,759	1,20
33.Talimatları açık bir şekilde verir	4,058	,942
34.Astlarına birey olarak saygı gösterir	3,976	1,06
35.İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar	3,841	1,08
36.Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz	3,845	1,10

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 6'da katılımcıların yüksek değerli ortalamayı "Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir" (Ort.= 4,089) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıların çoğu, liderlik davranışları kapsamında yöneticilerinin kurallara ve prensiplere uygun davranışlarda bulunduğunu düşünmektedir. Buna rağmen bu ifadeler içerisinde en düşük ortalamanın ise, "Karar alırken riske girmekten kaçınmaz." ifadesine ait olduğu görülmüştür (Ort.=3,589). Bu

ifade, anket uygulamasına katılanlar yöneticilerinin karar alırken risk alma konusunda tereddüt yaşadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 7: Hemşirelerin LDBÖ' ne Verdikleri Cevapların Yüzdelerle Dağılımları

YÖNETİCİM;	Kesinlikle Katılıyorum(5)	Katılıyorum(4)	Kararsızım(3)	Katılmıyorum(2)	Kesinlikle Katılmıyorum(1)
	%	%	%	%	%
1.Arkadaşçadır	44,6	30,6	11,2	8,1	5,4
2.Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	39,9	35,3	12,8	8,1	3,9
3.Düzeni sağlar	37,2	37,2	10,5	9,7	5,4
4.Astlarına güvenir	32,6	31,8	22,9	8,5	4,3
5.Karar alırken riske girmekten kaçınmaz	27,9	28,7	24,0	13,2	6,2
6.Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	32,2	34,5	17,4	10,1	5,8
7.Açık ve dürüst bir yönetimi vardır	37,2	32,2	15,1	8,9	6,6
8.Yeni fikirleri teşvik eder	34,1	34,1	16,7	8,5	6,6
9.Tutarlıdır	33,7	34,1	16,7	8,5	7,0
10.Eleştirilere açıktır	31,0	30,2	21,3	10,5	7,0
11.Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır	32,2	32,6	20,2	9,3	5,8
12.Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	41,1	38,8	11,2	5,8	3,1
13.Güven vericidir	35,7	31,0	18,6	8,5	6,2
14.Gelecek hakkında plan yapar	30,6	32,9	25,2	7,4	3,9
15.Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	29,1	33,7	20,9	11,6	4,7
16.İyi çalışmalarını takdir eder	36,8	27,1	17,8	10,1	8,1
17.Büyümeyi teşvik eder	28,3	32,9	24,8	9,7	4,3
18.Amaçları belirgindir	34,1	34,5	17,1	8,9	5,4
19.Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	32,2	34,9	17,8	8,1	7,0
20.Yeni proje üretir	27,5	33,7	21,7	12,0	5,0
21.Uygunlanmata olan planlar üzerinde titizlikle durur	32,9	32,6	21,3	8,9	4,3
22.Astlarını savunur	33,3	31,8	18,2	9,3	7,4
23.Yeniliklere açıktır	34,1	36,0	15,9	7,8	6,2
24.İşin denetiminde titizdir	37,2	37,2	12,4	8,1	5,0
25.Tartışmalardan uzak arkadaşça bir ortam yaratır	31,8	34,9	16,3	8,9	8,1
26.Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır	30,6	32,2	18,6	10,9	7,8
27.Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder	31,8	38,0	15,9	9,3	5,0
28.Astlarına adil davranır	34,9	29,1	17,8	10,9	7,4
29.Gerektiğinde çabuk karar alır	31,4	38,0	19,4	7,8	3,5
30.Planlarını dikkatli yapar	31,0	37,6	19,0	7,8	4,7
31.Karar verirken astlarına söz hakkı verir	32,9	33,3	19,4	9,3	5,0
32.Esnektir ve değişime açıktır	32,6	34,5	15,9	10,5	6,6
33.Talimatları açık bir şekilde verir	35,7	43,8	13,6	4,7	2,3
34.Astlarına birey olarak saygı gösterir	36,4	39,5	13,6	6,2	4,3
35.İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar	31,4	37,2	20,5	5,8	5,0
36.Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz	31,8	38,8	16,7	7,8	5,0

Tablo 7’de “yöneticim arkadaşça davranır.” ifadesini hemşirelerin 1-5 arası olacak şekilde ve “olumlu değerlendirmeden olumsuz değerlendirmeye” olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye %44,6’sının “kesinlikle katılıyorum” ve % 30,6’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler” ifadesine katılımcıların % 39,9’unun “kesinlikle katılıyorum” ve % 35,3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “Düzeni sağlar” ifadesine katılımcıların % 37,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve % 37,2’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir” ifadesine katılımcıların % 41,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve %38,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “Yeniliklere açıktır” ifadesine katılımcıların %34,1’inin “kesinlikle katılıyorum” ve % 36’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “İşin denetiminde titizdir” ifadesine katılımcıların %37,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %37,2’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “Talimatları açık bir şekilde verir” ifadesine katılımcıların %35,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %43,8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı üzere, katılımcılar yöneticilerin kendilerine verilen talimatları açık bir şekilde verdiğini düşünmektedirler. “Astlarına birey olarak saygı gösterir” ifadesine katılımcıların % 36,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %39,5’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Bu sonuçlar bizlere, yöneticilerin hastanelerde çalışan alt gruptaki kişilere kişilik olarak saygı duyduğunu gösterir. “Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz” ifadesine katılımcıların %31,8’inin “kesinlikle

katılıyorum” ve %38.8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. Buna göre, hemşireler yöneticilerin hastanede karşılaşılan olayların çözümünde irdeleyici bir yola başvurduğunu düşünmektedir.

Tablo 8: Hemşirelerin BPDÖ’deki İfadelere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmaları

	Ort.	Ss.
1.İşimde bir süre kalmayı planlıyorum.	2,426	1,796
2.Öngörülebilir gelecekte, işimi bırakacağımdan oldukça eminim.	4,178	2,198
3.İşimde kalıp kalmamaya karar vermek, şu sırada benim için kritik bir mesele değil.	3,182	2,071
4.Bu kurumu kısa bir süre içerisinde bırakıp bırakmayacağımı biliyorum.	4,709	2,097
5.Yarın başka bir iş teklifi alsam, ciddi olarak düşünürüm.	4,476	2,332
6.Şu andaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok.	3,751	2,266
7.İşimde aşağı yukarı istediğim kadar kaldım.	4,399	2,026
8.Burada, bir süre daha kalacağımdan eminim.	2,647	1,802
9.Daha ne kadar süre kalacağım konusunda, belirgin bir fikrim yok.	3,248	1,972
10.Bu işi bir süre bırakmamayı planlıyorum.	3,042	1,998
11.Bu kurumda gerçekten kalıp kalmayacağım konusunda, ciddi şüphelerim var.	3,965	2,225
12.Yakında bu işi bırakmayı planlıyorum.	3,759	2,177

Tablo 8’de hemşirelerin BPDÖ ölçeği ifadelerine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre hemşirelerin en yüksek oranda katıldıkları ifade; “Bu kurumu kısa bir süre içerisinde bırakıp bırakmayacağımı biliyorum.”(X=4,709) olurken, hemşirelerin en az katıldıkları ifade; “İşimde bir süre kalmayı planlıyorum.”(X=2,426) şeklinde olmuştur.

