



**T.C.**

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**

**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ**

**KORAY KELEŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**SİVAS-2017**

**T.C.**  
**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ**

**KORAY KELEŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY**

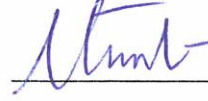
**SİVAS-2017**

“Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Performansına Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü 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 Yrd.Doç. Dr. Taşkın KILIÇ



Üye Yrd.Doç.Dr. Müslüme AKYÜZ



Üye Yrd.Doç.Dr.Ferda ALPER AY  
(Danışman)



### ONAY

Bu tez çalışması, 22.09.2017 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, Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

## ÖZET

# ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Koray KELEŞ

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç Dr. Ferda ALPER AY

2017, 113 sayfa

Bu çalışmanın amacı, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerine yönelik etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan yöneticileri (doktor, hemşire, idari personel ve diğer yardımcı sağlık personelinin yöneticilik görevi olan çalışanlar) Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma, tanımlayıcı araştırma özelliğindedir. Araştırmada evrenin tümüne ulaşılması amaçlanmıştır. Ancak sağlık çalışanlarının yoğunluğu ve zamanlarının az olması nedeniyle gönüllü olarak toplam 122 yöneticiye anket uygulanabilmiştir. Veriler, dört bölümden oluşan anket veri toplama aracı ile toplanmıştır. Bu ankette; kişisel bilgi formu, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemeye yönelik liderlik ölçeği, işten ayrılma niyeti düzeyini ölçmek için işten ayrılma niyeti ölçeği ve iş performansını ölçmek için iş performansı ölçeği yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS ( Ver. 22.0 ) programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Dönüşümcü liderlik algıları yükseldikçe işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Etkileşimci Liderliğin ise işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı,  
İşten Ayrılma Niyeti



## **ABSTRACT**

### **TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP INTENTION TO LEAVE AND BUSINESS PERFORMANCE**

Koray KELEŞ

Master Thesis

Department of Healthcare Management

Supervisor: Yrd.DoçDr.Ferda ALPER AY,

2017, 113 pages

The aim of this study is to examine the effects of transactional and transformational leadership of managers (doctors, nurses, administrative staff and other assistant healthcare workers) who work at the Cumhuriyet University Health Services Application and Research Hospital on the intention of leave work and business performance. In addition, relations between these variables have been investigated. The research is descriptive research. The research was conducted in Sivas, Cumhuriyet University Medical Services Application and Research Hospital. It is aimed to reach the entire universe in the research. However, because of the density and time of health workers, a total of 122 managerial questionnaires were applied voluntarily. The data were collected by means of a four-part questionnaire. In this survey for determining to; personal information form, leadership scale to determine the level of transactional and transformational leadership, the intention to leave work to measure the level of the intention to leave the work and business performance scale to measure job performance. The data obtained from the study were evaluated by SPSS (Ver.22.0) program. According to research findings, there is a negative relationship between the transformational leadership and the intention to leave work. As transformational leadership perceptions rise, the intention to leave the work is diminishing. In addition, transformational leadership perceptions affect business performance positively. As transformational leadership perceptions rise, business performance is improving. interaction Leadership perceptions were not found to have a significant effect on intention to leave work and on business performance.

**Keywords:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job performance, Intent to Leave.





## TEŞEKKÜR

Dünyaya geldiğim andan itibaren çıktığım her yolda, her engelde elimden tutan ve beni bu yolda hep destekleyip, maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen başta babam Cemal KELEŞ'e, annem Ayşe KELEŞ'e, sevgili kardeşim Gizem KELEŞ'e

Yüksek lisans eğitimim süresince ve Yüksek lisans tezimin planlanması, yürütülmesi ve tamamlanması süreçlerinde desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY'a,

Tezimin istatistiksel analiz kısmında yardımlarını esirgemeyen Cumhuriyet Üniversitesi Cumhuriyet Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi İlker ÖZTÜRK'e, Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ziyet ÇINAR'a, Kasım Can IŞIK'a, çeviri kısmında emeğini esirgemeyen İngilizce öğretmeni Fikriye DELLAL'a, manevi desteğini ve yardımlarını esirgemeyen turizm ve otel işletmeciliği bilim uzmanı Merve IŞKIN'a,

Tez çalışmamı uygulayabilmem için yardımcı olan ve izinleri ile olanak sağlayan Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği, idaresi ve çalışanlarına,

Tüm samimiyetim ve iyi niyetimle teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>viii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Hipotezi.....	4
<b>2.GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>6</b>
2.1. Liderlik Kavramı.....	6
2.2. Liderliğin Önemi.....	7
2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	9
2.4. Liderin Güç Kaynakları .....	11
2.4.1. Yasal Güç .....	11
2.4.2. Ödül Gücü .....	12
2.4.3. Cezalandırma Gücü .....	12
2.4.5 Uzmanlık Gücü.....	13
2.5. Liderlik Yaklaşımları .....	13
2.5.1. Özellikler Yaklaşımı.....	13
2.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	14
2.5.2.1. Ohio State Araştırmaları .....	14
2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması .....	16

2.5.2.3 McGregor'un X ve Y Teorisi.....	16
2.5.2.4 Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı (Yönetim Tarzı Matriksi).....	17
2.5.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	19
2.5.3.1 Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	19
2.5.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı... ..	20
2.5.3.3. Amaç-Yol Teorisi .....	22
2.6. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları .....	23
2.6.1. Karizmatik Liderlik .....	23
2.6.2. Dönüşümcü Liderlik.....	25
2.6.2.1. Karizma.....	29
2.6.2.2. Entellektüel Teşvik .....	30
2.6.2.3. Bireysel İlgi.....	30
2.6.2.4. Telkin Edicilik (İlham Verme) .....	31
2.6.3. Etkileşimci Liderlik.....	31
2.6.3.1. Koşullu Ödüllendirme.....	32
2.6.3.2. Aktif – Pasif İstisnalarla Yönetim .....	33
2.6.3.3. Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim .....	33
<b>3. İŞ PERFORMANSI .....</b>	<b>34</b>
3.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı .....	34
3.2. İş Performansı Boyutları .....	35
3.3. Performansı Belirleyen Faktörler.....	36
3.3.1. Kişisel Faktörler .....	36
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	37
3.3.3. Çevresel Faktörler .....	37
3.4. İş Performansının Yönetimi .....	37
3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	39

3.5.1. Grafik Değerlendirme Yöntemi.....	39
3.5.2. Kritik Olay Yöntemi.....	40
3.5.3. Zorunlu Seçim Yöntemi .....	40
3.5.4. Davranışsal Değerlendirme Skalası.....	40
3.5.5. İndeksleme Yöntemi.....	41
3.5.6. 360 Derece Değerlendirme Sistemi.....	41
3.6. Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sakıncaları .....	42
<b>4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....</b>	<b>44</b>
4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	44
4.2. İşten Ayrılma Davranışının Özellikleri.....	44
4.3. İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler .....	46
4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	48
4.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi .....	50
<b>5. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
5.1. Araştırmanın Tipi.....	52
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikleri.....	52
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	52
5.4. Veri Toplama Araçları .....	53
5.4.1. Kişisel Bilgi Formu .....	53
5.4.2. Liderlik Ölçeği .....	54
5.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	59
5.4.4. İş Performansı Ölçeği.....	61
5.5. Verilerin Toplanması ve Uygulanması .....	65
5.6. Verilerin Değerlendirilmesi .....	66
5.7. Araştırmanın Etik Yönü .....	66
<b>6. BULGULAR.....</b>	<b>67</b>
6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	67

6.2. Katılımcıların Liderlik Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	68
6.3. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	70
6.4. Katılımcıların İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	70
6.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular.....	71
6.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulgular.....	74
6.7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Performansına İlişkin Bulgular.....	76
6.8. Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	79
6.9. Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	80
6.10. Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi .....	81
<b>7. TARTIŞMA .....</b>	<b>82</b>
<b>8.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>87</b>
<b>9. KAYNAKLAR .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>105</b>
Ek-1. Anket Formu .....	105
EK-2. Girişimsel olmayan klinik araştırmalar etik kurul formı. ....	108
Ek-3. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi İzin Yazısı.....	110
Ek-4. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi İzin Dilekçesi.....	111
Ek-5. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi 2016 Yılı Nisan ve Haziran Ayı Çalışan Yönetici Sayısı.....	112
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>113</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1: Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli.....	15
Şekil 2: Yönetim Tarzı Matriksi .....	18
Şekil 3: Fiedler'in Etkin liderlik Modeli.....	20
Şekil 4: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Kuram.....	21
Şekil 5: İşten Ayrılma Niyetinin Fonksiyonları .....	45
Şekil 6: İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler .....	46
Şekil 7: Etkileşimci Liderlik Diyagramı .....	57
Şekil 8: Dönüşümcü Liderlik Diyagramı .....	59
Şekil 9: İşten Ayrılma Niyeti Diyagramı .....	61
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>113</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 1:</b> 21. Yüzyılda Yöneticiye Karşı Liderin Özellikleri.....	10
<b>Tablo 2:</b> Dönüşümcü Liderlik .....	28
<b>Tablo 3:</b> Evren ve Örneklem .....	53
<b>Tablo 4:</b> Etkileşimsel Liderlik Faktör Analizi .....	55
<b>Tablo 5:</b> Etkileşimci Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	55
<b>Tablo 6:</b> Etkileşimci Liderlik Maddeleri Regresyon Katsayıları .....	56
<b>Tablo 7:</b> Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi.....	57
<b>Tablo 8:</b> Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri....	58
<b>Tablo 9:</b> Dönüşümcü Liderlik Maddeleri Regresyon Katsayıları .....	58
<b>Tablo 10:</b> İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi .....	60
<b>Tablo 11:</b> İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri..	60
<b>Tablo 12:</b> İşten Ayrılma Niyeti Maddeleri Regresyon Katsayıları .....	60
<b>Tablo 13:</b> İş Performansı Faktör Analizi.....	61
<b>Tablo 14:</b> İş Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	62
<b>Tablo 15:</b> İş Performansı Maddeleri Regresyon Katsayıları.....	62
<b>Tablo 17:</b> Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait normallik dağılımları. ....	63
<b>Tablo 18:</b> Etkileşimci liderlik ölçeğine ait normallik dağılımları. ....	64
<b>Tablo 19:</b> İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait normallik dağılımları.....	65
<b>Tablo 20:</b> İş performansı ölçeğine ait normallik dağılımları. ....	65
<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	67
<b>Tablo 23:</b> Etkileşimci Liderlik Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..	69
<b>Tablo 24:</b> İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler. ..	70
<b>Tablo 25:</b> İş Performans Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	71
<b>Tablo 26:</b> Cinsiyet ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması.....	71

<b>Tablo 27:</b> Yaş ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	72
<b>Tablo 28:</b> Medeni Durum ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	72
<b>Tablo 29:</b> Eğitim Durumu ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	73
<b>Tablo 30:</b> Deneyim ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	73
<b>Tablo 31:</b> Unvan ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	74
<b>Tablo 32:</b> Cinsiyet ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması. ....	74
<b>Tablo 33:</b> Yaş ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması. ....	75
<b>Tablo 34:</b> Medeni Durum ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması. ...	75
<b>Tablo 35:</b> Eğitim Durumu ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması. ..	75
<b>Tablo 36:</b> Deneyim ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması. ....	76
<b>Tablo 37:</b> Unvan ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması. ....	76
<b>Tablo 38:</b> Cinsiyet ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	77
<b>Tablo 39:</b> Yaş ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	77
<b>Tablo 40:</b> Medeni Durum ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	77
<b>Tablo 41:</b> Eğitim Durumu ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	78
<b>Tablo 42:</b> Deneyim ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	78
<b>Tablo 43:</b> Unvan ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması. ....	78
<b>Tablo 44:</b> Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Arasındaki İlişki. .	80
<b>Tablo 45:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. ....	80
<b>Tablo 46:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İş Performansı Üzerine Etkisi. ....	81



# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Küreselleşen dünyada yoğun rekabet ortamının getirmiş olduğu piyasa şartlarının zorluğu her işletmenin profesyonel şekilde yönetilmesini mecburi kılmıştır. İyi ve etkin bir şekilde yönetilen işletmeler piyasada başarılı olabilmektedirler. Bununla beraber iyi yönetime sahip olmayan işletmeler piyasaya tutunamamakta ve piyasadan ayrılmak zorunda kalmaktadırlar.

Yapılan araştırmalara bakıldığında liderlikle ilgili son 30 yılda birçok tanım ve yaklaşımların ortaya çıktığı görülmüştür (Ertürk, 2017: 12). Ancak son yıllarda araştırmacılar tarafından değişik bakış açıları ve diğer liderlik türlerine nazaran biraz daha farklı liderlik modelleri olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı giderek ön plana çıkmaya başlamıştır. Günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütler açısından en önemli başarı faktörlerinden biri çalışanların performanslarıdır. Çalışanların memnuniyeti ve yönetilme şekilleri ne kadar iyi olursa, örgütün başarısı da o denli iyi olacaktır. Örgüte bağlılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sergileyerek kaliteli ürün ve/veya hizmet üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Seyhan, 2014: 16).

Liderler, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda izleyicilerini etkilerler ve etkiledikleri yönde ilerlenmesi için onları ikna ederler. Özellikle günümüzde otorite, güç ve emir verme ile başarı yakalanamaz olmuştur. Bunun yerine astların etkilenmesi ve belirlenen amaçlar doğrultusunda astların harekete geçmesi ancak etkileşimle mümkündür. Bu nedenle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik önem kazanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006: 663). Günümüzdeki astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçlarına ulaştıkları bilinmektedir. Bu bağlamda klasik liderlik bilgilerinin önemli bir bölümü, günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü, hem lider, hem de takipçilerin nitelikleri, çevreleri ve imkanları başkalaşmıştır (Akad vd., 2002: 286).

Liderlerin çalışanlara ve işletmeye karşı olan tutumu, çalışanların işletmedeki mevcut durumu ve gelecekteki durumu için ve işletmenin piyasadaki varlığını koruyabilmesi için önemlidir. Liderlerin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, örgüt kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, örgüt gereksinimlerini

karşılığının üyelerce görülmesi, grubun yaşama ve başarısını sağlaması gerekir (Bulut, 2009:4).

Yönetici, yönettiği işgörenlerin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur (Tura, 2012: 12). Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarında belirledikleri tutumlar çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Etkin bir lider çalışanların performanslarını arttırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Bununla beraber kötü bir lider çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırabilir. Eğer birey, liderin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa, başarıya ulaşmak için liderin etkileme fonksiyonu devreye girmelidir. Lider bu etkilemeyi bireyin organizasyona girerken elde etmeyi düşündüğü ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin görevi, organizasyonun hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans arasındaki boşluğu kapatmaktır (Zel, 2001: 92).

Yöneticilerin etkin liderlik davranışları, çalışanların işletmeye karşı olan tutumlarını olumlu yönde değiştirebilir. Yöneticilerin katılımı destekleyen, teşvik eden, hoşgörülü ve sabırlı yapıda olmaları, olumlu örgüt ikliminin oluşmasını sağlayabilir. Bu durum çalışanların performansları üzerinde etkili olabilir.

Bu çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda liderlik, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde görevi olan çalışanlara ilişkin araştırma bulguları ve sonuçlarına yer verilmiştir.

İşletmelerin başarısı ancak çalışanların gösterdikleri performans ve işe karşı olan olumlu tutumlarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler çalışanların performanslarını arttırmak adına çeşitli stratejiler benimsemektedirler. Çalışanların performanslarında etkili olan en önemli faktör ise yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar çalışanların performansları ve işletmenin geleceği açısından önemli olmaktadır (Şahin ve Sarıdemir, 2016: 394-395). İyi bir lider çalışanları üzerinde olumlu etkiler yaratırken, kötü bir lider çalışanların performanslarını düşürerek işten ayrılma niyetlerini arttırabilir (Karahana, 2008:150).

Araştırmalara göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Bakan vd, 2015:2). Liderin performansı örgütün başarısında önemli bir yere sahiptir. Liderin performansı ve örgüt başarısı ilişkisinde sebep sonuç ilişkisi mevcuttur. Bu varsayım çoğunlukla ileri sürülmektedir fakat test edilmesi zordur. Performans ve lider davranışı arasındaki korelasyonlar, sürekli olarak gözlemlense bile bu, biri diğeri için sebepidir anlamına gelmez, sadece ilişkili olabilirler. Bununla beraber birçok araştırmada liderin performansı ile örgüt başarısı arasında ilişki kurulmuştur (Avery, 2004:11).

Gümüşlüoğlu ve arkadaşları (2012), dönüşümcü liderlik davranışı gösteren liderlerin çalışanlarının işten ayrılma niyeti eğilimlerinin daha az olduğunu tespit etmiş ve olumlu sonuçlar elde etmişlerdir. Özcan ve arkadaşları ise (2012), dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilirken, etkileşimci liderliğin çalışanlar üzerinde herhangi bir olumlu yada olumsuz bir etki yarattığı görülmediği sonucuna varmışlardır. Tanrıverdi ve arkadaşları (2016), otel işletmelerine yönelik çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamışlardır. Etkileşimci liderlik tarzının ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğu fakat bu etkinin anlamlı bir etki olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışma sonucunda otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip bireylerin işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Korkmaz (2005) dönüşümcü liderlik stiline ilk olarak, hem kurum hem de çalışanlar açısından motive edici olumlu davranışlara sebep olduğunu, ikinci olarak, çalışan personelin iyimserlik duygularının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde dönüşümcü liderlik stiline inkâr edilemeyecek derecede olumlu etkisinin olduğunu, üçüncü olarakta, dönüşümcü liderlik stili ile yaşanmış iyimserlik duygularının öğretmenin performansını arttırıcı bir etken olduğunu savunmuşlardır. Eren ve Titizoğlu (2014), dönüşümcü liderlerin gösterdiği tutum ve davranışlar nedeniyle, işgörenler de kendilerini özel, motive olmuş ve teşvik edilmiş hissi uyandırdığını ve bu durumun performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Vigoda-Gadot (2006), modern liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin otorite ya da güç durumundan ziyade ikna etme tekniklerini kullanarak insanları belirli amaçları gerçekleştirmek yönünde etkileme sürecinde başarılı olduklarını belirterek, bu durumun çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiler yarattığını tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde modern liderlik teorilerinden olan dönüşümcü liderliğin, çalışanların işe karşı olan tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Bununla beraber literatürde etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti algısı üzerindeki etkisini inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti algısı üzerindeki etkisinin incelenmesi, işletmelere bu konuda bilgi sunulması ve literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türünün işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerden veriler toplanmıştır.