Tablo 9: Hemşirelerin BPDÖ'ne Verdikleri Cevapların Yüzdelerle Dağılımları

	Kuvvetle Katılıyorum(1)	Kısmen Katılıyorum(2)	Biraz Katılıyorum(3)	Kararsızım(4)	Biraz Katılıyorum(5)	Kısmen Katılıyorum(6)	Kuvvetle katılıyorum(7)
	%	%	%	%	%	%	%
1.İşimde bir süre kalmayı planlıyorum.	43,8	21,7	10,9	12,4	1,6	2,3	7,4
2.Ongörülebilir gelecekte, işimi bırakacağımdan oldukça eminim.	22,1	6,6	4,7	20,5	10,9	14,7	20,5
3.İşimde kalıp kalmamaya karar vermek, şu sırada benim için kritik bir mesele değil.	26,0	24,8	10,9	15,1	3,5	6,2	13,6
4. Bu kurumu kısa bir süre içerisinde bırakıp bırakmayacağımı biliyorum.	14,7	5,0	3,5	21,7	9,7	17,1	28,3
5.Yarın başka bir iş teklifi alsam, ciddi olarak düşünürüm.	22,5	4,7	4,7	14,3	8,5	15,5	29,8
6.Şu andaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok.	27,5	10,1	7,0	19,8	6,2	9,7	19,8
7.İşimde aşağı yukarı istediğim kadar kaldım.	13,2	9,3	8,5	19,4	12,8	16,7	20,2
8.Burada, bir süre daha kalacağımdan eminim.	36,4	22,1	12,8	14,7	3,1	4,7	6,2
9.Daha ne kadar süre kalacağım konusunda, belirgin bir fikrim yok.	21,7	24,4	12,4	21,3	1,9	5,4	12,8
10.Bu işi bir süre bırakmamayı planlıyorum.	33,7	16,3	8,9	18,6	6,2	8,1	8,1
11.Bu kurumda gerçekten kalıp kalmayacağım konusunda, ciddi şüphelerim var.	25,6	8,1	4,3	17,1	13,6	14,0	17,4
12.Yakında bu işi bırakmayı planlıyorum.	26,7	9,7	5,4	19,4	10,5	14,3	14,0

Tablo 9'da "İşimde bir süre kalmayı planlıyorum." ifadesini katılımcıların 1-7 arası olacak şekilde ve "olumlu değerlendirmeden olumsuz değerlendirmeye" olacak şekilde sıralaması istenmiştir. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye %43.8'inin kuvvetle katılıyorum, %21,7'sinin ise kısmen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür "İşimde kalıp kalmamaya karar vermek, şu sırada benim için kritik bir mesele değil." ifadesine katılımcıların % 26'sının kuvvetle katılıyorum, % 24.8'inin kısmen katılıyorum ve % 10,9'ünün biraz katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katılım sağladığı görülmüştür. "Burada, bir süre daha kalacağımdan eminim." ifadesine katılımcıların % 36.4'sinin kuvvetle katılıyorum, % 22.1'ünün ise kısmen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden

katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “Yakında bu işi bırakmayı planlıyorum.” ifadesine katılımcıların % 19,4’ü “karasızım” şeklinde cevap vermişlerdir.

5.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların algıladıkları liderlik davranışları ile personel devir hızı arasındaki ilişkinin sonuçlarına yer verilecektir. Yine bu iki değişkenin “yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev yapılan birim, çalışma süresi, şift durumu, statü ve aylık gelir düzeyi” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan hemşirelerin liderlik davranışları ile personel devir hızı arasındaki ilişkinin ortaya konmasında korelasyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Yine bu değişkenlerin “yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev yapılan birim, çalışma süresi, şift durumu, statü ve aylık gelir düzeyi” değişkenleri bağlamında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesinde Anova ve T-Testi analizi sonuçlarına yer verilecektir.

Tablo 10: Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları Alt Boyutları İle BPDÖ Arasındaki İlişkinin Korelasyon Testi Sonuçları

		Değişim Odaklı	Görev Odaklı	İş Gören Odaklı	Personel Devir Hızı
Değişim Odaklı	r	1	,959**	,948**	,219**
	p		,000	,000	,000
	n	258	258	258	258
Görev Odaklı	r	,959**	1	,950**	,215**
	p	,000		,000	,001
	n	258	258	258	258
İş Gören Odaklı	r	,948**	,950**	1	,229**
	p	,000	,000		,000
	n	258	258	258	258
Personel Devir Hızı	r	,219**	,215**	,229**	1
	p	,000	,001	,000	
	n	258	258	258	258

Tablo 10’da liderliğin alt boyutları ile BPDÖ arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışmamızdaki korelasyon değerlendirmesi Durmuş vd. nin yayınlamış olduğu çalışmaya göre yapılmıştır (2016). Değişim odaklı (r=0,219), görev odaklı (r=0,215) ve iş gören odaklı liderlik (r=0,229) alt boyutların personel devri ile olan ilişkileri arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yapılan korelasyon testi sonucunda ana hipotezi destekler nitelikte bir sonuç bulunmuştur. Hemşirelerin algıladığı görev odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik ve iş gören odaklı liderlik davranışı ile beklenen personel devri arasında düşük düzeyli bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Yaş	N	Ortalama	St Sapma	F	P
İş Gören Odaklı	25 yaş altı	135	3,73	1,089	,995	,371
	26-39 yaş	76	3,93	,978		
	40 ve üzeri	47	3,87	1,049		
	Toplam	258	3,81	1,050		
Değişim Odaklı	25 yaş altı	135	3,67	1,031	1,052	,351
	26-39 yaş	76	3,88	,909		
	40 ve üzeri	47	3,77	,986		
	Toplam	258	3,75	,989		
Görev Odaklı	25 yaş altı	135	3,79	,999	,871	,420
	26-39 yaş	76	3,97	,884		
	40 ve üzeri	47	3,89	1,00		
	Toplam	258	3,86	,967		
Personel Devri	25 yaş altı	135	3,83	,08	4,766	,009
	26-39 yaş	76	3,48	,12		
	40 ve üzeri	47	3,37	,15		
	Toplam	258	3,64	,06		

Tablo 11, araştırmaya katılan hemşirelerin yaş gruplarına göre liderlik davranış algıları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Buna göre, liderlik davranış algılamasının en yüksek olduğu yaş grubu görev odaklı liderlik alt boyutunda 26-39 yaş grubuna ($X=3,97$) ait iken, en düşük algılama düzeyi ise değişim odaklı liderlik alt boyutunda 25 yaş altı grubuna ($X=3,67$) aittir. Yine personel devir hızı ölçeğinde yer alan ifadelerde en yüksek ortalama 25 yaş altı grubunda sağlamış iken, en düşük ortalama ise 40 ve üzeri yaş grubuna aittir. Bu tabloda gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Anova testi ile yapılmıştır. Liderlik davranışı alt boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak personel devir hızı ölçeği yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Hangi yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey ve scheffe testi yapılmış ve 25 yaş altı grubunun 40 ve üzeri yaş grubundan devir hızlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,009$). Bu durumda oluşturulan hemşirelerin personel devir hızı yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12: Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ortalama	St Sapma	F	P
İş Gören Odaklı	Kadın	202	3,816	1,040	,032	,895
	Erkek	56	3,817	1,098		
Değişim Odaklı	Kadın	202	3,769	,977	,191	,858
	Erkek	56	3,710	1,039		
Görev Odaklı	Kadın	202	3,872	,959	,017	,662
	Erkek	56	3,852	1,008		
Personel Devri	Kadın	202	3,717	1,025	3,039	,083
	Erkek	56	3,403	1,167		

Tablo 12’de araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyetlerine göre liderlik davranış algıları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Buna göre, liderlik davranış algılaması cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermezken personel devir hızında kadınların ($X=3,71$) erkeklere ($X=3,40$) oranla işten ayrılmaya daha çok eğilimli olduğu görülmektedir. Yapılan T-testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu durumda oluşturulan hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi red edilmiştir.

Tablo 13: Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Medeni Durum	N	Ortalama	St Sapma	F	P
İş Gören Odaklı	Evli	190	3,838	1,045	,004	,949
	Bekâr	68	3,755	1,070		
Değişim Odaklı	Evli	190	3,802	,968	,310	,578
	Bekâr	68	3,629	1,041		
Görev Odaklı	Evli	190	3,896	,960	,032	,858
	Bekâr	68	3,788	,990		
Personel Devri	Evli	190	3,561	1,062	,861	,354
	Bekâr	68	3,893	1,034		

Tablo 13’te, araştırmaya katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre liderlik davranış algıları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen ortalama, standart sapma ve T-testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, evli ve bekar grupları arasında algılanan liderlik davranışları alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. BPDÖ’de yer alan ifadeler verilen cevaplarda ise bekar olan hemşirelerin ayrılma niyeti ($X=3,89$) evli olan hemşirelere ($X=3,56$) göre daha yüksektir. Ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda oluşturulan

hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi red edilmiştir.

Tablo 14: Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
İş Gören Odaklı	SML	32	3,694	1,042	,349	,065
	ONLİSANS	66	3,731	1,143		
	LİSANS	136	3,960	,989		
	YL	24	3,398	1,045		
	Toplam	258	3,816	1,050		
Değişim Odaklı	SML	32	3,584	1,079	,701	,024
	ONLİSANS	66	3,690	1,020		
	LİSANS	136	3,903	,938		
	YL	24	3,337	,938		
	Toplam	258	3,757	,989		
Görev Odaklı	SML	32	3,773	,976	,870	,133
	ONLİSANS	66	3,832	1,011		
	LİSANS	136	3,969	,938		
	YL	24	3,517	,958		
	Toplam	258	3,867	,967		
Personel Devri	SML	32	3,458	1,000	,652	,047
	ONLİSANS	66	3,452	1,009		
	LİSANS	136	3,711	1,100		
	YL	24	4,090	,954		
	Toplam	258	3,648	1,063		

Tablo 14’te LDBÖ ve BPDÖ ölçeğine katılan hemşirelerin öğrenim durumlarına bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki ortalamalara bakıldığında iş gören odaklı liderlik alt boyutunda lisans mezunu hemşirelerin ($X=3,96$), yüksek lisans mezunu ($X=3,39$) olanlara göre istatistiksel olarak ortalamaları daha yüksektir. Değişim odaklı liderlik alt boyutunda da lisans mezunu ($X=3,90$) hemşirelerin, yüksek lisans mezunu ($X=3,33$) hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı derecede puanı daha yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). Değişim odaklı liderlik alt boyutuna yapılan Anova testi sonucunun anlamlı olduğu bulunmuştur ($p=0.2$). Bu gruba yapılan tukey ve scheffe testi sonuçlarına göre lisans mezunu hemşireler yüksek lisans mezunu hemşirelerden yöneticilerini daha fazla iş gören odaklı olarak algıladıkları bulunmuştur ($p<0.05$). Personel devir hızındaki gruplara da yapılan Anova ve tukey ve scheffe test sonuçlarına göre yüksek lisans mezunlarının ($X=4,09$) ön lisans mezunlarına ($X=3,45$) göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu hemşirelerin işten ayrılma düşünceleri ön lisans mezunu olan hemşirelerden

daha fazladır ($p<0,05$). Bu durumda oluşturulan hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15: Hemşirelerin Görev Yaptığı Birime Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Görev Yapılan Birim	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
İş Gören Odaklı	Dâhili Birim	102	3,804	1,086	,012	,988
	Cerrahi Birim	56	3,820	1,004		
	Diğer Birimler	100	3,827	1,049		
	Toplam	258	3,816	1,050		
Değişim Odaklı	Dâhili Birim	102	3,727	1,025	,158	,854
	Cerrahi Birim	56	3,819	,950		
	Diğer Birimler	100	3,752	,980		
	Toplam	258	3,757	,989		
Görev Odaklı	Dâhili Birim	102	3,853	,989	,020	,980
	Cerrahi Birim	56	3,883	,965		
	Diğer Birimler	100	3,873	,956		
	Toplam	258	3,867	,967		
Personel Devri	Dâhili Birim	102	3,652	1,100	,175	,840
	Cerrahi Birim	56	3,714	1,007		
	Diğer Birimler	100	3,609	1,064		
	Toplam	258	3,648	1,063		

Tablo 15'te, araştırmaya katılan hemşirelerin görev yapılan birimlerine göre liderlik davranış algıları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen ortalama, standart sapma ve Anova testi sonuçlarını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, en yüksek liderlik algısı ortalaması görev odaklı liderlik davranışında cerrahi birimde çalışan hemşirelere ($X=3,883$) ait iken, en düşük liderlik algılama düzeyi ise değişim odaklı liderlik davranışı grubunda dahili birimlerde ($X=3,666$) çalışan hemşirelere aittir. Yine personel devir hızı ölçeğinde yer alan ifadeler katılan hemşirelerden cerrahi birimde çalışanların ($X=3,714$) işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Guruplar arasında yapılan bu anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir sonuç elde edilememiştir ($p>0,05$) Bu durumda oluşturulan hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı görev yapılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi red edilmiştir.

Tablo 16: Hemşirelerin Çalışma Süresine Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
İş Gören Odaklı	1 yıldan az	14	3,255	1,080	,106	,313
	1-5 yıl	79	3,833	,922		
	6-10yıl	55	3,803	1,232		
	11-15 yıl	41	3,797	1,027		
	16 ve üzeri	69	3,932	1,033		
	Toplam	258	3,816	1,050		
Değişim Odaklı	1 yıldan az	14	3,085	,983	,159	,123
	1-5 yıl	79	3,757	,866		
	6-10yıl	55	3,778	1,170		
	11-15 yıl	41	3,770	,943		
	16 ve üzeri	69	3,868	,965		
	Toplam	258	3,757	,989		
Görev Odaklı	1 yıldan az	14	3,226	1,041	,058	,129
	1-5 yıl	79	3,923	,808		
	6-10yıl	55	3,869	1,129		
	11-15 yıl	41	3,817	,982		
	16 ve üzeri	69	3,963	,950		
	Toplam	258	3,867	,967		
Personel Devri	1 yıldan az	14	3,577	,917	,800	,042
	1-5 yıl	79	3,876	1,015		
	6-10yıl	55	3,769	1,164		
	11-15 yıl	41	3,561	1,041		
	16 ve üzeri	69	3,358	1,025		
	Toplam	258	3,648	1,063		

Tablo 16’da, araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma süresine göre liderlik davranış algıları alt boyutları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen ortalama, standart sapma ve Anova testi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, görev odaklı liderlik davranışı ortalamasında 16 yıl ve üzeri($X=3,963$) deneyime sahip olan hemşire gurubunun diğer liderlik alt boyutları gruplarına göre liderlik algısının yüksek olduğu görülmektedir. Yine personel devir hızı ölçeğinde yer alan ifadelere katılım sağlayan hemşirelerden 1-5 yıl($X=3,876$) arası deneyime sahip olan hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Personel devir hızı grubuna yapılan Anova testi sonucunun anlamlı olduğu bulunmuştur ($p<0.05$). Gruplar arasında yapılan ve tukey ve scheffe testi sonuçlarının da anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda 1-5 yıl ($X=3,87$) arası çalışan hemşirelerin BPDÖ’den aldıkları puan 16 yıl ve üzeri ($X=3,35$) çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Bu durumda oluşturulan

hemşirelerin personel devir hızı çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17: Hemşirelerin Çalıştıkları Şekle Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Çalışma Şekli/Esası	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
İş Gören Odaklı	Hep gündüz	74	3,954	,945	,103	,342
	Hep gece	24	3,562	1,290		
	Gündüz-gece	114	3,755	1,065		
	Dönüşümlü	31	4,002	,897		
	Diğer	15	3,628	1,280		
	Toplam	258	3,816	1,050		
Değişim Odaklı	Hep gündüz	74	3,841	,976	,411	,790
	Hep gece	24	3,600	1,192		
	Gündüz-gece	114	3,721	,981		
	Dönüşümlü	31	3,851	,850		
	Diğer	15	3,660	1,099		
	Toplam	258	3,757	,989		
Görev Odaklı	Hep gündüz	74	3,951	,919	,289	,653
	Hep gece	24	3,659	1,206		
	Gündüz-gece	114	3,826	,962		
	Dönüşümlü	31	4,000	,807		
	Diğer	15	3,827	1,165		
	Toplam	258	3,867	,967		
Personel Devri	Hep gündüz	74	3,655	1,002	,170	,986
	Hep gece	24	3,583	1,290		
	Gündüz-gece	114	3,662	,985		
	Dönüşümlü	31	3,586	1,278		
	Diğer	15	3,750	1,187		
	Toplam	258	3,648	1,063		