## **1.3. Araştırmanın Hipotezi**

Literatürden yola çıkarak, araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin etkileşimci liderlik özellikleri ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin işten ayrılma niyeti ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Yöneticilerin iş performansı ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H<sub>6</sub>: Etkileşimci liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H<sub>7</sub>: Dönüşümcü liderlik iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H<sub>8</sub>: Etkileşimci liderlik iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.



## 2.GENEL BİLGİLER

### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı sadece son yıllarda değil, uzun yıllar öncesinde de araştırılan önemli bir kavramdır. İlk zamanlarda politik, askeri ve dini alanlarla ilişkilendirilen liderlik kavramı, sanayi inkılabı ile beraber örgütsel alanda da dikkat çekmiş ve önem kazanmıştır. Liderliğin literatürde çok sayıda farklı tanımı bulunmaktadır (Uzun, 2005:4-5).

Liderlik ortak bir amaç doğrultusunda, bir grubun ya da örgütün davranışlarını yönlendirmek için bireyin yaptığı davranışların bütünüdür (Zel,2001:90). Liderlik, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, işgörenlerin gereksinimlerini, çevre ve bireylerle kurdukları ilişkileri düzenleyen, bölümler ve bireyler arasında iletişim oluşmasına katkıda bulunan bir süreçtir (Eren, 2004: 431). Liderlik, “belirli bir olayda, belirli olan bir zaman diliminde ve belirli imkanlar altında bir topluluk ya da grup üzerindeki; bireylerin ortak amaçlara ulaşmak için uğraş ve çaba sarf etmelerini teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada destek olan bir süreç” olarak tanımlanabilir (Karahan, 2008:147). Liderlik, “belli şartlar altında, kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bireyin diğer grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirme ve etkileme sürecidir” (Çetin,2008:23). Liderlik “bir grubu bazı önemli hedefler çevresinde toplayabilme ve bu amaçları ortaya koyma ve amacına ulaşması için onları faaliyete geçirme beceri ve bilgilerinin tamamıdır” (Eren, 2004: 431).

Liderlik yalnızca biçimsel organizasyonlara özgü bir süreç değildir. Liderlik, belirli bir kitlenin veya belirli bir bireyin peşinden giderek ulaşılmak istenen hedefleri hayata geçirmek amacıyla ortaya çıkan bir süreçtir (Gençay, 2001:3-4).

Liderliğin etkin ve faydalı olması için, liderin grup hedeflerinin yerine getirilmesine katkı sağlaması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul görmesi, örgüt kararı ve eylem güzergahlarını doğru belirleyebilmesi, örgüt gereksinimlerini karşıladığının işgörenlerce görülmesi, grubun varlığını sürdürmesi ve başarısını sağlaması gerekir. (Özsalmanlı, 2005:138).

Gerek iş, gerekse sosyal amaçlı tüm kuruluşlar için iyi bir liderliğin şart olduğu, genel olarak kabul edilmektedir (Akad vd., 2002:286). Günümüz örgütleri öğrenen örgütler oluşturmak için çaba harcamaktadırlar. Öğrenen örgütler, buluşçuluk

kararlılığını temsil eden ve basitleştiren, risk üstlenen, hatalar ve aksiliklerle baş edebilen ve takım içinde etkin olarak çalışan liderler olmasını istemektedirler (Seyfikli, 2007: 60).

İdeal bir liderde bulunması gereken yetenekler ve kişilik özellikleri özetle şöyle sıralanmaktadır (Budak, 2004: 382);

- Bir lider geleceği görebilme yetisine sahip olmalıdır, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak hazırlıklı olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.
- Bir lider hangi şartlarda olursa olsun ödün vermeyeceği hedeflere giden yolda onu engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır.
- Bir lider en zor şartlar altında dahi ümitsizlik içinde olmamalıdır, böyle bir durum söz konusu olduğunda çevresine güven vererek çalışanlarının ve kendi moralini yüksek tutmalıdır.
- Bir lider ortaya çıkan herhangi bir sorun ile ilgili, ne kadar karmaşık ve ne kadar beklenmedik ya da ne kadar büyük olursa olsun, yaratıcı zekâsı ve akılcı yaklaşımı ile o sorunu çözümlenebilir.
- Profesyonel bir lider, edinmiş olduğu bilgi ve deneyimleriyle etrafındaki bireylerin hedefe yönelik çalışmalarına ve çevresinde kendine bağlı çalışan kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Bir liderin, etrafındaki bireylerin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ideal sahibi olması gerekmektedir.

## **2.2. Liderliğin Önemi**

Liderlik bireysel, grup ve organizasyonel seviyede istenilen birçok çıktıya yol açar. Organizasyonu daha verimli ve yüksek performans çıktılarına yöneltir. Günümüzde liderlik, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi durumundadır. Sürdürülebilir örgütsel başarı ve firmaların varlıklarını korumaları için anahtar kavram olarak görülmektedir (Keklik, 2012: 75).

Liderlik yönelimlerinin işletmenin çalışanlarında güdülenme, kendine güven, iş yapmada kendi kendine yeterlilik, iş tatmini, öğrenme, örgüte bağlılık, yaratıcılık gibi

alanlarda farklı etkiler yaptığı ve sonuçta işletme performansını etkilediği ifade edilmektedir. Liderlerin, işletme kaynaklarının kullanılması, şirket satın almaları, kapasitenin artırılması, kaynakların mal veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi yaşamsal önem taşıyan ve işletme performansını doğrudan etkileyen konularda işletmedeki karar verici konumlarından dolayı da, işletmelerin performansları üzerinde büyük rol oynadıkları ileri sürülmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 21)

İş hayatında başarılı olmak ve varlığımızı sürdürmek, yalnızca çok çalışmaya ve harcadığımız enerjiye değil, bütün bu çabalarımızı doğru oranda sürdürmemize bağlıdır. Bulduğumuz ormanı ve gideceğimiz yeri doğru tespit etmenin yani liderliğin önemi, her şeyin çok hızlı değiştiği günümüz şartlarında daha da belirgin hale gelmiştir. Bugünün işletmelerinin, etkin bir liderliğe sahip olmadan, sadece mevcut sistemi riski asgariye indirerek sürdürmeyi amaçlayan "yönetim" anlayışıyla söz konusu değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün görülmektedir. Bu nedenle de "lider" ve "liderlik" olguları her zamankinden daha fazla ilgi görülmekte ve bu konuda arayışlar da uzmanların konuyla ilgili literatürü arttırmasına neden olmaktadır (Alkın, 2006: 12).

İnsan sağlığının korunmasında sağlık hizmetleri en önemli yere sahiptir. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde personelin en iyi şekilde yönetilmesi önemlidir. Sağlık hizmetlerinde özellikle katılımcılığı destekleyen liderlik yaklaşımları, sağlık personelinin performansı üzerinde etkili olacaktır (Erturgut, 2010:236). Bu nedenle sağlık kurumları, faaliyet gösterdikleri çevre içerisinde sundukları hizmetlerin niteliğinden dolayı, örgüt genelinde güçlü liderliğe büyük ölçüde ihtiyaç duyan en önemli kurumlar arasında yer almaktadır (Ürek, 2015:125).

Sağlık sektörü teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir alan olmasının, yanı sıra hizmet sektörü alanı içerisinde de yeri olmasından dolayı emek yoğun bir sektördür. Hata ve belirsizliklere karşı toleranslı olmayışından dolayı çalışanların işlerinde en yüksek performansa ulaşabilecek şekilde çalışmalarını da altı çizilmesi gereken önemli bir unsurdur (Çıraklı vd., 2014:64).

Günümüzde faaliyet gösteren tüm örgütlerde nasılsa, sağlık hizmeti veren örgütlerde de devamlı olarak kendini yenileme ve geliştirme içerisinde. Sağlık hizmetlerinin en fazla önem arz eden bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve bireyler arası yoğun ilişkilerin yer alması önem arz eden yönetim



problemlerinin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum hastane hizmetlerinin etki ve sorumluluk alanlarının geniş bir sahaya yayılmasına sebep olabilmektedir. Bu alandaki başarı ya da belirlenen amaçları gerçekleştirme ve sunulan hizmetlerdeki verimlilik ve etkinlik ortaya konulan liderlik davranışları ile yakından ilgilidir (Velioğlu, 2002: 94).

Yönetim anlayışı olarak liderlik esaslarını benimseyen hastanelerde, hizmetlerini en iyi şekilde vermeyi hedefleyen yönetimin işini kolaylaştıracaktır (Keklik,2012;75).

Bu nedenle performansta en üst seviyeye ulaşabilecek bir hastane kültürü yaratmakta liderler önemli faktörlerdendir (Uysal, 2012: 25). Sosyal hayatın önemli bir unsuru olan ve geniş halk kitlelerini yakından ilgilendiren hastanelerde yaşanan problemlerin çözülebilmesi ve hastanenin geliştirilebilmesi için doğru liderlik davranışlarında bulunulması son derece önemlidir (Örücü ve Teker, 2014: 80).

### **2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

Lider, astlarına hedef belirleme ve bu hedeflere nasıl ulaşılabilecekleri konusunda öncülük eden kişidir (Kılıç, 2006: 21). Bir lider farklı zorluklarda ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak ve yeni oluşumlar yaratmakla sorumludur. Lider, uygun yapılanma ve anlaşılır talimatlarla güven ortamını artırarak, üyelerin birbirilerine güvenebildiği ve birlikte çalışabildiği bir iş ortamı yaratabilir (Aucamp, 2014: 20).

Liderin belli başlı görevleri; yapılacak işlerin ve faaliyetlerin başarıyla yapılmasını sağlamak, grubun koordinasyonunu sağlamak, yapılacak işleri planlamak ve grubu adına sözcü olmak gibi sorumluluklarını belirtmek, kurum ve örgüt içinde saygı, güven ve arkadaşlık ortamı oluşturarak, yönetim anlayışını gerçekleştirmektir (Özsalmanlı, 2005:138).

Lider ve yöneticiler arasında önemli farklar bulunmaktadır. Yöneticiler mevcut yapının kuralları doğrultusunda korunması işlemini gerçekleştirirler. Liderler ise değişim ve gelişmeler doğrultusunda insanları ikna etmekte ve hedefleri doğrultusunda ilerlemektedirler (Kılınç,2002: 85). Liderler, grup üyelerini etkileyerek amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi hedeflerken, yöneticiler otoriteden güç alarak ilerlemektedirler (Koçel,2010:573).

Yöneticilerin, yönetim faaliyetlerini uygulayabilmeleri adına belirli bir yönetsel statüyü ele geçirmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki, görev ve yükümlülüklere gerektiği ölçüde sahip olması gerekir. Yönetici bulunduğu statüyü elde tutmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik kişinin kendinden kaynaklı bir takım güçleri kullanabilme becerisidir (Akad vd., 2002:284).

Yönetici olmak için ne bir dahi ne de bir kahraman olmaya gerek vardır. Liderler ise büyük insanların kabullendiği güç ve siyaset alanında efsanevi bir şekilde olay yaratan kişilerdir. Temelde yöneticiler ve liderler dünya görüşleri bakımından çok farklıdır. Bu farkları belirleyen unsurlar, yöneticilerin ve liderlerin amaçları, iş anlayışları, insan ilişkileri ve kendilerine yönelmeleri oluşturur (Erdoğan, 1997:334-335).

21. yüzyılda lider ve yönetici özellikleri arasındaki farklılıklar aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** 21. Yüzyılda Yöneticiye Karşı Liderin Özellikleri

<b>Yönetici Özellikleri</b>	<b>Lider Özellikleri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> İdarecidir</li><li><input type="checkbox"/> Kopyadır, sürekli tekrarlanır.</li><li><input type="checkbox"/> Korur.</li><li><input type="checkbox"/> Yapıya odaklıdır.</li><li><input type="checkbox"/> Denetime güven duyar.</li><li><input type="checkbox"/> Kısa vadeli görüşe sahiptir.</li><li><input type="checkbox"/> Ne zaman ve nasıl soruları üzerinde yoğunlaşır.</li><li><input type="checkbox"/> Gözü esas hat üzerindedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Yeniliklere açıktır.</li><li><input type="checkbox"/> Orijinaldir.</li><li><input type="checkbox"/> Geliştirir</li><li><input type="checkbox"/> İnsanlar üzerinde odaklaşır</li><li><input type="checkbox"/> Güven ilham eder</li><li><input type="checkbox"/> Uzun vadeli bakış açısına sahiptir.</li><li><input type="checkbox"/> Niçin sorusu üzerinde yoğunlaşır.</li><li><input type="checkbox"/> Gözü ufuklardadır.</li></ul>

**Kaynak:** Erdoğan, 1997:334-335

Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar konusunda bu sınıflamalarda genel olarak vurgulanan hususlar şunlar:

- Yöneticilik bir meslek ve kariyer uygulamasıdır.
- Yöneticilikte formal bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Liderlikte böyle bir durum olması şart değildir.
- Yöneticiler önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışır. Liderler hedeflerini kendileri belirler.

- Liderler kişisel özelliklerini kullanırken, yöneticiler statülerini kullanmaktadırlar.
- Yöneticiler belli görev tanımları doğrultusunda iş yaparlar. Liderlerin görevlerine ilişkin tanımlar yoktur.
- Yönetici örgüt hedefine odaklanır, lider değişime odaklanır.
- Yöneticiler işlerini doğru yapmaya odaklanırken, liderler doğru işi yaparlar (Koçel,2010:573-574).

## **2.4. Liderin Güç Kaynakları**

Liderlik, “insanları etki altına alabilme gücü” olarak tanımlanabilir. Liderlik, grubun hedef ve amaçlarına ulaşmak için izleyicilerinin istekli bir biçimde katılımını olanaklı kılan sosyal etki sürecidir. Liderin örgüte hedefe ulaştırma ve faaliyete geçirme boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak oluşan “gücü” etkin kullanma yetisine bağlıdır (Erdal, 2007: 12). Liderler bu güçlerini kullanırken bir takım güç kaynaklarından yararlanırlar. Liderlerin takipçilerini etki altına alabilmesi için kullanacağı güç kaynakları beş gruba ayrılmaktadır.

### **2.4.1. Yasal Güç**

Yasal güç, otoriteyi ifade eder. Yasal güç yetki ile benzerdir (Cengiz, 2007: 12). Yasal güç, yöneticilerin buldukları mevkiler sebebiyle astların davranışlarını etkileme gücü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar yasal gücü olan yöneticilerden gelen emirlere itaat etmeleri konusunda kendilerini zorunlu hissederler (Deniz ve Çolak, 2008:304-332).

Yasal gücü pozisyon gücü olarak da tanımlamak mümkündür. “Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanmaktadırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (Erdoğan, 2015: 23).

#### **2.4.2. Ödül Gücü**

Ödül gücü; ödülleri elde tutma gücü ya da ödüllendirme gücünü ifade etmektedir. Yöneticilerin ellerinin altında, ücret zammı, yükselme, ek ödeme, iş verme, tanıma, takdir etme gibi ödüller vardır ve yöneticinin elindeki bu ödüllerin astlar için önemi, yöneticinin ödüllendirme gücü ile doğru orantılıdır (Cengiz, 2007: 12).

Liderler bireysel ve ekip düzeyinde kutlamalara imkan vererek, örgüt verimliliğini daha üst konumlara taşıyabilmektedirler. Bu kutlamalar göstermelik teşekkürden öteye başarıyı perçinlemeye yönelik bir motivasyon unsurunu ön plana çıkartıcı teşvik stratejileri olmalıdır. Ödüllendirme gücüne dayalı olarak izleyicileri üzerinde etki sağlayan liderler elindeki kaynakların avantajı sayesinde izleyicilerini etkileyebilirler. Liderin bir gruba ya da topluma liderlik etmesi için ödüllendirme gücünün mutlak suretle liderde bulunması gerekmektedir (Dikmen, 2012: 27-28).

#### **2.4.3. Cezalandırma Gücü**

Cezalandırma gücü, örgüt üyelerinin örgütün mecburi kıldığı görev ve emirleri yapmadıkları takdirde ceza alma korkusuyla iş görmeleri anlamına gelir. Bu gücün aslına bakıldığında zorlama olduğu görülmektedir. Cezalar, resmi kınamalar, ücret kesintileri, rütbe indirimi ve işe son verme gibi değişik şekillerde olabilir. Bir yönetici cezalandırma öğelerini ne kadar fazla kontrolü altında tutuyorsa ve cezalar astları için ne kadar önem arz ediyor ise, yöneticinin taşıdığı cezalandırma gücü de o kadar fazla olur. Bu açıdan, ödüllendirme ve cezalandırma gücü benzerdir. Ancak bazı durumlarda cezalandırma tam ters etki yapabilir (Yiğit, 2004: 19).

#### **2.4.4. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç; liderin kendine has olan kişisel özellikleri ile ilgili olarak özdeşleşme ve örnek almayı içerir. Liderin kişilik ve tutumlarını beğenen astlar çeşitli şekillerde liderle özdeşleşirler ve liderin yönetim anlayışını özümseyerek model almaya çalışırlar (Cengiz, 2007: 13).

Karizmatik güç, kaynağını doğrudan liderin kişilik özelliklerine bağlantılı olarak alır. Lider kişiliğini, takipçilerine ilham kaynağı olarak aktarabilmesi için, takipçilerin isteklerini, gelecek ile ilgili ümitlerini dile getirebilmesi için bu kaynağı esas alır. Astlar

için lider, ideali temsil eder. Bu nedenle liderle özdeşleşmeye işgörenler itaat etme ve aynı duyguları paylaşma gibi sosyal ve bireysel ilişkiler geliştirmekte, onu sevdiğini, liderinin iyi bir kişi olduğunu ve saygı duyduğunu sandığı için onun emirlerine karşı çıkmadan harekete geçirir (Meydan ve Polat 2010:123-140).

#### **2.4.5 Uzmanlık Gücü**

Yönetici ya da lider durumundaki bireylerin uzmanlık alanları, deneyim ve bilgi birikimleri ile ilgili olan bu güç, örgütte yapılan işlerin başarılmasında en etkili yolların başında gelir. Örgütte çalışan diğer insanları etkileme konusunda tercih edilen en faydalı yöntemdir (Uysal, 2012: 28).