Tablo 17’de, araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekli/şiftlerine göre liderlik davranış algılarının alt boyutları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen ortalama, standart sapma ve Anova testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, iş gören odaklı liderlik davranışı gruplarından dönüşümlü($X=4,002$) olarak çalışan hemşirelerin algıladığı liderlik algısı ortalamasının diğer liderlik gruplarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine personel devir hızı ölçeğinde yer alan ifadelerle katılan hemşirelerden çalışma şekli olarak diğer seçeneğini işaretleyen grubun ortalaması diğer grupların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 17’te gruplar arasında yapılan Anova testi sonuçlarının ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0.05$). Bu durumda oluşturulan hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı şift değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18: Hemşirelerin Aylık Gelir Düzeyine Göre LDBÖ Alt Boyutları ve BPDÖ Ortalamalarının Dağılımı

	Aylık Gelir	N	Ortalama	St. Sapma	T	P
İş Gören Odaklı	2001-4000 tl	146	3,816	1,038	,039	,997
	4001 tl ve üzeri	112	3,817	1,071		
Değişim Odaklı	2001-4000 tl	146	3,746	,982	,077	,848
	4001 tl ve üzeri	112	3,770	1,002		
Görev Odaklı	2001-4000 tl	146	3,865	,962	,147	,961
	4001 tl ve üzeri	112	3,871	,979		
Personel Devri	2001-4000 tl	146	3,756	,985	2,977	,064
	4001 tl ve üzeri	112	3,508	1,146		

Tablo 18’de, araştırmaya katılan hemşirelerin aylık gelir düzeyine göre liderlik davranış alt boyutları algıları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen ortalama, standart sapma ve T-testlerinin sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, görev odaklı liderlik davranışları gruplarından aylık geliri 4001 tl ve üzeri ($X=3,871$) olan hemşirelerin ortalamasının diğer liderlik gruplarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine personel devir hızı ölçeğinde yer alan ifadelerle katılan hemşirelerden 2001-4000 tl arasında aylık gelire sahip hemşirelerin diğer gruba göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan T-testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda oluşturulan hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ve personel devir hızı aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi red edilmiştir.

Tablo 19: Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H₀ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ile personel devir hızı arasında bir ilişki vardır.	kabul
H₁ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	kabul
H₂ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	red
H₃ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	red
H₄ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	kabul
H₅ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı görev yapılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	red
H₆ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	kabul
H₇ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı çalışma şekline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	red
H₈ : Hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları alt boyutları ve personel devir hızı aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	red

6. TARTIŞMA

Günümüzde, tıpkı diğer kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu kabul edilmiştir. Bu değerli ve vazgeçilmez kaynağın kuruma kazandırılması hatta daha da önemlisi kurumlarda kalıcılığının sağlanması önemli bir sorun haline gelmiştir. Kurumlar ve insan kaynakları birimleri personelin elden geldiğince kurumda uzun süre kalmasını ve çalışmasını sağlamak için değişik yöntemler geliştirmişlerdir. Ancak gerek diğer sektörlerde, gerekse de sağlık sektöründe rekabetin hızla artması insan hakları ve dolayısı ile çalışan haklarının artması, personelin daha eğitilmiş hale gelmesi ile bilinçlenmeleri ve sorgulama, hak arama olanaklarının artması gibi nedenlerle personel devir hızının arttığı da görülmektedir. Personel devir hızının artması yalnızca personelin niyetine bağlı olmayıp işletmelerin yetişmiş eleman istihdam etme isteğine de bağlanabilir.

Hastanelerde ve diğer işletmelerde birçok dezavantaj ve maliyet getiren personel devir hızının yükselmesi önlenmesi ya da azaltılması gereken önemli bir konu haline dönüşmüştür. İnsanın duygusal bir varlık olmasından hareketle, örgütler, işe alma sistemlerinden başlayarak, yükselme, performans değerlendirme, ücretleme, eğitim ve geliştirme, iletişim ve insan ilişkileri sistemlerini kurmuşlardır. Bu sistemler arasında en önemlilerden bir tanesi de yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarıdır. Liderlerin inanç, tutum ve davranışları çalışan üzerinde olumlu veya olumsuz olarak personel üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır. Hatta bu etkinin düzeyi o örgütteki işten ayrılma niyetin ve personel devir hızını da belirlemektedir.

Çalışmada hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışları ile personel devir hızı arasındaki ilişki analiz edilmiş, bağımlı değişken olan personel devir hızının, bağımsız değişken olan hemşirelerin liderlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani hemşireler tarafından algılanan liderlik davranışlarının, hastaneden ayrılma ya da hastanede çalışmaya devam etme kararında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmadan elde

edilen önemli bir sonuç da, liderlik alt boyutlarının personel devir hızını etkilediği ve personel devir hızı ile aralarında düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 20. Liderlik Araştırmalarındaki Sonuçlar

Araştırmanın İsmi-Yayın Yılı	Yayın Türü	Evren/Örneklem	Veri Toplama Aracı(Ölçek-Anket)	İlişki/Etki
Göktepe ve Baykal, 2006	Makale	Hemşireler	Liderlik Tarzı Anketi	Görev Odaklı Liderlik
Yılmaz ve Kantek, 2016	Makale	Hemşireler	Literatür Tarama Yöntemi	Görev Odaklı Liderlik
Cowden, 2011	Makale	Hemşireler	Literatür Tarama Yöntemi	Görev Odaklı Liderlik
Vural vd., 1999	Makale	Hemşireler	Minnesota Doyum Ölçeği	Değişim Odaklı Liderlik
Keklik, 2012	Makale	Hastane Çalışanları	İşlemsel, Dönüşümsel, Paternalist, Karizmatik Liderlik Ölçeği	Değişim Odaklı Liderlik
Öztürk vd., 2012	Makale	Hemşireler	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Değişim Odaklı Liderlik
Abualrub, 2012	Makale	Hemşireler	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Değişim Odaklı Liderlik
Gür, 2016	Makale	Hemşireler	Liderlik Yönelim Anketi	Görev Odaklı Liderlik

Ergün, 2015	Makale	Hemşireler	Görev Ve Açılışan Liderlik Anketi	Görev Odaklı Liderlik
Sezgin, 2018	Y. L. Tezi	Hastane Çalışanları	Liderlik Davranış Ölçeği	Görev Odaklı Liderlik
Casida ve Parker, 2011	Makale	Hemşireler	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Değişim Odaklı Liderlik
Kamer, 2018	Doktora Tezi	Hastane Çalışanları	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Değişim Odaklı Liderlik

Yapılan çalışmalarda da bulgumuza benzer şekilde hemşireler, yöneticilerinin ağırlıklı olarak görev odaklı liderlik tarzı sergilendiğini ifade etmiştir(Göktepe ve Baykal, 2006). Türkiye genelinde yönetici hemşirelerin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yapılan literatür taraması sonucu da bizim yapmış olduğumuz çalışmaya benzer nitelikte bir sonuç ortaya koymaktadır. Yapılan bu literatür taraması sonucunda Türkiye genelinde 2006-2016 yılları arasında yapılan 11 adet uygun çalışma(hemşire, liderlik ve Türkiye kavramları) incelenerek görev odaklı liderlik davranışının sergilendiği saptanmıştır(Yılmaz ve Kantek, 2016). Cowden(2011)'in yapmış olduğu çalışmada uygulanan liderlik davranışlarının işte kalma niyetini pozitif yönde etkilediği ortaya konmaktadır. Süner(2009)'in hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada işten ayrılma niyetinin nedenleri arasında ilk sırada yönetimden memnuniyetsizlik yer alırken, sözleşmeli hemşirelerin personel devir hızının kadrolu hemşirelerin personel devir hızından yüksek bulunduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada ise algılanan liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır(Karahan, 2008). Vural vd. (1999)'nin ifade ettiği hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik

yaklaşımlarının, takım çalışması ile verimliliğin, performansın ve kalitenin artırılması, personel verimliliğinin artırılması, personel iş doyumlarının geliştirilmesi, personel hoşnutsuzluklarının minimum seviyeye çekilmesi, çok daha pozitif ve güçlü bir örgütsel iklimin oluşturulması, farklı yönetim problemlerinin çözümü gibi konular üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Keklik'in (2012) yapmış olduğu çalışmada ortaya çıkan, yönetici konumundaki liderlerin değişime ve yeniliğe uyumlu ve açık olması, değişen koşullara uyum sağlamada hızlı ve kararlı olması beklenmektedir ayrıca sağlık yöneticilerinin düzgün bir biçimde yönlendirilmesi, pozitif bir örgüt kültürünün meydana getirilmesi ve sağlıklı bir ortamın oluşturulması bakımından dönüşümcü liderlik çok önemlidir.