Lider gerçek bir uzman olduğu zaman, çalışanlar kendilerini onun önerilerine uyma mecburiyeti içinde olduklarını hissederler. Yöneticinin tecrübeli ve bilgi birikimine sahip olduğu düşünülüyorsa, o yönetici astlarını daha kolay etkisi altına alacaktır. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücüne sahip lider işgörenler tarafından daha basit bir şekilde kabul edilir ve lider bilgeliği ölçüsünde çalışanlarını etki altına alır (Büyükyavuz, 2015: 11).

#### **2.5. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlerin grup üyelerini ne şekilde etkileyebileceğini açıklayan pek çok yaklaşım ve kuram bulunmakla birlikte, hangi liderlik tarzının grup üzerinde daha fazla etkili olacağına ilişkin net bir anlayış mevcut değildir. Liderlikle ilgili olarak geliştirilen bu yaklaşımları; Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve liderlik kuramlarındaki yeni yaklaşımlar şeklinde gruplandırmak mümkündür (Bolat, 2008:172).

##### **2.5.1. Özellikler Yaklaşımı**

“Büyük Adamlar Kuramı” olarak da isimlendirilen bu yaklaşımın temelinde insanlık tarihinin, büyük ve önemli kişilerinin özgeçmiş hikayelerinden ibaret olduğu savunulmaktadır. Bu kuramın savunduğu temel görüş, liderlik vasıflarının sonradan değil doğuştan kazanıldığıdır. Bu tarz kişilerin her ortamda lider olduğu görüşü

hakimdir (Dağ, 2014:175-176). Özellikler yaklaşımı ilk ortaya atılan liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre lidere ait olan özellikleri, onun liderlik başarısını ve davranışlarını etkiler. Bundan dolayı herhangi bir bireyin grup içinde lider olarak benimsenmesi, kendini kabul ettirmesi ve gruba hakim olması sahip olduğu özelliklerle ilişkilendirilebilir. Özellikler yaklaşımına göre lider, kişilik özellikleri, kişisel becerileri, fiziksel özellikleri bakımından takipçilerinden her zaman bir adım öndedir, bu özellik onun lider olmasının esas ve temel olan sebebidir. Bu yaklaşım liderlik sürecini, sadece "lider" değişkeni çerçevesinde incelemiştir. Sonraki yapılan araştırmalarda elde edilen verilere göre etkin liderlerin farklı özellikler taşıdıkları saptanmış ve liderlik özellikleri hususunda hem fikir oldukları görülmemiştir. “Nasıl lider olunur?” sorusunu özellikler yaklaşımında yetersiz şekilde açıklaması, diğer yönetim bilimcileri incelemek için farklı yaklaşımlara yönlendirmiştir (Uysal, 2012: 38).

### **2.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının özünde; liderleri etkin aynı zamanda başarıya ulaştıran temel unsur, liderlik süreci içerisinde liderin özelliklerinden çok sergilediği davranışlardır (Çetin, 2008: 77).

Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2010: 470).

Aşağıda davranışsal liderlik teorileri olarak, Ohio State araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırması, McGregor’un X ve Y Teorisi ve Blake ve Mouton’un Liderlik Izgarası Yaklaşımı ele alınmıştır.

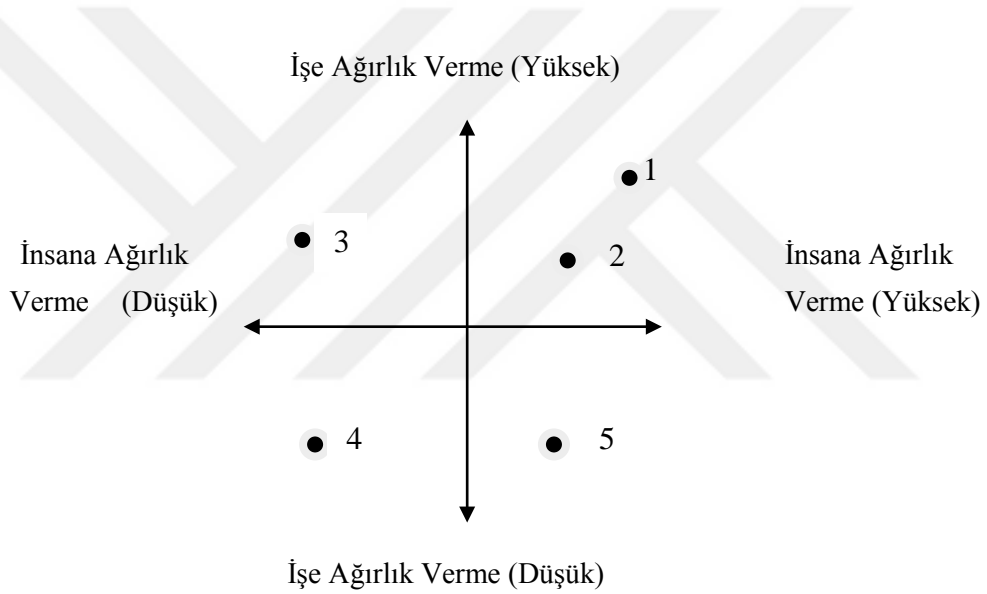
#### **2.5.2.1. Ohio State Araştırmaları**

Özellikler yaklaşımı çalışmalarının başarısız sonuçlarından dolayı bir grup araştırmacı Ohio State Üniversitesi’nde bir araya gelerek, bireylerin bir gruba ya da organizasyona liderlik ederken nasıl davrandıklarını analiz etmeye çalışmışlardır. Bu teoride girişimcilik ruhu fazla olan lider, işi etkili bir biçimde organize etmekte, grup üyeleri arasında ilişkilerin olumlu olmasına dikkat etmekte haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığı artmaktadır (Eren, 2004: 438).

Ohio Üniversitesi çalışmalarında liderin davranışı, “Kişiyi Dikkate Alma” (bireyi önemseme ve Anlayış) ve “Yapıyı Harekete Geçirme” olarak iki boyutta incelenmiştir (Arslan 2013:121-122).

Yapıyı harekete geçirme, genel olarak yapılacak iş ya da görevlere şekil vermeyi, tanımlamayı ve onları harekete geçirmeye yönelik faaliyetleri içerisinde barındırır. Asıl amacı başarıyı sağlamak için sonuca yönelik davranışları kapsamaktadır. Bireyi önemseme ise, astların fikirlerine saygı, karşılıklı güven, karşılıklı diyalog, ilgi gibi faaliyetleri kapsar. Böylece örgütte güven, saygı ve dayanışma unsurları daha da güçlü bir hale gelir (Zel, 2001:102)

**Şekil 1:** Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli.



**Kaynak:** Koçel, 2010:451.

Şekil 2. 1, lider davranışları ile ilgili teorik bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre lider 1, hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; lider 4, grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir (Koçel,2010:451).

Ohio State araştırmalarının bulgularına göre, liderin kişiyi dikkate alma davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Liderin kişiye

ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel,2010:579).

### **2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması**

Rensis Likert Başkanlığında Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen bu çalışmaların amacı, liderin davranışsal özelliklerini saptamak olmuştur. Çalışmalarında, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan liderlik boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi, bu çalışmalarda da liderlik davranışlarına ilişkin iki boyut tanımlanmıştır. Bunlar; işe yönelik lider modeli ve kişiye yönelik lider modelidir (Bolat,2008:175),

İşe Yönelik Lider: Lider, grup üyelerini işe yönlendirmeye ve onların iş başarısına odaklıdır (Zel, 2006: 128-129).

Kişiye Yönelik Lider: Yetki devrini esas almakta, grup üyelerinin tatminini arttıracak iş şartlarının geliştirilmesi için çalışmakta ve takipçilerinin kişisel gelişimleri ve ilerlemelerini yakından takip etmektedir (Koçel, 2010: 579).

Grup üyelerinin önceden belirlenmiş yöntem ve ilkelere göre çalışıp çalışmadıklarının kontrolünü yapan, “işe yönelik lider”, resmi otoritesini kullanarak ceza vermeye yönelik bir tutum sergilemektedir. İşe yönelik lider genel olarak maliyetlerin düşürülmesi, üretim verimliliğinin üst düzeyde tutulması gibi nicel hedeflere odaklanmıştır. “Kişiye yönelik lider” ise grup üyelerinin iş tatmin düzeyini arttıracak çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve yetki devrini esas alan ve grup üyelerinin gelişimine verilmesi gereken önemi gösteren bir davranış içindedir (Can vd., 1998: 321). Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik liderlik davranışlarının daha etkin olduğudur (Koçel,2010: 579).

### **2.5.2.3 McGregor’un X ve Y Teorisi**

Douglas McGregor, Taylor ve Fayol’dan sonra klasik yönetim düşüncesinin insan yapısı hakkındaki varsayımlarını “X” teorisi adı altında toplamıştır. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek “Y” teorisi adını verdiği insani ilişkiler teorisinin ilkelerini ortaya koymuştur (Birdal ve Aydemir, 1992: 23-24). McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki



varsayımlardır. Bu inanç ve varsayımlar onların davranışlarını da etkilemektedir (Koçel,2010: 581). “X” teorisine göre; normal koşullarda insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluktan kaçan, yenilik ve değişimlere karşı olan bencil bir yapıdadır. McGregor, bu varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir. “Y” teorisi ise; “X” teorisinin aksine, insanların tembel olmadıklarını aksine çalışmanın tıpkı bir oyun kadar doğal olduğunu, insanların sıkı denetlenmesinin işletmenin amaçlarına ulaşmada tek yol olmadığını, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi olduklarını ve işletmeye bağlılığın insanların benliğinin doyurulması, onlara değer verildiğini gösteren bir ödüllendirmeye bağlıdır (Birdal ve Aydemir, 1992: 23-24).

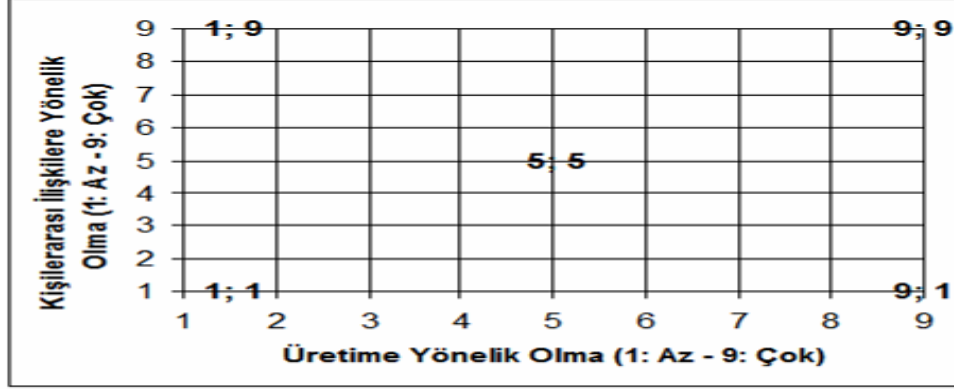
X teorisini benimseyen bir yönetici, işgöreni pasif, ne istenilirse yapmakla yükümlü olan bir nesne şeklinde görecektir, otoriter bir yönetim biçimi sergileyecektir. Bunun için ayrıntılı iş tanımları yaparak kurallara itaat bekleyecek, çok az yetki devrinde bulunacak, kararları yalnız alacak, ceza ve para ödül sistemini iyi oturtacak ve çok sıkı denetimler gerçekleştirilecektir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 43-44).

Y teorisini benimseyen bir yönetici ise, çalışanlarını kendilerine bağlı bir köle olarak görmemekte, onlara güvenecek, bilgi ve yeteneklerinden yararlanarak çalışanların da başarı gereksinimlerini karşılamalarına olanaklı kılacaktır (Aşan ve Aydın, 2006: 100).

#### **2.5.2.4 Blake ve Mouton’un Liderlik Izgarası Yaklaşımı (Yönetim Tarzı Matriksi)**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı ölçeği, davranış teorileri içerisinde en çok bilinen ve örgüt geliştirme çabalarında kullanılan enstürmanlardan biridir. Ölçek, Ohio State Üniversitesi çalışmaları doğrultusunda geliştirilmiştir. Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonucunda belirlenmiş olan iki ana liderlik davranışının (insana yönelik olma ve işe ağırlık verme) bir grid (kafes) şemasına dönüştürülmesiyle oluşturulmuştur (Erceylan, 2010: 68).

**Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi**



**Kaynak:** Koçel, 2010:593.

Şekil 2’de, çeşitli yönetici tipleri yer almaktadır. Örneğin (9,1) tipi bir yönetici üretim süreçlerine ve işe fazlaca önem vermekte bununla beraber çalışanları önemsememektedir. (9,9) tipi yönetici ise üretim ve iş süreçlerinin yanı sıra çalışanlara da fazlaca önem vermektedir (Koçel, 2010:593-594).

Bu alanlar kendi içinde farklı isimlerle adlandırılmaktadır (Can vd., 1998: 325).

- **Cılız Liderlik (1,1):** Lider, ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Örgütte kalabilmek adına gerekli olan minimum düzeydeki işi yapmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- **Şehir Kulübü Liderliği (1,9):** Lider, üretime minimum seviyede ilgi duymakta, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratabilmek adına gereken çabayı fazlasıyla göstermektedir.
- **Göreve Dönük Lider (9,1):** Lider, astlarını bir makine olarak görmektedir. Yapacakları işleri ayrıntılı bir biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. “Üret ya da yok ol” sloganını benimsemektedir.
- **Orta Yolcu Lider (5,5):** Lider, hem işe hem de insana ilgi göstermektedir. Ancak bu ilgiyle hem patronu hem de personeli memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.
- **Ekip Çalışması Liderliği (9,9):** Lider, insanların verimli çalışma ve kendini işe adanma gereksinimleri olduğunu varsaymaktadır. Bu sebeple de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Bu model, liderler ve yöneticilere, gösterdikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı vermektedir. Böylelikle kendi yönetim tarzının ne olduğunu bilen bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile kendi tarzlarında değişiklikler yapabilecektir (Koçel,2010:581).

### **2.5.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Sanayi inkılabının akabinde gerek davranış ve gerekse özellikler yaklaşımlarının, örgütlerin etrafında lanse eden çabuk gelişen değişimlere alışabilmesi, ayak uydurmasının yeterli olmadığı savunulmuş ve liderliği algılamasına dair daha geniş alanlara hitap eden araştırmalara gereksinim olduğu görülmüştür. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik mevcut durum ve gereksinimler etrafında harekete geçer (Avcı ve Topaloğlu, 2009:9).

Bu yaklaşım, görev veya ilişki merkezli bir liderlik modelinin bütün şartlarda ve imkanlarda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev odaklı bir liderlik modelinin etkinliğe sebep olabileceği bazı durumlarda da ilişki odaklı bir liderlik modelinin daha yararlı olabileceğini belirtmektedir (İbicioğlu vd., 2009:9).

Aşağıda durumsallık liderlik teorileri olarak, Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı, House ve Evans Amaç Yol teorileri ele alınmıştır.

#### **2.5.3.1 Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı**

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu teori koşulların karmaşıklığı ile birlikte liderin kişiliğini de yargılamaktadır. Bu teoriye göre liderin etkinliği koşullara bağlıdır (Eren, 2004: 353). Etkin liderlik, mevcut ortamda astlarla uyumlu liderlik davranışının geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Fiedler'e göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken vardır. Bunlar işin yapısı, lider ile çalışan arasındaki ilişkiler ve kontrolün gücüdür (Alganer, 2002: 15-16):

Bu teoriye göre lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler iyi veya zayıf olabilir. Başarılacak işin niteliğine göre, işler planlanmış nitelikteyse liderlik için olumlu bir

ortam oluşturacaktır, planlanmamış nitelikteki işler ise liderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır. Üçüncü olarak liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi başka bir ifadeyle yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetki fazla ise önderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret eder.

**Şekil 3: Fiedler'in Etkin liderlik Modeli**

Önder izleyiciler ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
İŞİN NİTELİĞİ	planlanmış		planlanmamış		planlanmış		planlanmamış	
Yetki derecesi	fazla	az	fazla	az	fazla	az	fazla	az
Durum lar	1	2	3	4	5	6	7	8
	En olumlu				En olumsuz			

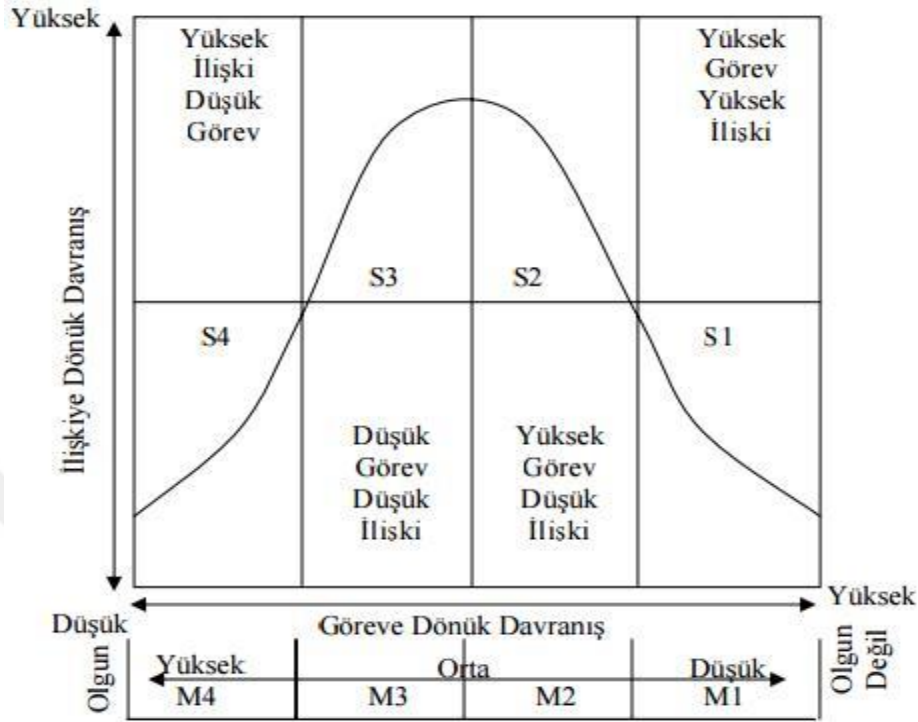
**Kaynak:** Koçel:2010:587.