Araştırma da ayrıca personel devir hızı ortalamasının yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bilgi doğrultusunda çalışmamıza katılan hemşirelerin işten ayrılma eğiliminde olduğunu ifade edebiliriz. Sağlık çalışanları üzerinde devir hızını belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmanın sonucu da çalışmamızı destekler niteliktedir (Turan 2012). Avrupa'da hemşireler üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin nispeten yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Li vd., 2011). Öte yandan Rudman ve arkadaşlarının (2014) İsveç'teki hastanelerde görev yapan hemşirelerle gerçekleştirdiği çalışmada ise görev süresi 5 yılı aşmış her beş hemşireden birinin yüksek oranda işten ayrılma niyetinde olduğu saptanmıştır. Suudi Arabistan'da hemşireler üzerinde yapılan diğer bir çalışmada da araştırmaya katılan hemşirelerin yaklaşık %40'ının işten ayrılma niyetinde oldukları saptanmıştır(Almalki vd., 2012).

Araştırma sosyo-demografik özellikler açısından incelendiğinde de lisans mezunu hemşirelerin, liderlerini yüksek lisans mezunu hemşirelerden daha çok değişim odaklı olarak algıladıkları saptanmıştır. Hemşirelerin çalışma süreleri incelendiğinde ise 1-5 yıl arası çalışıp ve 25 yaş altında olan hemşirelerin personel devir hızları arasında anlamlı farklılık vardır. Araştırma sonucunda edinilen bu bulgu konuyla ilgili literatürü destekler niteliktedir. Yapılan bir çalışma sonucunda ise çalışma süresi 3 yılı geçmemiş ve genç yaş grubuna ait hemşirelerin personel devir hızları yüksek bulunmuştur (Sürer, 2009). Benzer bir şekilde San Turgay (2006) da, çalışma yılı düşük olan hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek oranda

olduğunu saptamıştır. Diğer bir çalışmada 23-27 yaş arası ve çalışma süresi 1-5 yıl olan sağlık çalışanlarının devir hızının yüksek olduğu belirlenmiştir (Turan, 2012). Keleş (2017) ise, yapmış olduğu çalışmada 16-20 arası çalışan yönetici hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin, diğer gruplara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

*Araştırmaya katılan toplam 258 hemşirenin %52,3'ünün 25 yaşından genç olduğu, %78,3'ünün kadın, %73,6'sının evli, %52,7'sinin lisans mezunu, %31,0'inin çalışma süresinin 1-5 yıl arasında olduğu, %56,6'unun aylık gelirinin 2001-4000 TL arasında olduğu saptanmıştır.

*Araştırmaya katılan hemşirelerin %21,7'si erkek, %78,3'ü ise kadındır. Buna göre, liderlik davranış algılaması ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermezken personel devir hızında kadınların ($X=3,71$) erkeklere ($X=3,40$) oranla işten ayrılmaya daha çok eğilimli olduğu görülmektedir.

*Hemşirelerin LDBÖ($X=3,814$) ve BPDÖ($X=3,648$) puan ortalamalarının yüksek olduğu bu doğrultuda hemşirelerin liderlerini pozitif olarak algıladıkları ancak işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

*Değişim odaklı ($r=0,219$), görev odaklı ($r=0,215$) ve iş gören odaklı ($r=0,229$) alt boyutların personel devri ile olan ilişkileri arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

*Liderlik davranışı alt boyutları ve yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak BPDÖ yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 25 yaş altı grubunun 40 ve üzeri yaş grubundan devir hızlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur($p=0,009$).

*Liderlik davranış algılamasının en yüksek olduğu yaş gurup görev odaklı liderlik alt boyutunda 26-39 yaş grubuna($X=3,97$) ait iken, en düşük algılama düzeyi ise değişim odaklı liderlik alt boyutunda 25 yaş altı grubuna($X=3,67$) aittir.

*Liderlik algılaması alt boyutlarının öğrenim durumuna göre aralarındaki farkın ortalamalarına bakıldığında iş gören odaklı liderlik alt boyutunda lisans mezunu

hemşirelerin ($X= 3,96$), yüksek lisans mezunu ($X=3,39$) olanlara göre istatistiksel olarak ortalamaları daha yüksektir. Değişim odaklı liderlik alt boyutunda da lisans mezunu ($X=3,90$) hemşirelerin, yüksek lisans mezunu ($X=3,33$) hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı derecede puanı daha yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunu hemşirelerin işten ayrılma düşünceleri ön lisans mezunu olan hemşirelerden daha fazladır ($p=0,047$).

*Araştırmaya katılan hemşirelerin görev yapılan birimlerine göre liderlik davranış algıları ve devir hızlarına ilişkin elde edilen sonuçlara bakıldığında en yüksek liderlik algısı ortalaması görev odaklı liderlik davranışında cerrahi birimde çalışan hemşirelere($X=3,883$) ait iken, en düşük liderlik algılama düzeyi ise değişim odaklı liderlik davranışı grubunda dahili birimlerde($X=3,666$) çalışan hemşirelere aittir. Yine personel devir hızı ölçeğinde yer alan ifadelerle katılan hemşirelerden cerrahi birimde çalışanların($X=3,714$) işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

*Araştırmaya katılan 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan hemşirelerin görev odaklı bir liderlik algısını taşıdıkları anlaşılmıştır. Personel devri boyutunun grupları arasında yapılan varyansların eşitliği testi sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda 1-5 yıl ($X=3,876$) arası çalışan hemşirelerin BPDÖ'den aldıkları puan 16 yıl ve üzeri ($X=3,358$) çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p<0,05$).

*Hemşirelerin çalışma şekline göre yapılan analizde ise; iş gören odaklı liderlik davranışı gruplarından dönüşümlü olarak çalışan hemşirelerin algıladığı liderlik algısı ortalamasının($X=4,00$) diğer liderlik gruplarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine BPDÖ'de yer alan ifadelerle katılan hemşirelerden çalışma şekli olarak diğer seçeneğini işaretleyen grubun ortalaması($X=3,75$) diğer grupların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

*Hemşirelerin gelir durumlarına göre yapılan analizde görev odaklı liderlik davranışları gruplarından aylık geliri 4001 tl ve üzeri($X=3,871$) olan hemşirelerin ortalamasının diğer liderlik gruplarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine personel devir hızı ölçeğinde yer alan ifadelerle katılan hemşirelerden 2001-4000 tl

arasında aylık gelire sahip hemşirelerin diğer gruba göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

7.2. Öneriler

*Liderlik konusu geçmişten günümüze kadar araştırılmış ve hala araştırılmaya devam eden bir konu olması itibarıyla önemini hiç kaybetmemiştir. Araştırmacılar liderlikle ilgili birçok çalışma yapmış en iyi ve etkili modeli bulmaya çalışmışlardır. Bunun en önemli nedenlerinden biride kaynağı insan olan kurumlarda bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak olmuştur.

*İnsan kaynağı bakımından oldukça önemli bir paya sahip sağlık kurumlarının da yönetimi oldukça önemlidir. Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların kuruma olan yaklaşımlarını etkilemektedir.

*Hastaneler tüm diğer çalışanlarının da aidiyet duygularını geliştirmek, örgütsel bağlılıklarını artırmak için gerekli tedbirleri almalıdır. Bunların başında hemşirelerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlamaları, yapacakları eğitimlerle uyum sürecini hızlandırmalıdır. Bu tür sistemlerin kurulmuş ve uygulanıyor olması, hemşirelerin motivasyonunu artıracak, sosyalleşme, aidiyet ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirecektir. Bu da verimliliğin artması, tıbbi hataların azalması, kurumsal saygınlığın artması olarak hastaneye dönecektir.