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. (Koçel:2010:588).

### 2.5.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli, liderin davranışlarını ve etki gücünü astların gelişim düzeyine göre uyarlaması gerektiğini savunmaktadır (Akiş, 2004: 31). Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modelinde grup üyelerinin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi gibi tüm hususlarda kurulan ilişkilerin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Erçetin, 2000: 46).

**Şekil 4: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Kuramı**



**Kaynak:** Dalgın, 2015: 13.

Bu yaklaşımda astların olgunluk seviyeleri arttıkça lider ile olan sosyal ilişkileri ön plana çıkacaktır (Erdoğan, 2015: 41). Göreve ve ilişkiye dönük davranış dört aşamadan oluşur bunlar:

- **1.Aşama Yönlendirici Liderlik**

Aşama S1’de destekleyici davranış düşük, yönlendirici davranış yüksektir. Bu yaklaşıma göre işe yeni başlayan çalışan 1.aşamadadır. Motivasyonu yüksektir. Öğretilen tüm bilgileri alır. Lider birinci aşamadaki çalışana yapabilirlik düzeyini arttırmaya yönelik yönlendirici davranış modelini benimsemesini sağlar. Bu dönemde işgörenden beklentiler minimum, öğretmeye yönelik paylaşımlar maksimum düzeyde olmalıdır.

- **2.Aşama Koçluk Edici Liderlik**

Aşama S2’de destekleyici davranış yüksek, yönlendirici davranış da yüksektir. Aşamanın bu kısmında çalışanın ilk aşamadaki motivasyonu düşmeye başlar. Bu

durumda liderin dikkat etmesi gereken en önemli unsur yönlendirici davranışını devam ettirirken kişiyi motive etmektir.

- **3.Aşama Destekleyici Liderlik**

Aşama S3 'te destekleyici davranış yüksek, yönlendirici davranış düşüktür. Bu aşamada çalışanın motivasyonu değişkenlik göstermektedir. Çalışanın iş bilgisi ve iş yapabilirlik seviyesi üst düzeye doğru geçiş seviyesindedir.

- **4.Aşama Delege Edici (Tamamlayıcı) Liderlik**

Aşama S4'te destekleyici davranış düşük Yönlendirici davranış düşük. Dördüncü aşamada çalışan ulaşabileceği maksimum aşamadır. İşini yapabilirliği ve motivasyonu maksimum düzeydedir (<http://www.gucumuzinsan.com/durumsal-liderlik-modeli/> Erişim tarihi 01.07.2017).

İşe yeni girmiş olan bir çalışanın olgunluk düzeyi zayıf olacağından lider öncelikli olarak ona işin gerekleri hakkında bilgi verecek ve bu da lider ile takipçi arasındaki görev boyutlu ilişkiyi ön plana çıkaracaktır. Bu durum (M1) düzeyini ifade etmektedir. Zamanla astın işe olan hakimiyeti arttıkça, lider ile ilişkileri boyut değiştirerek, ilişkisel davranış boyutu öne çıkacaktır. Bu durumda ise (M2)-(M3) düzeylerinden bahsedilebilir. Ast işe tamamen hakim olup iş süreçleri, iş yapısı gibi faaliyetler tamamen yapılandırıldığında ise ast liderle görev boyutlu ilişkilerden öteye geçip, sosyal anlamda ilişkiler geliştirecektir. (M4) düzeyde yer alan astlar işin gerektirdiği bilgi yetenek ve tecrübeye tamamen sahiptir. Öte yandan işini sevmekte ve iş yapma konusunda hiçbir isteksizliğe de sahip değildir” (Erdoğan, 2015: 41).

### **2.5.3.3. Amaç-Yol Teorisi**

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teoride liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Koçel,2010: 588). Bu kuram işgörenleri örgütsel hedeflere yönlendirmek isteyen liderlerin, kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik olan beklentisini ve ulaşacağı sonuca verdiği değeri (sonucu arzulama derecesi) dikkate almaktadır (Balekoğlu, 1992: 51).

Yol-Amaç kuramına göre liderler, dört tip liderlik davranışından birini benimseyerek astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilirler (Kiriş,2016: 16):

- Yönlendirici Liderlik Davranışı: Astlarına işle ilgili bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde açıklar.
- Destekleyici Liderlik Davranışı: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, onlara arkadaşça davranır.
- Katılımcı Liderlik Davranışı: İşle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine önem verir.
- Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına başarılı olacaklarına dair güven duygusu verir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

## **2.6. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Son yıllarda karşımıza en çok çıkan ve git gide yaygınlaşan çağdaş liderlik modelleri en çok dikkat çeken liderlik modelleri arasındadır. Bu liderlik modelleri karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak 3 başlıkta karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2010: 470). Çalışmanın bu bölümünde çağdaş liderlik yaklaşımları olarak karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe yer verilecektir.

### **2.6.1. Karizmatik Liderlik**

Yetenek anlamına gelen eski bir yunanca kelimedenden türeyen karizma kavramını liderlik uyarlaması Max Weber'in önderliğinde literatüre girmiştir. Weber karizmatik liderde olağanüstü özellikler olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle üyeleri liderine inanıp onu izlemektedirler. Karizmayı resmi otorite olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderler farklılıklarıyla sosyal veya ekonomik krizlerde radikal bir bakış açısıyla krizi çözebilme kabiliyetleri ile ortaya çıkar, takipçilerine ulaşılabilir bir vizyon yaratır ve engelleri aşmalarına yardımcı olurlar ( Dönmez, 2015:22).

Literatür incelendiğinde karizmatik liderliğin özellikle 1980'li yıllardan sonra yoğun bir biçimde araştırıldığı görülmektedir. 1980'li yıllardan önce gerçekleştirilen

çalışmalar da karizmatik liderlik büyük çoğunlukla politik anlamlar içermiştir. Fakat özellikle son dönemlerde yapılan çalışmalar karizmatik liderliği sadece siyasi alanda sınırlı tutmamış, özellikle firmalar üzerinde yapılan çalışmalarda karizmatik liderliğin sonuçları araştırılmıştır (Aykanat, 2010:5).

Karizmatik lider kavramı, karizmayı liderin bir özelliği olarak kabul etmektedir. Karizma kişilerarası çekicilik olarak kabul görmektedir. Karizmatik liderler, sıradan övgünün, sevginin dışında çok büyük bir çekme gücüne sahiptir. (Cinel, 2008: 38).

House' nin öne sürmüş olduğu teori, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin kişilik özelliklerini davranışlarını ve ortamı hesaba kattığı için diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. House'a göre, karizmatik bir liderde üç tür özellik vardır: Yüksek düzeyde güven, hâkimiyet ve kendi inançlarına güçlü bir biçimde sarılma. Karizmatik liderler, astlarına güven vererek onları kendilerine daha bağımlı hale getirmeyi başaran insanlardır. Bu güven sayesinde, astlar verilen talimatları çoğu zaman sorgulamadan emir telakki edip yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Güven olgusu beraberinde tartışmasız hâkimiyeti de getirir. Artık lider örgütün hemen hemen genelinde tek söz sahibidir (Doğan, 2014: 51).

House önermelerinde, karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ilgili 4 esas özellikten bahsetmektedir. Bunlar; ideolojik amaçlar saptama ve açıklama, izleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma, izleyicilere model olma ve güdülerini canlandırmadır (Kılınç, 1996: 76-77).

Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler ve gösterdiği liderlik davranışları şu şekilde listelenebilir (Buldu, 2015: 46):

- Karizmatik liderler başkalarının inançlarını güçlendirirler,
- Yüksek derecede bir özgüvene sahiptirler,
- Başkalarını etkileyebilen kişilerdir,
- Kendi inançlarını başkalarına da iyi bir biçimde aktarırlar,
- Önemli görevleri yerine getirebileceklerine dair bir imaj oluştururlar,
- İdeolojiler açık ve net bir biçimde belirlenmektedir,
- Kendilerini takip edenler için iyi bir model oluşturmaktadırlar,



- Takipçilerinin beklentilerinin farkındadırlar,
- Onlarda beklentilerine cevap verebileceklerini hissini uyandırır,
- İyi bir iletişim yeteneğine sahiptirler,
- Grup içerisindeki dinamiklerin farkındadırlar,
- Kurum içerisinde bulunan bireyleri harekete geçirebilmektedirler.

### 2.6.2. Dönüşümcü Liderlik

Orijinal adı İngilizcede “transformational leadership” şeklinde karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik bazı yazarlarca “vizyoner liderlik”, bazılarınca “karizmatik liderlik” ve bazılarınca “yeni liderlik” şeklinde kavramlaştırılmıştır (Bolat ve Seymen,2003: 64).İlk olarak dönüşümcü liderlik Dawston’un 1973 yılında “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) isimli çalışmasında dile getirilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonraki zamanlarda özellikle 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Erarslan, 2004: 4).

James McGregor Burns, 1978 yılında “Liderlik” adlı çalışmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelini öne sürmüştür. Burns dönüşümcü liderin örgütün amacına hizmet etmesi gerektiğini vurgulamış ve bu iki liderliği iki ayrı uç olarak ifade etmiştir. Ona göre lider ya etkileşimci olmayı ya da dönüşümcü olmayı tercih edecektir (Aslan, 2013:175)

James Mc Groger Burns tarafından 1978 yılında ilk defa ele alınıp geliştirilen Dönüşümcü Liderlik, Bernard Bass aracılığıyla yaygınlaştırılmıştır. Burns, dönüşümcü liderleri işgörenlerini adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine ulaştırmada ilham kaynağı olan kişiler olarak ifade eder. 1978 yılında Burns tarafından tanımlandıktan sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik basit değişim yöntemlerinin dışına çıkıp zihinde kurgulama yaparak işgörenlerin tutum ve davranışlarında farklılıklar meydana getirme, ortak bir vizyon belirleme, örgütün amaç ve hedeflerini hayata geçirme konusunda bir bağlılık sağlama, kişisel gelişim için örgüt iklimi yaratma gibi dönüşümcü liderliğe ilişkin roller genişletilmiştir. Bu roller işgörenlerin performanslarının gelişmesinde önemli rol oynamaktadır (Bakan vd., 2015:203).

Burns'e göre liderlik, lider ve onu izleyenlerin, birbirlerinin motivasyon ve morallerini yüksek oranda tutma sürecidir. Bu liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve hedefleri kendi takipçilerine cazip hale getirerek, bu tarz bir anlayış ve bilinç oluşturmaya çabalarlar (Altun, 2002:1).

Bass 'a göre; dönüşümcü lider astlarını kendisini takip eden insanlardan lidere dönüştürür ve onları kendi çıkarlarını gözetmekten öte organizasyonun hedeflerine ulaşmak için eylemlerde bulunmaları için güdüler. Avolio ve Bass 'a göre, dönüşümcü lider astlarına süreçle ilintili olan normal hedeflerin üstünde bir başarı elde etmek için onlara ilham verir ve onları lider olmak için odaklar (Greiman 2009: 51).

Dönüşümcü liderlik birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik Bennis'e göre, vizyonu faaliyete geçirmek adına takipçileri güçlendirme, yetki verme ve verdiği bu yetkiyi, gücü eylem birliğine çevirme becerisidir. Dönüşümcü liderliğin unsurları ise; iletişim, vizyon, bağlılık, kararlılık, yetkilendirme, yoğunlaşma, örgütsel öğrenme, güç sağlama imkanları sağlamadır (Erçetin, 2000: 60).

Tichy ve Devana; dönüşümcü liderliğin, belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkma becerisine hakim, değişimi temsil eden bir birey olarak, kendileriyle özdeşleşen, ileri görüşlü liderlerle hayata geçirileceğini ifade etmişlerdir (Keçecioğlu, 2003:37).

Hellriegel, Slocum ve Woodman dönüşümcü liderliği, karizmatik yöndeki becerileriyle birlikte ilgi ve bireysel güçleriyle takipçilerin hislerini yoğun tutarak onların en yüksek oranda güdülenmelerini sağlama şeklinde tanımlamışlardır (Erçetin, 2000: 60).

Dönüşümcü liderlikte liderler beklentileri netleştirerek, ihtiyaçların nasıl karşılanacağını açıklayarak, kriterleri belirleyerek, dönüt ve ödüller vererek takipçilerine katkıda bulunabilirler (Dibley,2009: 45).

Rekabetin ciddi anlamda arttığı çevrelerde dönüşümcü liderlik modeli büyük önem taşımaktadır. Genellikle gelecekle ilgili planları dönüşümcü liderler yapar. Değişime ve gelişime açıktırlar. Bu tip liderlerin savunduğu şeyler organizasyonların, strateji, vizyon ve misyon sahibi olmasının kabul görmesini sağlamaktır. Dönüşümcü liderler, örgütlerin ve işgörenlerin değer yargılarında, ihtiyaçlarında, inançlarında

farklılaşmaya sebep olmaktadırlar. İşgörenlerin düşüncelerini ve yeteneklerini fark etmelerine ve kendilerine olan inançlarını üst seviyede tutmalarını sağlar. Bu tarz liderler takipçilerine esin kaynağı olmakta, takipçilerinin davranış şekline etki etmekte ve motivasyon seviyelerinin bir üst düzeye çıkmasını sağlamaktadır (Yavuz, 2009:53).

Dönüşümcü liderler, çalışanları için örnek teşkil edecek davranışlar sergilerler. Lider saygı duyulan, güven duyulan ve takdir edilen bireydir. Dönüşümcü lider, kendi için önem arz eden değer yargılarını ifade eder bu değerlerin haklılık paylarını her zaman öne çıkartır. Bununla birlikte içinden çıkılmaz olarak sayılan durumlarda krizi en iyi şekilde yöneterek takipçilerinin kendisine güven duygusunu aşıl原因an lider, bağlılığın, hedeflerin, ne kadar önemli olduğunu ve kararların etik sonuçlarını da takipçilerine ifade eder. Böyle bir durumda dönüşümcü liderin takipçileri lideri model alarak aynı hedefler ve belli bir vizyon etrafında toplanarak beraberlik içerisinde olacaklardır (Demir ve Okan, 2008: 76).

Dönüşümcü liderlik aşamasının üç temel süreci vardır. Dönüşümcü liderlik sürecinin ilk aşamasında lider, Takipçilerinin yaptığı işlerin sonuçlarını fazlasıyla değerli ve önemli olduğunu algılamasını sağlar. İkinci aşamada, dönüşümcü lider takipçilerini kendi çıkarlarından daha çok grup ve örgüt için çaba harcamaya teşvik eder. Son aşamada liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğu kabul edilir (Koh, Steers ve Terborg, 1995:320).

Dönüşümcü liderlikte, işgörenlere bir amaç kazandırmak ve bir değişimin, yeniliğin olması gerektiğini inandırmasını sağlamak ve bu durumun ilham kaynağı olmasını sağlamak önemlidir. Böylece takipçilerin çabaları, çalışma arzuları artırılarak, kendilerine ait düşüncelerin ve çalışmaların gün yüzüne çıkması sağlanmaktadır (Eren, 2004: 369).

Dönüşümcü lider izleyicinin yönelimlerini, gereksinimlerini, isteğini anlayarak ve bu gereksinimlerini çalışanını motive etmek amacıyla kullanır. Gündelik örgütsel faaliyetlerin dışında idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri bir bütün olarak kendisinde barındırır (Karip, 1998:446).

Aşağıda Tablo 2’de dönüşümcü liderlerin özellikleri özet olarak gösterilmiştir:

**Tablo 2:** Dönüşümcü Liderlik

Özellikler	Dönüşümcü Lider
Zaman yönelimi	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Hedef ve değer birliği
İletişim	Çok yönelimli
Odaklanma	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	İzleyenler
Karar verme	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Vizyon ve değerler
Denetim	Özdenetim

**Kaynak:** Çelik 1998: 151

Dönüşümcü lider, adaleti ve hakkaniyeti ön planda tutan bir davranış sergileyerek her bir çalışanın ihtiyaçlarına göre farklı bir bireysel ilgi oluşturur. Sonuç olarak; liderin bu tutum ve davranışları sebebiyle işgörenler de kendilerini özel, motive olmuş ve teşvik edilmiş hissi uyandırır. Bu da çalışanların başarılı olmasına katkıda bulunacağı bir etki ortaya koyar (Gökkaya, 2003:796; Eren ve Titizoğlu, 2014:282).

Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderlerin izleyiciler üzerinde daha kalıcı ve etkili bir etki bıraktığı fikrini doğrular nitelikte sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda daha fazla dönüşümcü liderlik davranışında bulunan yönetici ile çalışan bireyler, daha az dönüşümcü liderlik davranışı gösteren lider ile çalışan gruplara göre, oluşturdukları performans, gösterdikleri gayret ve liderden sağladıkları doyum düzeyleri daha fazla olduğunu saptamıştır. Ayrıca bu gruplarda daha orijinal çözüm üretildiği, daha çok destekleyici fikir ve görüşler ortaya atıldığı ve çözümlerin daha fazla sorgulandığı görülmüştür (Taslak, 2008:127).

Ayrıca dönüşümcü liderlerin özellikleri daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Murat ve Açıkgöz, 2008:159);

- Ortak vizyon yaratma: Vizyon sahibi liderlerdir, örgütün geleceğini kendi hayallerine göre ama gerçeklikten uzak olmadan şekillendirme ve bunu da çevresindekilere anlatabilme yeteneğine sahiptir.

- Etkili iletişim becerisi: Dönüşümcü liderler iletişim izleyicileri ile iletişim kurarlarken olaylara olumlu tarafından bakarlar, eleştiri yapma gereken durumlarda yapıcı eleştiri yaparak takipçilerinin gelişimlerine fayda sağlarlar.

- Motivasyon ve ilham verme becerisi: Dönüşümcü liderler, izleyicilerini yapılması gerekenleri yapmak istemeleri için motive eder ve ilham kaynağı olurlar.

- Destekleyici örgüt kültürü geliştirme: Dönüşümcü lider, örgüt değerleri bakımından örnek teşkil eder, örgüt içindeki paylaşılan değerleri tanımlar ve geliştirirler.

- Güçlendirme: Dönüşümcü liderler, çalışanlarını güçlendirmek için onlara yetki ve görev verirler, onlara bunun nedeni konusunda açıklık getirirler.

- Değişim temsilcileri ve yaratıcılık: Dönüşümcü liderler, daha önceden uygulanmış metotları uygulamazlar. Sorunları çözmek için yaratıcı ve orijinal yeni kaynaklar ortaya koyarlar.