*Kadın hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu araştırmamızın bir diğer sonucudur. Hastane yöneticilerinin kadın hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerini azaltacak ya da tamamen ortadan kaldıracak sistemleri kurması önerilir. Kadın hemşirelere ailelerine de zaman ayırabilecek bir çalışma ortamı ve sistemi kurulmalıdır. Örneğin; özellikle kadın çalışanlar ve özellikle kadın hemşireler için esnek çalışma sistemlerinin kurulması, çalışma saatlerinin (periyotlarının) düzenlenmesi, kreş, servis aracı gibi olanakların sağlanması kadın hemşireleri örgüte bağlayacak daha huzurlu, mutlu çalışmalarını sağlayacaktır. Böylelikle personel devir hızı düşecek, hastane, personel devir hızının getireceği çeşitli olumsuzluklardan ve yüksek maliyetlerden kurtulacaktır.

*Evli hemşirelerin bekar hemşirelere göre, hastanelerden ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu çalışmamızda ortaya çıkmıştır. Bekar hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerinin azaltılması için gerekli sistemler kurulmalıdır.

*Lisans mezunu hemşirelere göre, yüksek lisans mezunu hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yüksek lisans mezunu hemşirelere ücret olarak, yükselme olanakları, yetki ve sorumluluk açısından daha fazla imkanlar sağlanması bu eğilimi ortadan kaldıracadı kanısı taşınmaktadır.

*Hemşirelerin yaptıkları işlerin değeri, iş değerlemesi sonucunda tam anlamıyla ortaya konmalı ve çalışma ortamı, cretleme, performans değerleme sistemleri iş değerleme sonucunda oluşturulmalıdır. Böylelikle cerrahi birimlerde çalışan hemşireler de dahil olmak üzere tüm hemşirelerin hastane yönetiminden beklentileri karşılanmış olacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı artıracak ve hatta örgütsel vatandaşlığı sağlayacaktır. Örgüte yabancılaşma, aidiyet duygusunun azalması, isteklendirme ve verimliliğin düşmesi, tıbbi ve diğer hataların artması gibi olumsuzlukların önüne geçilecektir.

*Çalışma süreleri düşük olan hemşirelerin (1-5 yıl), işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Hastane yönetimleri bu eğilimleri ortadan kaldırmak için gerekli sistemleri kurmalı ve gereken tedbirleri almalıdırlar.

*Hastanede alışma şekilleri belirsiz olan hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerinin, çalışma şekillerinin ve vardiyalarının belirli olduğu diğer hemşirelere göre işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Tüm hemşirelerin çalışma şekilleri belirsizlikten kurtarılmalı, keyfi olarak ani değişiklikler yapılmamalıdır.

*Düşük ücretle çalışan hemşirelerin işten ayrılma eğilimlerinin, yüksek ücretlilere göre daha fazla olduğu araştırmamızda ortaya çıkmıştır. Hastanelerde hemşirelerin ve diğer çalışanların ücretleri yapılacak iş değerlemeleri sonucunda belirlenmeli, eğitim, deneyim, işin güçlüğü, çalışma ortamı ve saatleri, işin riski ve olası tehlikeler, işin gerekleri ve hemşirelerin nitelikleri, sorumluluk ve yetki gibi faktörler, ücretlerin belirlenmesi gerekir. Adil, hakkaniyetli, eşit işe eşit ücret ilkesi ile belirlenmiş ve

rayiç değerler dikkate alınarak oluşturulmuş bir ücretleme sistemi, hemşireler arasında çalışma motivasyonunu, örgütsel bağlılığı ve belki de verimliliği artıracaktır.

*Çalışanların kuruma olan tutumlarının ise kurumda kalıp çalışmaya devam etmeleri ya da ayrılmaları üzerinde etkileri vardır. Çalışanların işe girmesi ya da işten ayrılması durumu yani personel devri detaylı bir şekilde ele alınmadığı takdirde kurumlar sıkıntılı bir sürece doğru ilerlemektedir. Özellikle çalışanlarının büyük bir kısmını hemşirelerin oluşturduğu sağlık kurumları açısından bu konu çok önemlidir. Çünkü işten ayrılan personelin niteliği ve yerine gelecek olan personelin yetişmesinin zaman alacak olması bu alanda işlerin aksamasına neden olacaktır. Bu aksaklık sağlık kurumunun hem mali durumunu hem de bu alanda ki hastaların memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir.

*Çalışmamızda liderlik alt boyutlarının işten ayrılamayı düşük düzeyde etkilediği ancak hemşirelerin işten ayrılma düşüncelerinin ortalamanın üzerinde olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin işten ayrılma düşüncelerinin nedenleri arasında farklı sorunlar olabileceği varsayımından hareketle Sivas Numune Hastanesi yöneticilerinin hemşirelerin işten ayrılma düşüncelerinin nedenlerini ayrıntılı araştırması önerilmektedir.

8. KAYNAKLAR

- Abelson, M.A., Baysinger, B.D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *Academy of Management Review*, 9(2): 331-341.
- Akın, U. (2006). *Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Akoğul, E. (2018). *Liderlik Tarzları, Tükenmişlik Ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara'da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Aksu, A. (1995). *Otel İşletmelerinde İşgören Devri Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi Ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, B., Kaya, N. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 71-90.
- Alıççı, M. (1998). *Turistik Belgeli Turizm İşletmelerinde İşgören Devir Hızı ve Malatya Uygulaması*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., Clark, M. (2012). The Relationship Between Quality of Work Life and Turnover Intention of Primary Health Care Nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12: 314.
- Alptekin, S. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., Salalı, E.T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1).
- Arabacı, S. (2012). *Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonuna Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Arıkanlı, A., Ulubaş, B. (2004). *Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara.
- Arora, R. (2000). *Encyclopaedic Dictionary of Organization Behaviour*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Arslandaş, C.C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 261-286.
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aydemir, Ş. S. (1997). *Lider ve Demogog*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Aydın, Ş. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bass, B.M.(1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, (2): 107-131.

- Çakınberk, A., Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 103-119.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara:Siyasal Kitapevi.
- Çavuş, M. F., Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 83-102.
- Cemaloğlu, N., Kılınç, A.Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Çırpan, H. (1999). "Lider Mi Yönetici Mi?". *Active Bankacılık ve Finans Dergisi* (7).
- Çolak, U. (2018). *Liderlik Davranış Tarzlarının Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Cowden, T., Cummings, G., Profetto-Mcgrath, J. (2011). Leadership Practices and Staff Nurses' Intent to Stay: a Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 19.
- Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Durmuş, B., Serra Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayınları, 6.Baskı. İstanbul.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. 2. Baskı, Nobel Yayınevi. Ankara.
- Erdoğan, H. (2002). *Personel Devri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergün, E., Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *Florange Nightingale Hemşirelik Dergisi*, (3).
- Erigüç, G. (1994). *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*. Ankara.
- Erturgut, R. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Esen, Ş., Saraman, T. (2017). *Liderlik Yaklaşımları Kapsamında Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorisi: Üniversite İdari Personeli Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geyer, A.L ve Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.
- Göktepe, N., Baykal, Ü. (2006). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ve Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması. *Hemşirelikte eğitim ve Araştırma Dergisi*, 3: 37-41.

- Güney, M., K. (1994). *Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gür, D., Baykal, Ü. (20016). *Bir Üniverste Hastanesinde Görevli Hemşirelerin Sorumlu Hemirelerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Görüşleri*. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 3: 152.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. /*Journal of World of Turks*, 2(1).
- Jex, S.M., Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Kamer, H. (2018). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi*.
- Kankaanranta, T.T., Nummi, J., Vainiomaki, vd. (2007). The Role of Job Satisfaction, Job Dissatisfaction and Demographic Factors on Physicians' *Intentions to Switch Work Sector From Public To Private, Health Policy*, 83(1):50-64.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1):145-162.
- Keklik, B. (2012). *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14(1).
- Keleş, K. (2017). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kılıç, A. (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların "Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri" Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul :Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3):401-422.
- Laker, D.R. (1991). Jop Search, Perceptions of Alternative Employment and Turnover. *The Journal of Applied Business Research*, 7(1): 6-15.
- Lee, T.W., Mowday, R.T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management*, 30(4): 721-743.
- Li, J., Galatsch, M., Siegrist, J., Müller, B., Hasselhorn, M. (2011). Reward Frustration of Work and Intention to Leave the Nursing Profession-Prospective Results From the European Longitudinal Next Study. *International Journal of Nursing Studies*, 1501-1517.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Marşap, A. (2014). *Sağlık İşletmelerinde Kalite*. İstanbul:Beta Basım Yayım.
- Marvin, B. (1994). *From Turnover to Teamwork: How To Build And Retain*.
- Mehmet, İ., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11).
- Mobley, W.H. (1997). *Turnover Among Air Force Nurses*. MSc Thesis. University of Utah.
- Moğulkoç, K.G. (2009). *Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisan Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- Munasinghe, L., Sigman, K. (2004). A Hobo Syndrome Mobility, *Wages and Job Turnover Labour Economics*, 11(2):191-218.
- Nal, M., Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 117-141.
- Owens, J. (1976). "The Uses of Leadership Theory" *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell) Mc Graw Hill Book Comp.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Destek'in İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4):97-115.
- Öztürk, H., Bahçecik, N., Gürdoğan, E.P. (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 20(1): 7-25.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Santay, İstanbul.
- Raeda F. Abualrub RN, PhD1 and Mohammed G. Alghamdi RN, (2012). *MSN Associate Professor, College of Nursing, Jordan University of Science and Technology, Irbid, Jordan and Director of Nursing Research and Practice Development, Ministry of Health, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia Journal of Nursing Management*, 20, 668–678
- Rodrigues, W. (2008). *An Investigation Into Staff Retention Issues in a New Zealand District Health Board*. Ms Thesis, Unitec New Zealand.
- Rudman, A., Gustavsson, P., Hultell, D. (2014). A Perspective Study of Nurses' Intention to Leave the Profession During Their First 5 Years of Practice in Sweden. *International Journal of Nursing Studies*, 51: 612-624.
- San-Turgay, A. (2006). *Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı, Beklenen Personel Devri ve Buna İlişkin Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sezgin, G. (2018). *Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Özel İstanbul Bölge Hastanesinde Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Steers, R., Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, (4).
- Sun, Y., Luo, Z. and Fang, P. (2013). Factors Influencing the Turnover Intention of Chinese Community Health Service Workers Based on the Investigation Results of Five Provinces. *Journal of Community Health*, 38, 1058-1066.
- Şencan, H. (2015). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, 1. Baskı, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Sürer, P. (2009). *Hastanede Çalışan Hemşirelerde İşgücü Devir Hızı ve Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tanova, C., Holtom, B.C. (2008). Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9): 1553-1568.

- Tekin, D.E., Baykal, Ü. (2004). Özel Bir Hastanede Hemşirelik Personeli Devir Hızının Hemşirelerin İş Doyumu Ve Hasta Doyumuyla İlişkinin Araştırılması. *İÜ. Hemşirelik Dergisi*, (53):1-10.
- Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14: 1-16.
- Topçu, M. (2017). Kriz Liderliği Ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8):71-100.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Yön Ajans.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80).
- Turan, S. (2012). *Sağlık Çalışanlarının Devir Hızlarının Belirlenmesi Konusunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tütüncü, Ö. (2000), Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4):106-120.
- Tütüncü, Ö., Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2):146-169.
- Uğurlu, C., Sincar, M., Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1):266-281.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Vural, G., Eroğlu, K. Ve Kavuncubaşı, Ş. (1999). Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 3(3), 14-17.
- Velioğlu, P. (1992). *Hemşirelikte Yönetim*. Ankara: Meteksan Yayınları.
- Walmsley, A. (2004). Assessing Staff Turnover: A View from the English Riviera. *International Journal of Tourism Research*, 6(4): 205-220.
- Weiss, H.M., Macdermid, S.M., Strauss, R., Kürek, K.E., LE, B., Robbins, D. (2003). *Retention in the Armed Forces: Past Approaches and New Research Directions*. Purdue University, Military Family Research Institute.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul:Rota Yayınları.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*. Çeviren: A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın. E. Gürbüzsel. İstanbul: Litaratür Yayınları.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H., Kantek, F. (2016). Türkiye'deki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları: Literatür İnceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3): 110-117.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yüksek, Ö. (1998). *İnsan kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Yürek, U. (2018). *Yöneticilerin Öz Yeterlik Alguları İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Tatvan İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, T.C Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Zengin, A.A. (2018). *Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X Ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



9. EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

1. Yaşınız:

1() 25 yaş ve altı 2() 26-32 3() 33-39 4() 40 yaş ve üstü

2. Cinsiyetiniz: 1() Kadın 2() Erkek

3. Medeni durumunuz: 1() Evli 2() Bekar

4. Öğrenim durumunuz:

1() Sağlık Meslek Lisesi 2() Ön lisans 3() Lisans 4() Yüksek lisans

5. Şu anda görev yaptığınız birim:

1() Dahili Birimler 2() Cerrahi Birimler 3() Poliklinik

4() Laboratuvar 5() Diğer (lütfen belirtiniz)

6. Çalışma Süreniz:

1() 1 yıldan az 2() 1-5yıl 3() 6-10 4() 11-15 5() 16 ve üzeri

7. Hangi şiftde çalışıyorsunuz:

() Her zaman gündüz şifti

() Her zaman gece şifti

() Dönüşümlü olarak hem gündüz hem gece şifti

() Dönüşümlü olarak üç şiftde

() Diğer.....

8. Tabi Olduğunuz Statü:

1() 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (Kadrolu)

2() 657 Sayılı Kanunun 4B Maddesi (Sözleşmeli Çalışanlar için)

3() Taşeron Firma İşçisi (Şirket Personeli için)

4() Diğer Belirtiniz:

9. Gelir Durumunuz (aylık):

1() Asgari Ücret 2() 1000-2000 TL 3() 2001-3000 TL 4() 3001-4000 TL

5() 4001 TL ve üzeri

EK 2. Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği

YÖNETİCİM;	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Arkadaşçadır					
2.Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler					
3.Düzeni sağlar					
4.Astlarına güvenir					
5.Karar alırken riske girmekten kaçınmaz					
6.Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir					
7.Açık ve dürüst bir yönetimi vardır					
8.Yeni fikirleri teşvik eder					
9.Tutarlıdır					
10.Eleştirilere açıktır					
11.Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır					
12.Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir					
13.Güven vericidir					
14.Gelecek hakkında plan yapar					
15.Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir					
16.İyi çalışmalarını takdir eder					
17.Büyümeyi teşvik eder					
18.Amaçları belirgindir					
19.Diğerlerinin düşüncelerine önem verir					
20.Yeni proje üretir					
21.Uygunlanmata olan planlar üzerinde titizlikle durur					
22.Astlarını savunur					
23.Yeniliklere açıktır					
24.İşin denetiminde titizdir					
25.Tartışmalardan uzak arkadaşça bir ortam yaratır					
26.Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır					
27.Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder					
28.Astlarına adil davranır					
29.Gerektiğinde çabuk karar alır					
30.Planlarını dikkatli yapar					
31.Karar verirken astlarına söz hakkı verir					
32.Esnektir ve değişime açıktır					
33.Talimatları açık bir şekilde verir					
34.Astlarına birey olarak saygı gösterir					
35.İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar					
36.Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz					

EK 3. Beklenen Personel Devri Ölçeği

	Kuvvetle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Kararsız	Biraz Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kuvvetle Katılmıyorum
1.İşimde bir süre kalmayı planlıyorum.							
2.Öngörülebilir gelecekte, işimi bırakacağımdan oldukça eminim.							
3.İşimde kalıp kalmamaya karar vermek, şu sırada benim için kritik bir mesele değil.							
4. Bu Kurumu kısa bir süre içerisinde bırakıp bırakmayacağıma biliyorum.							
5.Yarın başka bir iş teklifi alsam, ciddi olarak düşünürüm.							
6.Şu andaki işimi bırakmaya hiç niyetim yok.							
7.İşimde aşağı yukarı istediğim kadar kaldım.							
8.Burada, bir süre daha kalacağımdan eminim.							
9.Daha ne kadar süre kalacağım konusunda, belirgin bir fikrim yok.							
10.Bu işi bir süre bırakmamayı planlıyorum.							
11.Bu kurumda gerçekten kalıp kalmayacağım konusunda, ciddi şüphelerim var.							
12.Yakında bu işi bırakmayı planlıyorum.							