- Olumlu kişilik özellikleri sergileme: Dönüşümcü liderlikteki karizma, izleyicilerinin üst seviyede performans göstermeleri ve amaçlara daha iyi bağlanmaları hedefiyle kullanılır.

Dönüşümcü liderlik, telkin edicilik, karizma, entelektüel teşvik ya da bireysel ilgi aracılığıyla takipçisini kişisel çıkarların ötesine taşımaktır. Bu, takipçisinin başarı kaygısını, öz yeterliliğini, toplumun ve diğerlerinin refahını artırdığı kadar takipçisinin olgunluk seviyesini de artırır (Bass, 1990: 21). Bass, dönüşümcü liderliği 4 şekilde boyutlandırmıştır. Bunlar, karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve telkin ediciliktir. Dönüşümcü liderliğin bu dört boyutu aşağıda kısaca açıklanmıştır (Avolio ve Bass, 1999:441-462).

### **2.6.2.1. Karizma**

Karizma, dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsurudur. Dönüşümcü liderin, astlarına onur, güven ve saygı aşılmasını ifade eden boyutudur. Lider ile takipçileri arasındaki yoğun duygusal bağın oluşumunu sağlar (Arslan, 2013:176). Liderler karizmatik yapılarıyla izleyicilerinin daha çabuk etkilerler. Bu liderler saygı duyulan ve

takip edilen liderlerdir (Demir ve Okan, 2008:76). Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (Eraslan, 2004: 17).

#### **2.6.2.2. Entellektüel Teşvik**

Entellektüel teşvik veya entellektüel uyarım izleyicilerin katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir (Demir ve Okan,2008: 76). Lider, takipçilerin elde ettikleri sonuçlarla ilgili daha yaratıcı yolları bulmalarını, yeni yaklaşımları ortaya koymalarını ve problem çözümünde yeni yolları denemelerini destekler (Bass, 1997: 25). Lider, takipçilerine farklı bir vizyon kazandırarak, onların işle alakalı problemlerini, konu ve stratejileri ile ilgili olarak yeni metotlardan faydalanarak düşünce ve fikir sahibi olmalarını sağlar. Hedef izleyicilerin yaratıcılık özelliklerinin ön plana çıkartılarak getirilmesidir. Liderler, çalışanların yaptıkları işi layıkıyla ve iyi bir biçimde nasıl yapacakları ile ilgili işgörenleri motive ederler (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106). Çift yönlü entellektüel uyarım sayesinde lider, çalışanlarını bir taraftan teşvik ederken bir taraftan da çalışanların yeni düşüncelerinden yararlanmaktadır. Liderin çalışanların düşüncelerine önem verdiğini göstermesi, çalışanlarını önemseme, onların motive olmasını ve lidere olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Aynı zamanda aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim söz konusudur (Murat, ve Açıkgöz, 2008:160).

#### **2.6.2.3. Bireysel İlgi**

Dönüşümcü lider izleyicilerine özel davranır ve tek tek herkesin kendisini mühim ve örgütün değerli bir üyesi olduğunu hissetmesine sebep olur. Lider izleyicilerinin kendilerini geliştirmesi açısından her birine danışman olur ve tavsiyeler verir (Murat ve Açıkgöz, 2008:158-159). Lider çalışanlarına kişisel ilgi gösterir. Buradaki asıl hedef çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik ederek gelecek konusunda vizyon oluşmasına öncülük eder (Bakan vd. 2015:203-204).

Bireysel ilginin temelini, her bireyin farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların da zamanla değişebileceği veya liderin etkisiyle değiştirilebileceği düşüncesi oluşturmaktadır. Bireysel ihtiyaçların lider etkisiyle değiştirilmesi, izleyenin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin lider, izleyenin bilgisayara ihtiyaç duyduğunu fark edip gerekli donanımı kullanmasını ve programları öğrenmesini sağlamakta, daha sonra teşvik edilen izleyenin yeni programlar kullanmayı öğrenmesi ve bunu da kariyerinde ilerlemesi izleyebilmektedir ( Tetik, 2014:271).

#### **2.6.2.4. Telkin Edicilik (İlham Verme)**

Telkin etme, izleyenlere ilham vermek örgüte olan aidiyet duygusunu oluşturmak için motivasyonla beraber beklentilerin ifade edildiği, aynı zamanda paylaşılan vizyonun bir parçası olan bir liderlik boyutu olarak tanımlanır (Demirtaş ve Şama, 2016:280). Telkin edicilik özelliği, liderlerin yüksek beklentilerini, zaman zaman semboller de kullanarak izleyicilerine iletmesini, önemli gördüğü amaçlarını basit yollarla izleyicilerine açıklamasını ifade eder. İzleyiciler amaç ve hedefler doğrultusunda liderlin çizdiği yönde hareket edilmesini kabul ederler. Liderleri tarafından ikna edilirler. Liderler bu etkileşimde bazı sembollerini kullanarak ortak değer yargılarını yakalamaya çalışırlar (Taslak, 2008:128).

İşgörenlerin işlerine kendi işleriymiş gibi sahip çıkmalarını sağlar. İşgörenler hayranlık duyulan ve güven veren liderlerin gösterdikleri hedeflere olumlu bakmakta, ve bu hedeflere ulaşılma konusunda daha istekli ve azimli bir çalışma hayatı sürdürmektedirler (Berber, 2000:38).

#### **2.6.3. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik; kurumun mevcut imkânlarını kullanarak ve çalışanların temel ihtiyaçlarına odaklanarak sınırlı bir şekilde etkililiği sağlamaya çalışan liderlik stilidir (Bass, 1997: 21). Etkileşimci liderlik, lider ile grup üyeleri arasındaki koşullu ödül ve takas ilişkisi temeline dayanır. Etkileşimci liderler işgörenlerden istediği performans ve bu performansı gerçekleştirme durumunda işgörenin neler elde edeceğini açıklar (Çetin vd.,2012:14). Etkileşimci liderlik modelini benimseyen ve uygulayan yöneticiler yetkilerini örgüt üyelerini ödüllendirmeyi, daha fazla gayret harcamaları adına statü yada maddi ödüllendirme şeklinde kullanırlar. Bu liderlik türünde işgörenler yetkileri, liderin onlardan bekledikleri, işgörenlerin yapmak zorunda oldukları işler, lidere

bağlılık ve yapılacak işler karşılığında verilecek ödüller net bir ifadeyle belirlenir. Lider ve takipçileriyle değişime dayalı bir sistem vardır (Eren ve Titizoğlu. 2014:279).

Etkileşimci liderler, örgüt kültürünü değiştirmeden bu faaliyetleri geçmiş ve geleceği ön planda tutarak devam ettirir. Örgütün geçmişten günümüze kadar devam eden doğal seyrine önem verir (Ceylan vd. 2005: 34).

Etkileşimci lider, tipik bir "iyi yönetici" algısı vermektedir. İzleyenlerin işten ümit edilenleri saptadıktan sonra, çalışmalarını karşılığında beklentilerine ulaşabileceklerine dikkat çeker. Ödül ve ceza onlar için önemli bir unsurdur. İşler yolunda gittiği sürece geri planda kalarak herhangi bir müdahalede bulunmaz. Sorumluluk almaktan ve karar vermekten uzak durmaya çalışırlar. Standartların ve kuralların uygulanması hususunda çok hassas davranır ve aykırı davranışlara ceza verirler (Seyfikli, 2007: 54).

Etkileşimci liderlik biçiminde tutum ve davranış ortaya koyan yöneticiler sorumluluklarını, çalışanları ödüllendirme, daha çok gayret göstermeleri için para ve görevde yükselme verme şeklinde kullanırlar. Takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi tarafları ile az da olsa alakalıdır. Etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını ve karı artırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirmek biçiminde iş yaptırma yöntemini tercih ederler (Sabuncuoğlu, 1998: 182).

Bass etkileşimci liderliği koşullu ödül, aktif ve pasif istisna ile yönetim ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak adlandırdığı üç faktörde incelemiştir (Avolio ve Bass, 1999, 441-462). Etkileşimci liderliğin bu üç boyutu aşağıda kısaca açıklanmıştır.

### **2.6.3.1. Koşullu Ödüllendirme**

Lider hedeflenen sonuçlara ulaşmak için, istenilen bu sonuçları eyleme dökmek ve bu konuda gayret göstermeleri adına motivasyon aracı olarak takipçilerin para yada mevkilendirme gibi ödülleri vaat etme yöntemini uygular. Çalışanlar bu duruma uygun davranmazlar ise cezalandırma ile karşı karşıya kalabilecekleri açıklanır (Eren ve Titizoğlu 2014:279). Liderler, çalışanların ihtiyaçlarının farkındadır ve ödüllendirmelerini bu şekilde yaparlar. Çalışanların istenilen konuda başarıya ulaşması sonucunda çalışan ihtiyacına yönelik olarak ödüllendirme gerçekleştirilir (Erdal, 2007: 47).



### **2.6.3.2. Aktif – Pasif İstisnalarla Yönetim**

Bu boyutta etkileşimci liderler, işler kötüye gitmeye başladığında olaya müdahale etmektedirler. Liderler, işin en başında standartları belirlerler, bir problem oluşmadan müdahale etmezler (Erdal, 2007: 47).

İstisnalarla yönetim boyutunda, standart yöntemlerden sapılmış ve düzensizlikler başlamışsa istisnalarla yönetimin aktif kısmı faaliyete geçer. Buna karşın sapmalar ve düzensizlikler ortaya çıktıktan sonra istisnanın pasif kısmı faaliyete geçer. Aralarındaki fark ise istisnanın aktif tarafında duran lider sapma olup olmadığını araştırırken, istisnanın pasif tarafındaki lider sorunların harekete geçmesini bekler (Eren ve Titizoğlu 2014:279).

### **2.6.3.3. Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim**

Bu liderler çalışanlarını hiçbir konuda bilgilendirmezler, yönlendirmezler. İzleyicilerinin performansını gözlemlemezler, sonuçları üzerinde odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. Özellikle kendi kendini yönetebilen örgüt yapılarının olması ve astların karar verme mekanizmalarının bulunması, bu yaklaşımı geçerli kılmaktadır (Erdal, 2007: 47). Bu sözde liderler, liderlik yapmaktan uzak durmayı tercih ederler, kararları geciktirir ve grup üyelerinin motive etmek için hiçbir çabada bulunmazlar. Bu liderlik tarzı mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin ar-ge departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde kullanılabilir (Bakan vd., 2015: 205).

### 3. İŞ PERFORMANSI

#### 3.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı

Günümüzde örgütlerde rastlanan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen sorumlulukların ne ölçüde hayata geçirildiğinin ya da onların işgörebilme kabiliyetlerinin hangi düzeyde olduğunun saptanmasıdır. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına sebep olmuştur (Çerçi, 2013: 54).

Örgütler belli amaçlar doğrultusunda iş yaparlar ve başarılı olmak isterler. Bununla beraber örgüt başarısında çalışan performansı önem kazanmaktadır. Yüksek çalışan performansı başarıyı getirecektir (Gürkan, 1995: 45).

Performans kavramı iki temel yaklaşım içermektedir. Yaklaşımın ilk kısmında çıktılar, sonuçlar ön plana çıkmakta ve kanıtlanmış bir çalışma sonucundaki üretim geçmişi olarak ifade edilmektedir. Yaklaşımın ikinci kısmında ise örgütsel hedefler ile ilgili olarak belirli şartlardaki çalışanın denetimindeki davranışların toplamıdır (Tutu ve Constantin, 2012: 612).

Performans en basit anlamıyla personelin işletmenin amaçlarına sağlamış olduğu katkıdır (Özkan ve Tütüncü, 2000:173). Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Nursoy ve Şimşek, 2001: 16). Diğer bir ifadeyle bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısıdır. Bu sonuç örgütün hedefinin ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda performans örgütün amaçlarını harekete geçirilmesi için gösterilen tüm gayretlerin değerlendirilmesi olarak da adlandırılabilir (Gürkan, 1995: 50). Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-kabiliyet ve maharetlerini amaçlarına veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka deyişle insanın sahip olduğu algılama yüzdesinin, bir işi belli zaman periyodu içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008:240).

İş performansı, çalışanın verilen işi yapmak için gösterdiği bütün çabaları doğrultusunda ortaya koyduğu başarı seviyesidir. Çalışan iş hedefine ulaştığında ödüllendirilirse iş tatmin seviyesi artar ve daha sonra çalışana verilecek işlerde göstereceği çabayı ve başarı seviyesini etkiler. İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki sanayi ve örgüt psikolojisi zaman içerisinde dikkat çekmeye devam etmiştir (Yıldız vd., 2014:240).

İşgörenlerin performanslarını belirleyen üç unsurdan bahsedebiliriz. Bunlar çalışanın işine adapte olmasını ifade eden odaklanma, bilgi ve yeteneğine dayalı olgunluk ile organizasyonun hedefleri ile işgörenlerin amaçlarının düzenini ifade eden adanmadır (Begenirbaş ve Turgut, 2014:137) .

İş performansı, yönetim bilimciler için önemli olduğu gibi örgütlerin, her kademesi açısından da önem arz eden esas unsurlardandır. Örgütler kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürdükleri piyasada rekabet edebilmeleri için, yaptıkları işte üst düzey çaba gösteren işgörelere ihtiyaç duyarlar. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemli bir durumdur (Çerçi, 2013: 55).

### **3.2. İş Performansı Boyutları**

İş performansı genel olarak görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Görev performansı, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığını ifade eder (Ertan, 2008: 43). Görev performansında, çalışanların üstlendikleri görevleri başarabilme performansları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların liderleri tarafından verilen görevleri ne şekilde gerçekleştirebildikleri performansları ile ilişkilidir. Görev performansı iki alt bileşenden oluşmaktadır. Bunlar idari ve teknik görev performansı olmak üzere ikiye ayrılır. Bu bağlamda liderler de görev performansı motivasyon, astların değerlendirilmesi, yönetme gibi insan idaresi ve insan ilişkileri görevlerini yerine getirmektedirler (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185). Bağlamsal performans ise “görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma” yı ifade etmektedir. İş performansında her iki boyutun da belirleyici olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, iş deneyiminin görev performansı ile ilişkisi, bağlamsal performansa göre daha fazla iken, kişiliğin bağlamsal performans ile ilişkisi, görev performansına göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Ertan, 2008: 43).

Bağlamsal performans çalışanın görev tanımları içinde yer almamakla beraber bu görevlerin yerine getirilmesi sürecini daha kolay hale getirmek amacıyla görev performansına destek veren ve bunların ortaya çıkarılmasında bireysel nitelikleri ile iyi niyetin etkili şekilde anlaşıldığı davranışlar kalıpları olarak görülmektedir (Bağcı, 2014: 61). Bağlamsal performans görev performansını desteklemekte olan sosyal ve psikolojik

bağlamın devam ettirilmesi ve artırılmasına katkıda bulunan tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. Borman ve Motowidlo, rol dışı iş performansı faaliyetlerini şu şekilde örneklendirmiştir (Kurt, 2013:9);

- İş tanımında olmayan faaliyetlerde yer almak
- Sorumluluğundaki görev için daha fazla çaba göstermek
- İş arkadaşlarıyla işbirliği halinde olmak
- İşletmenin norm ve kurallarına uygun davranışlar sergilemek
- İşletmenin amaç ve hedeflerini onaylama, destekleme ve savunmak.

### **3.3. Performansı Belirleyen Faktörler**

Kurumlarda performansı belirleyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler şeklinde gruplandırılabilir (Erdoğan, 1997: 178).

#### **3.3.1. Kişisel Faktörler**

Performansı belirleyen kişisel faktörler; demografik özellikler (yaş, dil, cinsiyet vb.) rekabet özellikleri (ilgi ve yetenek) ve psikolojik özelliklerden (algı, tutum, talep, eğilimler) oluşmaktadır (Özmutaf, 2007: 48).

Çalışanların iş ile ilgili performansı, insan davranışlarının diğer tüm aşamalarında olduğu gibi kişilerin sahip olduğu bireysel nitelikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir olgusunu da içermektedir. İşgörenler sorumlu olarak davrandıkları işlerini gerçekleştirirken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içinde bulabilirler. Kişilik özelliklerine göre verilen tepkiler farklılaşmaktadır (Akşit, 2010:203).

Çalışanın problem çözme ve analiz yeteneği, çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurma, ekip çalışmasına yatkınlık, yardımlaşma, üstleri ile uyumlu ve koordineli çalışma, müşterilerle iletişim kurabilme, güvenilirlik, dürüstlük, iş ahlakı anlayışı gibi kriterler iş performansını etkileyen önemli kişisel faktörlerdendir (Seyyar ve Selek, 2007:309) .

### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Performansı belirleyen örgütsel faktörler, örgüt ortamındaki fiziki şartlar ve örgüt amaçlarıdır. Örgütün aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki yapının kişinin iş performansına etkisi fazla olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan örgütün amaçlarının tatminkâr, net ya da belirgin olmaması da kişilerin yüksek iş performansı göstermesinde sıkıntılara yol açabilir (Tokay, 2001: 10).

Örgütlerde hatalı iş bölümünün yapılması ile meydana gelen zaman problemi, teknik donanım ihtiyacı, teknik imkânların sınırlı olması, işin faaliyetini hızlandıracak iş organizasyonlarının eksik olması, doğru zamanda ve kaliteli iletişimin eksikliği, yönetim boşluğu, işbirliğinin olmaması, kişilerden yetenek ve niteliklerinin üzerinde iş performansı beklenmesi iş performansını düşürmektedir. Ayrıca örgütsel faktörler iş performansını negatif ve ya pozitif yönde etkileyebilir. Örneğin stres çıkarıcı stresörler kişiyi doğrudan etkileyerek, yoğun stres yaşayarak az başarıyla çalışmasına veya az stres seviyesinde yüksek başarıyla iş yapmasına sebep olabilmektedir (Eren ve Öztemiz, 2005: 281). Bu nedenle çalışanların iş stresini yoğun yaşamaları iş performansının azalmasında etkili olabilmektedir.

### **3.3.3. Çevresel Faktörler**

İş performansını etkileyen çevresel faktörler; toplumsal faktörler (Aile, kulüp, dernek), ekonomik faktörler (gelir dağılımı ve gelir düzeyi), siyasal faktörler (yasalar ve yönetmelikler) ve kültürel faktörlerin (eğitim, din gibi) tümü çevresel etkenleri oluşturmaktadır (Eren ve Öztemiz, 2005: 281).