EK 4.Klinik Araştırmalar Etik Kurulu İzin Belgesi

GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Bir Devlet Hastanesinde alıŐan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları ile Beklenen Hemşire Devir Hızı Arasındaki İlişkinin Saptanması
-----------------------	--

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŐ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türke <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>

DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Aıklama
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>	
	ARAŞTIRMA BÜTESİ	<input type="checkbox"/>	
	BİYOLOĞİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>	
	İLAN	<input type="checkbox"/>	
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>	
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>	
	DİĞER:	<input type="checkbox"/>	

KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2016-03/30	Tarih: 25.03.2016
	Yukarıda bilgileri verilen baŐuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuŐ olup araştırmanın/çalışmanın baŐuru dosyasında belirtilen merkezlerden gerekli izin alınarak gerçekleŐtirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.	

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu, Helsinki Bildirgesi, Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesi
BAŐKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Doç. Dr. Gülay Yıldırım

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile İlişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Şahande Elagöz	Patoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Serpil Değerli	Parazitoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Naım Nur	Halk Sağlığı	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Do. Dr. Ercan Özdemir	Fizyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Do. Dr. Diğdem Eren	DiŐ Hastalıkları ve Tedavisi	Cumhuriyet Üniversitesi, DiŐ Hekimliği	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Do. Dr. Sulhattin Arslan	Göğus Hastalıkları	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Do. Dr. Gülay Yıldırım	Tıp Tarihi ve Etik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Do. Dr. Zehra GölbaŐı	Doğum-Kadın Hastalıkları HemŐireliĐi	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimler Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	İzinli
Yrd. Do. Dr. Pakize Cantürk Kılıkaya	Eczacılık Farmasötik Biyoteknoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Eczalık Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

*: Toplantıda bulunma

Etik Kurul Başkanı
Unvanı/Adı/Soyadı: Doç. Dr. Gülay Yıldırım
İmza:

GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları ile Beklenen Hemşire Devir Hızı Arasındaki İlişkinin Saptanması
-----------------------	--


ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başhekimlik Girişi Kampüsü, TR-58140 Merkez/Sivas
	TELEFON	0 346 258 00 25
	FAKS	0 346 258 00 24
	E-POSTA	gokaek2014@gmail.com


BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Doç. Dr. Hatice Ulusoy			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-			
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Yüksek lisans tezi			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

Etik Kurul Başkanı
Unvanı/Adı/Soyadı: Doç. Dr. Gülşay Yıldırım
İmza:

EK 5. Hastane Başhekimliğinden Alınan Yazılı İzinler

SİVAS İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - SİVAS İLİ
KİBİGS ARGE BİRİMİ
11.05.2016 16:38 - 75723911 / 044 / 3880


T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği


00023579488

Sayı : 75723911/044
Konu : Araştırma Komisyon Kararı -
Yusuf Şahin

SİVAS NUMUNE HASTANESİ YÖNETİCİLİĞİNE

İlgi : a) 25/04/2016 tarihli ve 91742806/4191 sayılı yazınız.
b) TKHK Kamu hastane birlik daire başkanlığının 19.06.2013 tarih ve 95796091-010.07 sayılı yazısı.


Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Yusuf ŞAHİN, "Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Beklenen Hemşire Devir Hızı Arasındaki İlişkinin Saptanması" isimli çalışma başvurusu Tıbbi Hizmetler Başkanlığındaki inceleme komisyonu tarafından değerlendirilmiştir.

İlgi (a) tarihli yazılarda belirtilen çalışmasını ilgi (b) yazı gereği, çalışmaların Sağlık Tesisinde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, anket/araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre yapılması, kişisel verilere ve özel hayatın korunmasına özen gösterilmesi, sonucun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi hususları dikkate alınarak Genel Sekreterliğimize bağlı Sivas Numune Hastanesinde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uzm.Dr.Yaşar TAŞTEMUR
Genel Sekreter a.
İdari Hizmetler Başkanı

EKLER
1- Komisyon Kararı (1 Sayfa)



Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Kadıburhanettin Mahallesi
Demiryolları Caddesi No:7 Kat:3 (Eski Demiryolu Hastanesi) 58040 Sivas
Faks No: 0346 225 80 80
e-Posta:hilal.ozbek@saglik.gov.tr İnt.Adresi: Hilal ÖZBEK Tel: 0 (346) 225 80 80
Dahili:309
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 43dad1a8-d601-434c-8528-6732bc505df2 kodu ile erişebilirsiniz.

Bilgi için:Hilal ÖZBEK
Unvan:EBE
Telefon No:0346 225 80 80 / 309



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Sivas Numune Hastanesi

Sayı: 91742806-770/4273 6191
Konu: Araştırma Talebi

25 NİSAN 2016

SİVAS İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Yusuf ŞAHİN'in " Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Beklenen Hemşire Devir Hızı Arasındaki İlişkinin Saptanması" isimli anket çalışmasını hastanemizde uygulamak istemesi hastanemiz tarafından uygun görülmüş olur tarafınızca değerlendirilmesi hususunda;

Bilgilerinize arz ederim.

Op. Dr. İzzet ÖZGÜRLÜK
Hastane Fonetisisi

- Ek 1. 1 Adet Dilekçe
Ek 2. 1 Adet Başvuru Formu 2 Sayfa
Ek 3. 1 Adet Anket Formu 3 Sayfa



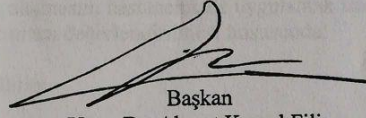
T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

İZİN BAŞVURU TALEBİ İNCELEME KOMİSYON TUTANAĞI

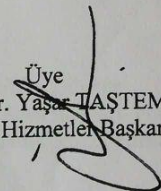
Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Yusuf ŞAHİN, "Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Beklenen Hemşire Devir Hızı Arasındaki İlişkinin Saptanması." konulu anket çalışmasını Sivas Numune Hastanesinde yürütmek üzere araştırma çalışmaları başvuru formu ile başvuruda bulunmuştur.

Yapılan başvuru, Tıbbi Hizmetler Başkanlığındaki inceleme Komisyonumuz tarafından Sivas Numune Hastanesi Yöneticiliğinin de görüşü alınarak, değerlendirilmiş ve yapılan çalışma programı dahilinde kişisel bilgilerin gizliliği ilkesi göz önünde bulundurularak belirtilen çalışmanın Sivas Numune Hastanesinde yapılması uygun görülmüştür.

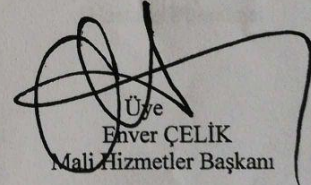
İş bu tutanak komisyonumuz tarafından imza altına alınmıştır.



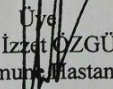
Başkan
Uzm. Dr. Ahmet Kemal Filiz
Tıbbi Hizmetler Başkanı



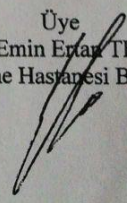
Üye
Uzm. Dr. Yaşar TAŞTEMUR
İdari Hizmetler Başkanı



Üye
Enver ÇELİK
Mali Hizmetler Başkanı



Üye
Op. Dr. İzzet ÖZGÜRLÜK
Sivas Numune Hastanesi Yöneticisi



Üye
Op. Dr. Emin Erhan TEMİZÖZ
Sivas Numune Hastanesi Başhekim Yrd.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler

Adı Soyadı	Yusuf ŞAHİN
Doğum Yeri ve Tarihi	Sivas-1990
Medeni Hali	Evli
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Huzur Mahallesi 48/7 Sokak No:6 Kat:4/10
E-posta Adresi	yusufshn@outlook.com

Eğitim ve Akademik Durum

Lise	Şarkışla Lisesi, 2004-2007
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Bölümü, 2007-2011
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, 2014
Ünvan	Hemşire

İş Tecrübesi

Konya Meram Eğitim Araştırma Hastanesi, 2011-2012
Sivas Gemerek Devlet Hastanesi, 2012-2013
Sivas Şarkışla Devlet Hastanesi, 2013-2015
Sivas Numune Hastanesi, 2015

Yayımlar

Şahin, Y., Ulusoy, H.(2018). Algılanan Liderlik Davranışlarının Personel Devir Hızı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Ulusal Sağlık Ve Hastane İdarei Kongresi Bildiriler Kitabı, Muğla, S: 1070-1079