## **3.4. İş Performansının Yönetimi**

Çalışanların değerlendirilebilmesi için iyi bir performans yönetimine ihtiyaç vardır. İşyerinde başarılı bir performans artısını sağlamak için sistemli planlama yapmak gerekmektedir. Dolayısıyla, performansın işyeri yönetimi tarafından stratejik bir konu olarak ele alınıp çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, işyerinde çalışan tüm çalışanlardan maksimum verimi elde etmeye yönelik olarak yapılmalıdır. Performans yönetiminde çalışanların içindeki cevheri ortaya çıkarmaya yönelik olarak faaliyetler yapılmalı ve çalışanların motive edilmesi, örgütün amaçlarına,

belirlenen kriterlere ulaşmak için sistematik bir süreç ortaya konmalıdır (Çoban 2013: 61).

İş performansını değerlendirmenin amacı; örgütlerde çalışanların iyiler kötüler olarak sıralama yapmak değildir. İş performansını değerlendirmenin amacı, çalışanları anlama, çalışanların örgüt amaçlarını yerine getirilmesini sağlama ve çalışanların tümünün mutlu olduğu aktif çalışma kültürünün devamlı korunmasıdır. Ayrıca çalışanların ilgi ve gereksinim duyulan yönlerini belirlenmektir (Arslan, 2007: 4).

İş performansını değerlendirirken, değerlendirmenin tarafsız, doğru ve objektif olması ve iş performansı noktasında odaklanarak yapılması gerekir. İş performansı objektif ve yansız değerlendirilemezse iş performansı düşebilir. Değerlendirme bilgileri çalışanla objektif olarak paylaşılmalıdır. Değerlendirmenin sonucunda çalışana geri bildirim verilir ve böylece çalışan güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir. Ayrıca çalışanlara performansları konusunda geri bildirim verilmesi, çalışanın moralinin artmasına ve örgüt amaçlarının benimsenmesinin hızlandırmasına yardımcı olacaktır (Yelboğa, 2006: 201-202).

İş performansı örgütsel psikolojinin en önemli bağımsız değişkenidir. Örgütler, çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla iş performansını ölçmeye çalışırlar. Bireysel iş performansı nesnel değerlendirme verileri (örgütün elde ettiği veriler) ve öznel değerlendirme verileri (çalışanların birbirilerini değerlendirerek elde edilen veriler) olarak iki grupta incelenmektedir (Yanık, 2014:114). Nesnel değerlendirme teknikleri; yapılan işin miktarı, yapılan işin kalitesi, işe katılım, görevin tamamlanma süresi teknikleridir. Öznel iş performansı teknikleri; yazılı açıklamalar yöntemi, çalışan liyakat değerlendirme, sıralama yöntemi, eşli karşılaştırma yöntemi gibi tekniklerdir (Uyargil, 2008: 54).

Üretim odaklı örgütlerde iş performansını değerlendirme nesnel tekniklerden, yönetim odaklı örgütlerde iş performansını değerlendirme öznel tekniklerden yararlanılarak yapılmaktadır. Bu nedenle seçilecek tekniğin örgütün türüne ve amaçlarına uygun olması gerekmektedir (Yanık, 2014:114).

Nesnel veya öznel iş performansını değerlendirmede amaç çalışanın tüm yönlerini değerlendirerek olumlu yönlerini artırmasını, olumsuz ve ya eksik yönlerini tanımasını ve kendini geliştirmesini yardımcı olmak olmalıdır. Özetle, çalışan iş performansı değerlendirme sürecinde aynı zamanda örgütsel sorunların tespitinde ve çözümünde de yardımcı olabilmektedir (Sevim, 2015: 74).

Performans değerlendirme kriterleri, kurumsal, birimsel ve bireysel performansı değerlendirmek için kullanılan göreceli elemanlardır. Performans değerlendirme ile ilgili kriterleri üç başlık altında özetleyebiliriz (Seyyar 2007:309).

1. Kişisel Beceri İle İlgili Kriterler: Problem çözüme ve analiz yeteneği, çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurma, ekip çalışmasına yatkınlık, yardımlaşma, üstleri ile uyumlu ve koordineli çalışma, müşterilerle iletişim kurabilme, güvenirlilik, dürüstlük, iş ahlakı anlayışı ve benzeri kriterlerdir.

2. İş Becerisi ile İlgili Kriterler: Bilgisini ve tecrübesini içinde kullanma becerisi, işe gösterdiği itina yaptığı işin kalitesi, örgüt anlayışı, sorumluluk şuuru, hedefe yönelik çalışma anlayışı, işyeri kural ve talimatlarına uyum, inisiyatif kullanabilme yönü, verilen zamanda ve beklenen nitelikte iş üretebilme, iş yönetimi ve planlama yeteneği, mesleki ve teknik uzmanlık becerilerini yerli yerinde kullanabilme, zamanı etkin kullanma gibi kriterlerdir.

3. Hedeflerin Gerçekleşme Düzey Kriteri: Hedeflenen ve gerçekleşen performans düzeyini ölçme ve değerlendirme kriteridir.

### **3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Çalışanların performans seviyelerinin saptanması amacıyla kullanılan birden fazla performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır (Tınaz 2005: 80). En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır:

#### **3.5.1. Grafik Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem ile çalışanların performansları grafiksel olarak değerlendirme kapsamına alınmaktadır. Grafik değerlendirme yönteminin avantajları, uygulaması ve geliştirilmesi basit bir yöntemdir. Değerlendirme açasından süresinin az maliyetinin kısa olması en önemli avantajlarındandır. Grafik değerlendirme yönteminde bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz. (Eraslan ve Algün, 2005: 96)

### **3.5.2. Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yöntemiyle çalışanın performansının değerlendirilmesinde, belirli bir zaman dilimi içinde çalışanların tutum ve davranışlarının takip edilmesi gereklidir bu yöntemde değerlemenin daha tarafsız olmasına özen gösterilmelidir. İzlenimler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili çalışana iletilmekle onun olumlu yönde gelişmesine ve eğitilmesine destek verilmektedir. Bununla birlikte bu yöntemle bireyler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak imkansızdır. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir. Ancak, değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlenirken bilerek tedirgin olabilirler. (<http://www.saglikkitabi.org>, erişim tarihi 26.10.2016).

### **3.5.3. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdır. Bu yöntem değerleyicilerin değerledikleri personeli öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu sebeple meydana gelebilecek tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiştir. Süreklilik arz eden beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine rağmen, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir (Bingöl, 1990:521).

Grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerlendirme eğiliminin engellenmesi için değerlendiriciye hangisinin yüksek puana sahip olduğu kolay kolay karar verilmeyecek bir takım ifadeler verilir ve değerlendirici bunlardan birini seçmeye mecbur bırakılır. Yöntem daha az maliyetlidir basit ve çabuk yapılıdır. İşgörenleri bazı zamanlarda şüpheye düşürmesi bu yöntemin en olumsuz yanı kabul edilir. (Şeker, 2011: 34).

### **3.5.4. Davranışsal Değerlendirme Skalası**

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası olarak da adlandırılan bu yöntemde, bireyler belirli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne ölçüde sergileyebildiklerine göre değerlendirilir (Tınaz, 2005: 83). Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin



yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Davranışsal temellere dayalı dereceleme skalası oluşturulduğunda derece değerleri, skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır (Kafdağlı, 2007: 50).

Bu yöntemin en önemli avantajı, değerlendirmenin oldukça doğru olması ve değerlendirilenler tarafından kabul görmesidir. Yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi ve farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır. Ayrıca motivasyon ve karar alma yetisinde sorunlar yaratmaktadır (Uyargil, 1994:48)

### **3.5.5. İndeksleme Yöntemi**

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da mevcut olan performans standartları için gerektirmiş olduğu neticelere göre kriterlere ayrılmaktadır. Yöneticiler adına astlarının devamlılığının sağlanması ya da işten ayrılma oranlarının birer değerlendirme kriteri meydana getirirken, yönetici olmayan çalışanlarla yine aynı biçimde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikayetlerinin sayısı üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini meydana getirmektedir. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşılmadıkça performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Helvacı, 2002:167).

### **3.5.6. 360 Derece Değerlendirme Sistemi**

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir. 360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece geri bildirim

sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu belirtilirken, sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla şey bekleme gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir risk taşıması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak belirtilmektedir (Helvacı, 2002: 167).

### **3.6. Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sakıncaları**

Performans değerlendirmenin, işgörenin ve örgütün performansının daha iyi bir duruma getirilmesi, iletişimin ve doğal olarak ilişkilerin daha iyi olması, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin saptanması, var olan ve muhtemel var olabilecek problemlerin ortaya konması, işgören eğitim gereksinimlerinin ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması gibi faydaları bulunmaktadır (Örücü ve Köseoğlu 2003: 27). Bunların dışında performans değerlendirmenin dolaylı faydaları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Çerçi, 2013: 58-59) :

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkân verir,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İşgören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- Örgütün karlılığının ve verimliliğinin artmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar,
- Ücret skalalarını planlamasına yardımcı olmakta ve gerçeğe uyumlu kılmaktadır.

Performans değerlendirmenin olası yararlarının yanı sıra potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir.

- Eşit bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanın motivasyonunu azaltır,
- Eleştiriye açık olmayan işgörenlerle değerlendirme yapmak gündelik çalışma ilişkilerini olumsuz etkiler.
- Geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine kuşku ile bakılır.

- Kötü puan vermekten kaçınan değerlendirmeciler önemli bir sorun kaynağıdır.
- İrkçı, yanlı ve objektif olmayan değerlendirmelerde önemli sorun kaynaklarındandır.
- Sonuçların değerlendirme programlarında uygulanması vakit ve maliyet açısından sorun yaratmaktadır.



## 4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

### 4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Çalışanların işten ayrılma niyeti, araştırmacıların ve akademisyenlerin uzun yıllarca üzerinde durdukları ve büyük önem verdikleri konulardan biri olmuştur. İşten ayrılma niyeti, çalışanın kısa bir zaman dilimi içerisinde işine son verme arzusuyla ilgili fikrini ifade edilmektedir (Şahin, 2011: 277). Çalışanların örgütten ayrılmak istemelerindeki nedenler gönüllü ya da gönülsüz etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini ve moral düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir (Cho vd., 2005: 374).

İşten ayrılma niyeti işi bırakmanın en önemli habercisi olduğundan yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetini "gerçek personel devrinin öncülü" olarak kabul etmektedirler ve birçok örgüt, personelin yüksek devir oranının maliyetinden dolayı kendi arzusuyla örgütten ayrılan çalışan sayısını azaltmaya çalışmaktadır (Gürkan ve Demiralay 2013: 62).

İşten ayrılma, önemli olduğu kadar riskli de bir kavramdır. Bu riskler iş hayatında maddi ve manevi birtakım kayıplara neden olmaktadır. İşten ayrılma niyetini dile getirmede belirli bir maliyet olmadığından işten ayrılmayı dile getirmekten daha kolaydır. Düşük seviyeli iş tatmini ve alternatif iş fırsatları gibi durumlar bazı zamanlar çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olabilmektedir. Fakat bunun yanı sıra çeşitli olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam da edebilirler. Üstelik çalışanların birçoğu işten ayrılma niyetine sahip olsa bile bunu fiili olarak davranışa geçirememektedirler (Ünler vd., 2014: 239).

### 4.2. İşten Ayrılma Davranışının Özellikleri

İşten ayrılma niyeti çalışanın organizasyonda hissettiği duygular olup, işten ayrılma davranışı gerçekleşmeden genellikle yapılan inceleme ve izlenimlerle sonuçlandırılmaz. İşten ayrılma gönüllü ve gönülsüz olmak üzere ikiye ayrılır. Gönüllü işten ayrılma davranışı bireyin işinden memnun olmaması sebebiyle işten ayrılması davranışıdır. Gönülsüz işten ayrılma davranışı kişinin yetersiz performansı ve başarısızlığı nedeniyle yönetici tarafından işine son verilmesidir. Morrell ve

arkadaşları (2001), işten ayrılma davranışının üç temel özelliğinin olduğunu öne sürmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 98).

- İşten ayrılma durumu iki şekilde ele alınabilir. Bunlardan birincisi gönüllü; yani kişinin kendi isteğiyle işten ayrılmasıdır. İkincisi ise zorunlu; yani kişinin işten çıkarılması yada hastalık gibi ölüme kadar giden ciddi sorunlar nedeniyle mecbur kalmasıdır. Örgüt yöneticilerine, uygulanan politikalara, örgüt üyelerine yada örgüt yapısındaki belli olmayan durumlara kızan ve birdenbire işten ayrılma isteğini gerçekleştirenler, işten ayrılma davranışını gönüllü bir şekilde yapmış olarak kabul edilmezler. Gönüllü işten ayrılma davranışının alt yapısı önceden hazırlanmıştır ve planlanmış davranış teorisi kapsamında incelenir. Bundan dolayı, işten ayrılma niyeti, planlı aynı zamanda da gönüllüdür.

- İşveren tarafından müdahale edilip edilememesi yani işten ayrılma niyetini önleyebilmesi veya önleme konusunda herhangi bir yaptırımının bulunmaması gibi durumlar söz konusu olabilir.

- İşten ayrılma davranışının kuruma bıraktığı etki ise faydalı olabilir yada zararlı olabilir. Eğer işten ayrılma niyetine sahip olan çalışan işyeri açısından önem arz ediyor ve yerinin doldurulması zaman alacaksa işletme açısından faydalı olmayacaktır. Ancak çalışan işletme açısından herhangi bir önem arz etmiyor ve yerine daha aktif bir çalışan alınabileceği düşünülürse işten ayrılma niyetinin işletme açısından faydalı olabileceği söylenebilir (Yener, 2014: 82-83)

### Şekil 5: İşten Ayrılma Niyetinin Fonksiyonları



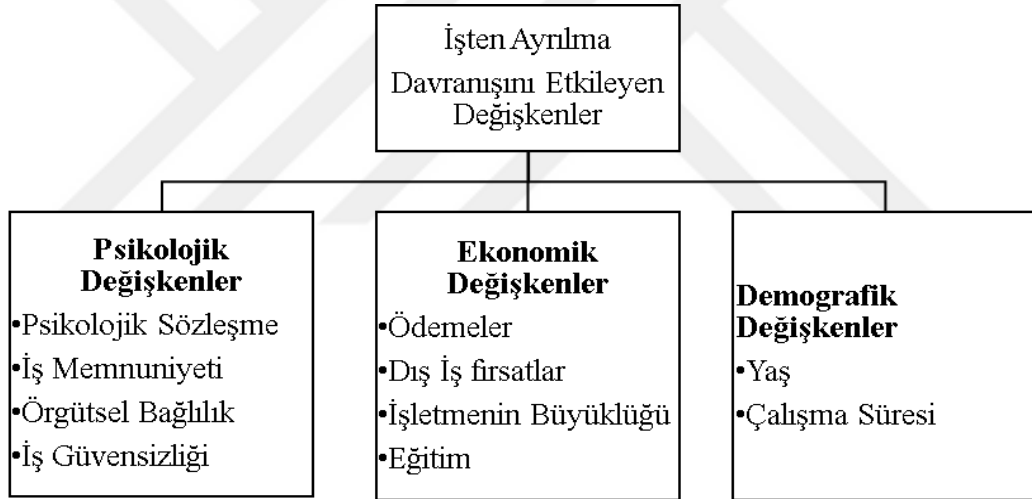
**Kaynak:** Yener, 2014: 82

### 4.3. İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler

İş hayatında meydana gelen birden fazla etmen çalışanların işten ayrılma niyetini etkisi altına almaktadır. İşletmenin ücret ve görevde yükselme politikası, yönetimin tavrı ve bakış açısı, ülkedeki mevcut ekonomik veriler ve beşeri etmenlerin yanı sıra; iyi şartlarda bir işe girme ümitleri, cinsiyetleri, aldıkları eğitimleri, yaşları, medeni durumları, performansları, stres ile iş arkadaşlıkları gibi faktörler işten ayrılma niyetinin çalışanları büyük oranda etkilediği görülmüştür (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95).

İşten ayrılma davranışını etkileyen bu değişkenler psikolojik değişkenler, ekonomik değişkenler ve demografik değişkenler olarak üçe ayrılır.

**Şekil 6: İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler**



**Kaynak:** Yener, 2014.

Psikolojik sözleşme kuramının ilk olarak Chris Argyris tarafından alanyazına kazandırılmıştır ve kuramın özü çalışanların motivasyonu ve performansının işletme tarafından çalışana sağlanan ödül ve teşviklerle orantılıdır. Çalışanda bağlılık algısı oluşturmak isteyen bir işveren, geçmişte sahip olunan maddi odaklı davranışların aksine psikolojik odaklı davranışların da çalışanın işten ayrılma kararında etkili olduğunu göz önüne almalıdır. (Yener, 2014: 85-86).

Araştırmalara göre, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır ve bu ilişki, gerek ampirik, gerekse teorik bulgularla kanıtlanmıştır. İş memnuniyetinin oldukça yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma niyeti daha az görülmektedir. (Günlük, 2010: 42).

Ayrıca alışanlarda örgüte bağlılık duygusunun olumlu olması devam, olumsuz olması ise işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmaktadır (Yener, 2014: 85-86).

İşten ayrılma birden fazla riski, finansal maliyeti, hareket maliyetini (farklı bir işe geçişi) veya psikolojik maliyetleri içerisinde bulunduran oldukça önemli olan bir karar olduğu bilinmektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyetini hayata geçirmek gerçek işten ayrılma davranışını harekete geçirmekten daha kolay olduğu sanılmaktadır (Allen vd., 2005:980).

Kişilerin demografik özellikleri bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tecrübesi olmayan işgörenler evli olmayanlar ve vasıfsız olanlarda işten ayrılma niyetinin daha fazla grldği bilinmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 103).

Araştırmalara göre yaş ve deneyim süresinin işten ayrılma niyetine etki ettikleri saptanmıştır. Yaş unsurunun ilerlemesi ve deneyim süresinin artmasıyla birlikte işten ayrılma niyetinin daha az oranda olduğunu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, eğitim seviyesinin ve meslek seviyesinin üst seviyelere çıkması üzerinde işten ayrılma niyetini arttırdığı sonucuna varmışlardır (Dinçer, 2010: 52).

Çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak için onlara emeklerinin karşılığı olarak ücret ödenmesi şarttır. Çalışanlara denecek ücret de adil olmak zorundadır. Aksi halde işten ayrılma niyeti oluşmakta ve çalışanların örgütte kalma isteği yok olmaktadır. Yakın geçmiş yıllara baktığımızda ülkemizde meydana gelen ekonomik krizler nedeniyle istihdamın önemli ölçüde azalması, işten gönüllü ayrılma davranışını kısıtlamaktadır. İşten ayrılma niyeti olan çalışanlar bu nedenle işten ayrılamazlar veya ayrılmak istemezler (zyer, 2010: 54).

alışan performansı, yönetim tarzı, örgüt yapısı ve çalışanla örgüt arası uyumazlığın işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında olduğunun üzerinde durmuştur. Örgütte istedikleri performansı elde edemeyen bireyler performans düşüklüğü nedeniyle işten ayrılmayı arzulamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2004:103).

Aşırı iş yükü, yeni fırsat arayışı, düşük ücret ve yönetim ile zayıf ilişkiler içinde olma, sıklıkla bahsedilen işten ayrılma nedenleridir. İş stresi, rol çatışması ve rol belirsizliği, net bir şekilde açıklanamayan iş tanımları, kötü koşullar, az imkanı terfi imkanları, düşük ücret, çalışanların birbirlerini yıpratıcı ilişkileri, sosyal destekten yoksunluk, iş alanı içerisindeki iletişim problemleri ve kargaşalar, yönetimin uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlikler ve tatminsizlik, örgütteki adil ve eşit davranılmama algısı, mutsuzluk, örgütte kalma süresinin fazla oluşu, işgücü piyasasının şartları, farklı iş imkanlarının bulunması, devamsızlık, tükenmişlik, motivasyonun, iş tatmini ile işe ve örgüte bağlılığın düşük seviyede olması gibi etmenler, işten ayrılma niyetinin ve bu sebeple işgören devrinin en etkin belirleyicileri arasında yer almaktadır (Arı, 2013: 31). Ekonomik açıdan daha gelişmiş ülkelerde işten ayrılma niyeti daha fazla olasılıkla işten ayrılma davranışına dönüşebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 99).

Araştırmalar da örgütsel vatandaşlık davranışının unsurlarından olan vicdanlılık boyutunun da üzerinde durulmaktadır. Araştırmalarda vicdanlı bireylerin etik ve ahlaki kurallara önem verdiklerinden çalıştıkları örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissi duydukları görülerek işten ayrılma niyetinin en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir (İşçi, 2010: 69).

#### **4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma henüz davranış olarak hayata geçmemiş olsa dahi olumsuz bir niyettir ve bireyin diğer davranışlarına etki etmektedir. Bireyden arzulanan verilerde azalma, motivasyonda azalma ve performansta düşme görülebilir. Dolayısıyla, bireyin örgütte çalışmama isteği vardır ve imkanını bulur bulmaz örgüt ile bağlarını koparacaktır. İstekli, arzulu bir çalışma yerine isteksiz arzusuz bir çalışmanın sonuçları da negatif eğilimli olacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 99).

İşten ayrılma, bazı zamanlar olumlu sonuçlar ortaya çıkarsa da genellikle örgütler açısından olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur (Yürümezoğlu, 2012: 38).

Yöneticiler ekonomik açıdan bakıldığında; işten ayrılmanın maliyetlerini yararlarından daha fazla ön planda tutmak mecburiyetinde kalmışlardır. Çünkü işten ayrılma ile ilgili birçok maliyet ögesi tanımlanabilirken, yararları ise daha azdır.



Örneğin yararlarından bir tanesi azalan ortalama işçi maliyetidir. Kişinin çalışma süresi arttıkça ücreti ve örgüt içindeki yeri de yükselecektir. Ancak çoğu zaman öğrenme daha kısadır ve çalışanın verimliliği çalıştığı süre arttıkça artmaz. Böyle durumlarda işten ayrılma işçi maliyetlerini azaltabilir İşten ayrılmanın muhtemel yararlarından bir tanesi de değişim ve yaratıcılık konusu üzerine olabilir. Bu durum ekonomik açıdan çok fazla olmasa da işten ayrılmayla birlikte, örgüte yeni insanların yeni düşüncelerin katılması, örgütün değişmesine ve yaratıcılığın artmasında katkı sağlayabilir, bu da örgütün her an dinamik ve değişime açık bir örgüt olmasına sebep olabilir (Eren ve Öztemiz, 2005:276).

Performansı ve motivasyonu yüksek olan bir çalışanın işten ayrılması örgüt için istenmeyen bir durum iken, performansı ve motivasyonu düşük bir çalışanın da işten ayrılması örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir (Arı, 2013: 32). İşten ayrılma niyetinde olan çalışan, verimli ve etkin çalışma yapamayarak iş tanımlarını istenilen şekilde yerine getiremeyecektir (İlusu, 2012: 61).

Genel olarak işten ayrılma niyetinin olumsuz etkileri işletmeye maliyeti, sürecin sekteye uğraması ve diğer çalışanların moralinin bozulmasıdır (Yener, 2014: 83).

Bir çalışanın işten ayrılmasından doğacak sorunlar ve işletmeye getirdiği maliyetler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Arı, 2013: 34):

1. İşe yeni başlayacak çalışana yapılacak olan zaman ve işlem maliyeti (ihtiyaç olan pozisyonu ilan etmek amacıyla reklam, broşür, yazışma, mülakat gibi. Şeyler için yapılan masraflar),
2. İşe yeni başlayacak kişiye verilen hizmet içi eğitim maliyetleri,
3. İşe yeni başlayan kişinin, işleri henüz öğrenmemiş olmasından dolayı, diğer çalışanlar ile yine aynı ücreti almasından kaynaklanan maliyet,
4. İşe yeni başlayan kişinin işi henüz öğrenememesi ve bundan dolayı meydana gelen hatalar ve kazalardan kaynaklanan maliyetleri,
5. İşten istifasını veren ve ayrılan personelin yerine yeni personelin bulunmasıyla oluşan aradaki zamanda oluşan boş kapasite üretim kaybı

6. İŖe yeni başlayan personelin araç gereçleri kullanmayı bilmemesi nedeniyle, araç gereçleri kullanmayı öğrenmeye başladığı zaman aralığı içerisindeki verim kaybı.

7. İşten ayrılan sayısının fazla olması nedeniyle üretim kapasitesi azalacağından, ekstra mesai yaptırılması nedeniyle maliyet oluşacaktır, buda hem ayrıca siparişleri zamanında retilmeyecektir,

8. İşgörenin kendi bölümünde aksattığı işler nedeniyle, diğer bölümlerinde etkilenmesi işten ayrılmanın işletmeye getirdiği ekstra yklerdenendir.

#### 4.5. İşten Ayrılma Niyetinin nlenmesi

İşten ayrılma niyeti, örgütsel etkinliğe önemli lde etki etmektedir. Yöneticiler işten ayrılma davranışlarını önceden ngrebilirlerse çalışanların işten ayrılmalarını engellemek için gereken tedbirleri alabilirler (Gül vd., 2008: 3). Örgütler, işten ayrılan işgörenlerinin maliyetlerinden kurtulmak için, mevcut çalışanlarının ellerinde tutmaya ve doğru adayı seçmeye çalışmaktadırlar. Bunun için işgörenlerine örgüt içerisinde terfi olanağı, yurtdışında kariyer yapma fırsatları vererek, birçok alternatif sağlamaktalar (Gözler, 2007).

Araştırmalara göre işten ayrılma niyetinin fiilen işten ayrılmanın ve işgücü devrinin öncüsü niteliğindedir ve aralarında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Bu sebeple yöneticiler, çalışanlarda işten ayrılma niyetini önceden sezmeye çalışarak ihtiyaç duyulan önlemleri almalıdırlar (Güner ve nal, 2007: 143).

İşten ayrılmanın sebep olduğu engelleri, azaltmak amacıyla rgt yönetenlerin yapması gerekenler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Arı, 2013: 36):

- İşe alım süreci beceri odaklı olmalı ve doğru kişi işe alınmalıdır.
- Çalışanlar başarı etrafında bütünleştirilerek, örgüt açısından önemli olan uzun süreli bir bağlılık kurulabilir.
- Görevde yükselme imkanının olduğunu anlayan çalışan örgütte kalmaya daha isteklidir. Bu sebeple uzun süreli bir çalışma hayatının sağlanması için bu fırsatlar çalışana verilmelidir.

- Çalışanların yeteneklerini ve ilgi duydukları iş çevresi ile uyumlu hale getirme koşulu sağlanmalıdır.
- İşgören gruplarının moral ve motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Ücret haricinde motive edici faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirme yapılırken uygun ve kişisel ödüller seçilmelidir. Çünkü kişisel olarak verilen bir ödül bazen örgüt genelinde verilen bir başka ödülde daha fazla anlam taşıyabilir.
- Sorun çözücülere yardımcı olunmalı ve sorun çözümünde katılım büyük oranda sağlanmalıdır. Örgütün sorunlarının çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Sorun çözme konusunda yapılan fikir alışverişleri çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine sebep olur.
- Öğütlenen veya dile getirilen şeylerin eyleme geçirilmesi gerekmektedir. Ortak değerlerin saptanması ve dile getirilen şeylerin ardında durularak faaliyete geçilmesi şarttır.
- Yönetim sistemi iyi bir şekilde belirlenmelidir.
- İş analizleri yapılmalıdır. Çalışanlara yönelik kişisel gelişime ve mesleki eğitime imkan verilmelidir. Terfi ya da görevde yükselmelerin örgüt içinden yapılması işgörenleri olumlu yönde etkileyebilir.
- Ücret politikası iyi olmalıdır.
- Sosyal hakların ve iş garantisinin sağlanması gereklidir
- İşgörenlerin işten ayrılmalarına ya da çıkarılmalarına sebep olan faktörler tekrar değerlendirilmelidir.
- İşgörenlerin yaptıkları işler genişletilerek, iş zenginleştirilmesi yapılmalıdır.
- Örgütte çalışanlara farklı çalışanlarla sosyal ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmalı ve işgörenlerin ailelerine yönelik programlar yapılmalıdır.

## **5. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **5.1. Araştırmanın Tipi**

Araştırma, tanımlayıcı tipte araştırma özelliğindedir. Tanımlayıcı Araştırmalar, katılımcı, yer ve zaman özelliklerine göre verilerin toplumdaki dağılımını inceleyen araştırmalardır. Tanımlayıcı araştırmalar; olgu sunumları, olgu serileri ve surveyans çalışmalarını içerir (Özhan, Dönmez, 2016:212).

### **5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikleri**

Araştırma, Sivas'ta, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde gerçekleştirilmiştir. Cumhuriyet Üniversitesi 5 Nisan 1973 tarihinde Cumhuriyetimizin 50. Yılı anısına kurulmuştur. Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinin temeli 11 Eylül 1975 yılında atılmış ve 1992 yılının sonlarında hizmete açılmıştır.

Merkez bina 100 000 m<sup>2</sup> kapalı alan, 7 blok ve 14 kattan oluşmaktadır. Hastanenin toplam kapalı alanı 113.585 m<sup>2</sup> ve toplam yatak kapasitesi 1050'dir. Kapalı alan ve yatak kapasitesi açısından Türkiye'nin en büyük üniversite hastanelerinden biridir. Hastanemiz sadece Sivas'a değil bölgesel olarak Tokat, Yozgat, Erzincan ve diğer komşu illerden gelen hastalara da hizmet vermektedir (<http://www.cumhuriyet.edu.tr/hastane> erişim tarihi 17.05.2017).

### **5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi tüm yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler (alt kademe, orta kademe, üst kademe) oluşturmaktadır. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde 2016 yılı Nisan, Mayıs ve Haziran Ayı mevcut yönetici pozisyonundaki çalışanların sayısı 139 kişidir. Araştırmada evrenin tümüne ulaşılması amaçlanmış ancak sağlık çalışanlarının yoğunluğu ve zamanlarının az olması nedeniyle gönüllü olarak toplam 122 yöneticiye anket uygulanabilmiştir. Bu oran evrenin % 88'ini oluşturmaktadır.

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi 2016 Nisan, Mayıs ve Haziran ayı mevcut yönetici pozisyonundaki çalışanların sayısı ve örneklem aşağıda tabloda verilmiştir.

**Tablo 3:** Evren ve Örneklem

	<b>EVREN</b>	<b>ÖRNEKLEM</b>
Başhekim ve Yrd.	5	5
Başhemşire ve Yrd.	5	4
Doktor (Mevcut Bölüm Başkanı Sayısı)	41	35
Başmüdür ve Yrd.	9	8
İdari personel (İdari ve Sorumlu Birim Müdür ve Yardımcı Sayısı (satın alma, döner sermaye, hasta iletişim birimi, depo, aynıyat vd.)	14	10
Sorumlu Hemşire sayısı	59	56
Kalite Direktörü	2	2
Şirket Müdürü	4	2
<b>TOPLAM</b>	<b>139</b>	<b>122</b>

#### **5.4. Veri Toplama Araçları**

Veriler, dört bölümden oluşan anket veri toplama aracı ile toplanmıştır. Bu ankette; kişisel bilgi formu, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemeye yönelik liderlik ölçeği, işten ayrılma niyeti düzeyini ölçmek için işten ayrılma niyeti ölçeği ve iş performansını ölçmek için iş performansı ölçeği yer almaktadır.

##### **5.4.1. Kişisel Bilgi Formu**

Bu form, çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek için oluşturulmuştur. Form yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, eğitim durumu, deneyim ve istihdam şekli bilgilerini içeren toplam 7 sorudan oluşmaktadır.

#### 5.4.2. Liderlik Ölçeği

Yöneticilere uygulanan Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğidir. Ölçekte toplam soru sayısı 28'dir. Bu ölçekte sorulara verilen alternatif cevaplar 1 (hiçbir zaman)'den 5 (her zaman)'e uzanan beşli Likert ölçeği üzerinde yer almıştır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Demir ve Okan tarafından yapılmıştır. Demir ve Okan (2008) araştırmasında etkileşimci liderliğin 0,58 dönüşümcü liderliğin 0,81 olarak güvenilirlik katsayılarını saptamıştır. Dönüşümcü liderlik “Telkin edici karizma” ve “bireysel ilgi ve zihinsel teşvik” boyutlarından; etkileşimci liderlik ise “istisnalarla pasif yönetim” ve “koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim” boyutlarından oluşmaktadır.

Ölçekte 22 madde yer almaktadır (EK-1). Ölçekte ilk 12 madde (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12) dönüşümcü liderlik maddeleridir. Bu maddeler iki boyuttan oluşmaktadır. İlk 7 madde (1,2,3,4,5,6,7) “Telkin edici karizma”boyutu ve kalan 5 madde (8,9,10,11,12) “bireysel ilgi ve zihinsel teşvik” boyutudur. Etkileşimci liderlik ise toplam 10 madde (13,14,15,16,17,18,19,20,21,22) den oluşmaktadır. Etkileşimci liderliğin ilk boyutu 4 madde (13,14,15,16) “istisnalarla pasif yönetim” boyutu ve kalan 6 madde (17,18,19,20,21,22) “koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim” boyutudur (Demir ve Okan 2008). Bu çalışmada etkileşimci liderlik alt ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,642, dönüşümcü liderlik alt ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,768 ve genel liderlik ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı 0,756 olarak tespit edilmiştir (>0,7).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğe ait faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4:** Etkileşimsel Liderlik Faktör Analizi

Etkileşimsel Liderlik Boyutlar		Soru Maddeleri	Faktör Yüklü	Varyans	Kümülatif Varyans
<b>İstisnalarla Pasif Yönetim</b>	<b>1</b>	Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim	0,752	35,620	35,620
	<b>2</b>	Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	0,763		
	<b>3</b>	“Eğer bozulmamışsa, tamir etme öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	0,782		
	<b>4</b>	Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	0,741		
<b>Koşulsal Ödüllendirme ve Aktif Yönetim</b>	<b>5</b>	Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	0,796	32,790	68,410
	<b>6</b>	Hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	0,792		
	<b>7</b>	Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım	0,801		
	<b>8</b>	Yapılan işle ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.	0,781		
	<b>9</b>	Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.	0,723		
	<b>10</b>	Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış verişinde bulunurum	0,708		

**Tablo 5:** Etkileşimsel Liderlik Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

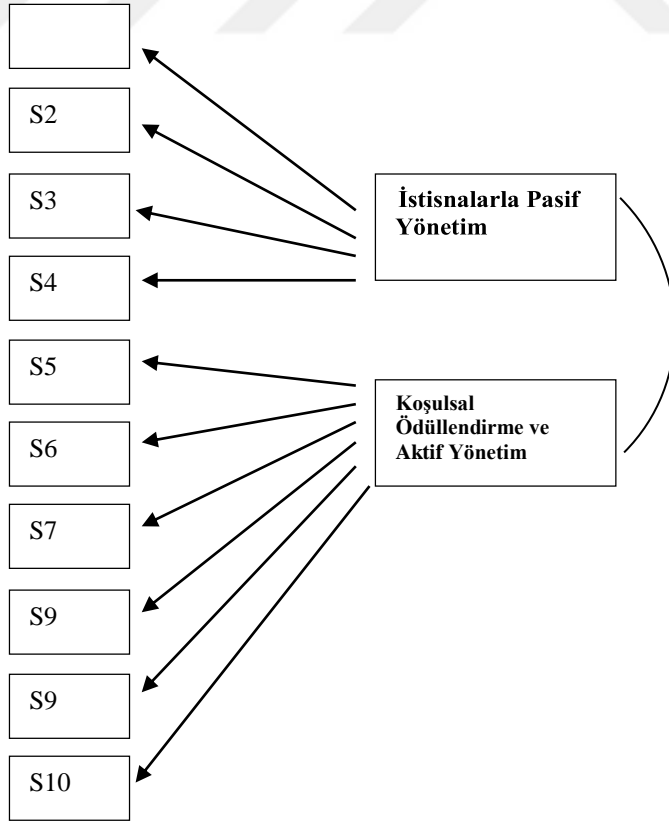
Uyum Ölçütleri	Değerler
<b>X<sup>2</sup>/df</b>	3,521
<b>GFI</b>	0,871
<b>IFI</b>	0,952
<b>CFI</b>	0,924
<b>RMSEA</b>	0,074

Tabloda görüldüğü üzere  $X^2/df=3,521<5$ ,  $GFI=0,871>0,85$ ,  $IFI= 0,952>0,90$ ,  $CFI=0,924>0,90$ ,  $RMSEA=0,074<0,08$  uyum değerlerine göre verilerin mükemmel uyum gösterdiğini söylemek mümkündür.

Regresyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 6:** Etkileşimci Liderlik Maddeleri Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları
Madde 1 ←F1	0,652
Madde 2 ←F1	0,752
Madde 3 ←F1	0,691
Madde 4 ←F1	0,685
Madde 5 ←F2	0,578
Madde 6 ←F2	0,680
Madde 7 ←F2	0,741
Madde 8 ←F2	0,593
Madde 9 ←F2	0,593
Madde 10 ←F2	0,647





### Şekil 7: Etkileşimci Liderlik Diyagramı

Aşağıda dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi**

Dönüşümcü Liderlik Boyutlar		Soru Maddeleri	Faktör Yüklü	Varyans	Kümülatif Varyans
<b>Telkin Edici Karizma</b>	<b>1</b>	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	0,742	32,512	32,512
	<b>2</b>	Gelecekte başarılması gerek şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.	0,638		
	<b>3</b>	Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine övgü ile bahsederim.	0,621		
	<b>4</b>	İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm	0,712		
	<b>5</b>	İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.	0,782		
	<b>6</b>	Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	0,803		
	<b>7</b>	Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.	0,810		
<b>Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik</b>	<b>8</b>	İşgörenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum	0,792	28,451	60,963
	<b>9</b>	İşgörenlerimin probleme farklı açılardan bakmalarını sağlarım	0,742		
	<b>10</b>	Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.	0,763		
	<b>11</b>	Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılabacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	0,744		
	<b>12</b>	.Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.	0,812		

**Tablo 8:** Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

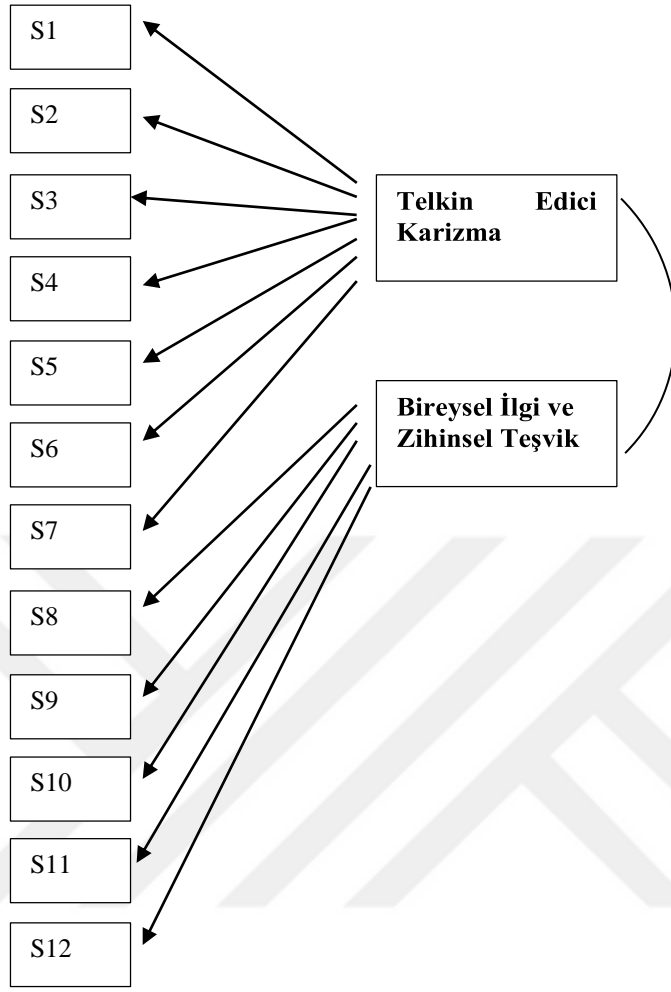
Uyum Ölçütleri	Değerler
X <sup>2</sup> /df	3,562
GFI	0,892
IFI	0,927
CFI	0,933
RMSEA	0,071

Tabloda görüldüğü üzere X<sup>2</sup>/df=3,551<5, GFI=0,892>0,85, IFI= 0,927>0,90, CFI=0,933>0,90, RMSEA=0,071<0,08 uyum değerlerine göre verilerin mükemmel uyum gösterdiğini söylemek mümkündür.

Regresyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 9:** Dönüşümcü Liderlik Maddeleri Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları
Madde 1 ←F1	0,682
Madde 2 ←F1	0,705
Madde 3 ←F1	0,694
Madde 4 ←F1	0,763
Madde 5 ←F1	0,682
Madde 6 ←F1	0,751
Madde 7 ←F1	0,725
Madde 8 ←F2	0,693
Madde 9 ←F2	0,680
Madde 10 ←F2	0,711
Madde 11 ←F2	0,723
Madde 12 ←F2	0,762



**Şekil 8:** Dönüşümcü Liderlik Diyagramı

#### 5.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik; Mobley, Griffin, Hand ve Meglino'un (1979) tanımından yola çıkarak Bluedorn (1982) ve Netemeyer ve ark. (1997) tarafından geliştirilen tek boyuttan oluşan üç değişkenli ölçektir (Özer, 2010:467). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,799 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 10:** İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi

İşten Ayrılma Niyeti		Soru Maddeleri	Faktör Yüklü	Varyans	Kümülatif Varyans
	1	İşimden ayrılmayı sık düşünürüm.	0,782	52,530	52,530
	2	Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim	0,691		
	3	Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.	0,710		

**Tablo 11:** İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

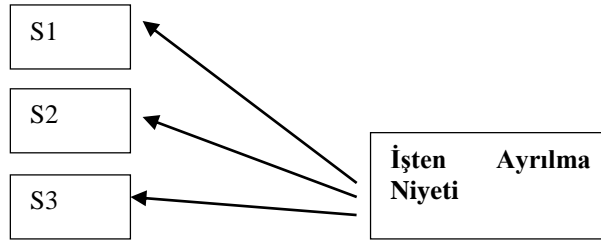
Uyum Ölçütleri	Değerler
$X^2/df$	3,231
GFI	0,851
IFI	0,930
CFI	0,935
RMSEA	0,073

Tabloda görüldüğü üzere  $X^2/df=3,231<5$ ,  $GFI=0,851>0,85$ ,  $IFI=0,930>0,90$ ,  $CFI=0,935>0,90$ ,  $RMSEA=0,073<0,08$  uyum değerlerine göre verilerin mükemmel uyum gösterdiğini söylemek mümkündür.

Regresyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 12:** İşten Ayrılma Niyeti Maddeleri Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları
Madde 1 ←F1	0,741
Madde 2 ←F1	0,733
Madde 3 ←F1	0,782



**Şekil 9:** İşten Ayrılma Niyeti Diyagramı

#### 5.4.4. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da 0.70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.82 olarak tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin 0.66-0.81 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.83 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KeiserMeyer- Olkin analiz sonucu 0.79 ve Barlett testi anlamlı ( $p=0.001$ ) olarak tespit edilmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 195). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,878 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 13:** İş Performansı Faktör Analizi

İş Performansı	Soru Maddeleri	Faktör Yüklü	Varyans	Kümülatif Varyans
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,714	51,235	51,235
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,723		
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,756		
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,711		

**Tablo 14:** İş Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

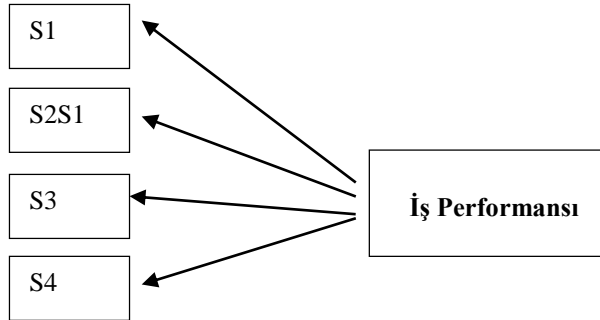
Uyum Ölçütleri	Değerler
X <sup>2</sup> /df	3,952
GFI	0,868
IFI	0,971
CFI	0,988
RMSEA	0,069

Tabloda görüldüğü üzere  $X^2/df=3,952<5$ ,  $GFI=0,868>0,85$ ,  $IFI=0,971>0,90$ ,  $CFI=0,988>0,90$ ,  $RMSEA=0,069<0,08$  uyum değerlerine göre verilerin mükemmel uyum gösterdiğini söylemek mümkündür.

Regresyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 15:** İş Performansı Maddeleri Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları
Madde 1 ←F1	0,674
Madde 2 ←F1	0,752
Madde 3 ←F1	0,723
Madde 4 ←F1	0,705



**Şekil 10:** İş Performansı Diyagramı

Ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları tablo 16 de gösterilmiştir.

**Tablo 16:** Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	0,768
Etkileşimci Liderlik	0,642
Liderlik (Genel)	0,756
İşten Ayrılma Niyeti	0,799
İş Performansı	0,878

Ayrıca ölçek sorularına kolmogorov simirnov ve shapiro-wilk normallik testleri (Tablo 17., Tablo 18., Tablo 19., Tablo 20.) uygulanmış ve bütün veriler anlamlı çıkmıştır, bu nedenle veriler normal dağılmaktadır.

**Tablo 17:** Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait normallik dağılımları.

Dönüşümcü Liderlik ölçeği		Kolmogorov Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	,347	122	,000	,663	122	,000
2	Gelecekte başarılması gerek şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.	,340	122	,000	,707	122	,000
3	Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine övgü ile bahsederim.	,267	122	,000	,786	122	,000
4	İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm	,280	122	,000	,762	122	,000
5	İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.	,249	122	,000	,809	122	,000
6	Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	,281	122	,000	,762	122	,000
7	Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.	,292	122	,000	,682	122	,000

8	İşgörenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum	,277	122	,000	,647	122	,000
9	İşgörenlerimin probleme farklı açılardan bakmalarını sağlarım	,349	122	,000	,666	122	,000
10	Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.	,421	122	,000	,620	122	,000
11	Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	,375	122	,000	,657	122	,000
12	Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.	,309	122	,000	,673	122	,000

**Tablo 18:** Etkileşimci liderlik ölçeğine ait normallik dağılımları.

Etkileşimci Liderlik ölçeği		Kolmogorov Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1	Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim	,348	122	,000	,672	122	,000
2	Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	,363	122	,000	,647	122	,000
3	“Eğer bozulmamışsa, tamir etme öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	,325	122	,000	,662	122	,000
4	Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	,280	122	,000	,699	122	,000
5	Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	,308	122	,000	,663	122	,000
6	Hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	,275	122	,000	,694	122	,000
7	Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım	,306	122	,000	,685	122	,000
8	Yapılan işle ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.	,281	122	,000	,758	122	,000
9	Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.	,298	122	,000	,694	122	,000
10	Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alışverişinde bulunurum	,356	122	,000	,642	122	,000



**Tablo 19:** İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait normallik dağılımları.

İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı ölçeği		Kolmogorov Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1	İşimden ayrılmayı sık düşünürüm.	,294	122	,000	,771	122	,000
2	Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim	,299	122	,000	,760	122	,000
3	Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.	,271	122	,000	,784	122	,000

**Tablo 20:** İş performansı ölçeğine ait normallik dağılımları.

İş Performansı ölçeği	Kolmogorov Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,347	122	,000	,585	122	,000
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,278	122	,000	,722	122	,000
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,257	122	,000	,783	122	,000
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,281	122	,000	,690	122	,000

### 5.5. Verilerin Toplanması ve Uygulanması

Araştırmaya başlamadan önce Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliğinden yazılı izin alınmıştır (EK-2). Araştırmada kullanılan anket yöneticilere sözel olarak çalışma hakkında gerekli

açıklamalar yapılarak ve çalışmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanarak yüz yüze uygulanmıştır. Ancak yöneticilerin bir kısmı hemen cevaplayarak anketi teslim etmiş, bir kısmı ile daha sonraki günler için randevu alınmış ve o günlerde ziyaret edilerek anketler toplanmıştır. Ayrıca yöneticilerin araştırmaya katılıp katılmama konusundaki kararın tamamen kendilerine ait olduğu, anket formuna isim yazılmayacağı, bu çalışmadan toplanılacak verilerin sadece araştırma kapsamında kullanılacağı ve gizliliğin kesinlikle sağlanacağı gibi bilgiler sözel olarak belirtilmiştir. Anketin uygulanması Nisan 2016- Haziran 2016 tarihleri arasında yapılmıştır.

### **5.6. Verilerin Değerlendirilmesi**

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Ver.22.0) programı ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla iki değişkenler için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenler için ise f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir. Ayrıca korelasyon ve birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.  $p < 0.05$  istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir

### **5.7. Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırmaya başlamadan önce Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü, Hastane Başhekimliği ile gerekli resmi yazışma yapılarak Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nden (21.04.2016 tarihli, 93596471/1801 sayılı) (Ek-3) ve Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurul'undan onay alınmıştır (EK-2).

## 6. BULGULAR

### 6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 21:** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.

<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
28-37	38	31,1	Lisans	67	55,0
38-47	54	44,3	Yüksek Lisans	28	23,0
48-ve üzeri	30	24,6	Doktora	27	22,2
<i>Cinsiyet</i>			<i>Medeni Durum</i>		
Kadın	77	63,1	Evli	102	83,6
Erkek	45	36,9	Bekar	20	16,4
<i>Deneyim</i>			<i>İstihdam Şekli</i>		
6-10 yıl	21	17,2	Kadrolu	122	100,0
11-15 yıl	26	21,3			
16-20 yıl	35	28,7			
21 yıl ve üzeri	40	32,8			
<i>Unvan</i>					
İdari Personel	31	25,5			
Doktor	35	28,7			
Hemşire	56	45,9			
<i>Toplam</i>	122	100	<i>Toplam</i>	122	100

Hastanedeki yöneticilerin %63,1'i kadın, %36,9'u ise erkeklerden oluşmaktadır. Hastanedeki yöneticilerin büyük çoğunluğunu %44,3 ile 38-47 yaş arası yöneticilerden oluşurken, %31,1'i 28-37 yaş, %24,6'sı 48 ve üzeri yaş grubu arasındadır. Burada görülmektedir ki yöneticilerin büyük çoğunluğunu orta ve ileri yaş gruplar oluşturmaktadır. Yöneticilerin %83,6'sı evli ve %16,4'ü bekarıdır. Yöneticilerin çoğunluğu %55'lik oranla lisans mezunudur. %23'ü yüksek lisans, %22,2'si doktora mezunudur.

Deneyimlerine göre %32,8 ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar ilk sırada yer alırken, bunu %28,7 ile 16-20 yıl arasında çalışanlar, %21,3 ile 11-15 yıl çalışanlar, %17,2 ile 6-10 yıl arası çalışan yönetici gruplarından oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin unvanlarına göre %45,9'unun hemşire yöneticiler oluşturmaktadır. Hemşireleri sırayla %28,7 ile doktorlar, %25,5 ile idari personeller izlemektedir. İstihdam şekline göre çalışanların tamamı kadrolu çalışanlardır.

## 6.2. Katılımcıların Liderlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların liderlik düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 22:** Dönüşümcü Liderlik Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (n=122).

Dönüşümcü Liderlik Boyutları		Soru Maddeleri	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Hata
<b>Telkin Edici Karizma</b>	1	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadar olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	2	5	4,52	0,64
	2	Gelecekte başarılması gerek şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.	2	5	4,47	0,70
	3	Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine övgü ile bahsederim.	1	5	4,07	1,06
	4	İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm	2	5	4,30	0,82
	5	İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.	2	5	4,17	0,77
	6	Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	2	5	4,35	0,65
	7	Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.	1	5	4,42	0,69
<b>Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik</b>	8	İşgörenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum	1	5	4,33	0,80
	9	İşgörenlerimin probleme farklı açılardan bakmalarını sağlarım	3	5	4,52	0,51
	10	Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.	3	5	4,66	0,49
	11	Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılabacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	3	5	4,57	0,51
	12	.Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.	1	5	4,25	0,97
<b>Dönüşümcü Liderlik Genel</b>			3.08	5	4.38	0,40

Dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm ortalamaların 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Aynı şekilde dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan telkin edici karizma ile bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutunun düzeyleri de yöneticilerde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 23:** Etkileşimci Liderlik Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (n=122).

Etkileşimci Liderlik Boyutlar		Soru Maddeleri	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Hata
<b>İstisnalarla Pasif Yönetim</b>	<b>1</b>	Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim	1	5	1,57	0,87
	<b>2</b>	Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	1	5	1,48	0,75
	<b>3</b>	“Eğer bozulmamışsa, tamir etme öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	1	5	1,56	0,84
	<b>4</b>	Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	1	5	1,76	1,06
<b>Koşulsal Ödüllendirme ve Aktif Yönetim</b>	<b>5</b>	Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	1	5	4,41	0,84
	<b>6</b>	Hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	1	5	4,30	0,96
	<b>7</b>	Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım	1	5	4,44	0,66
	<b>8</b>	Yapılan işle ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.	1	5	4,20	1,00
	<b>9</b>	Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.	1	5	4,43	0,64
	<b>10</b>	Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alışverişinde bulunurum	1	5	4,54	0,65
<b>Etkileşimci Liderlik Genel</b>			1,1	4,6	3,27	0,41

Etkileşimci liderlik düzeylerine ilişkin bulgular incelendiğinde, etkileşimci liderliğin ilk boyutu olan istisnalarla pasif yönetim alt boyutunun daha düşük düzeydeyken, koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim boyutunun ise yüksek düzeye

sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre yöneticilerin etkileşimci liderliğin, koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim boyutunun daha yüksek olması, liderin çalışanlarını ihtiyaçlarına göre dllenmeye gayret ettiklerini ve standart yöntemlerde sapma olup olmadığını araştırdıklarını gösterebilir.

### 6.3. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların işten ayrılma niyetlerine ilişkin elde edilen bulgular incelenmiştir.

**Tablo 24:** İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

		N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Hata
1	İşimden ayrılmayı sık düşünürüm.	122	1	5	1,91	1,150
2	Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim	122	1	5	1,75	0,965
3	Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.	122	1	5	2,07	1,290
<b>İşten ayrılma niyeti genel</b>		122	1	5	0,64	0,322

İşten ayrılma niyetine ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm ortalamaların 2'nin altında olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir.

### 6.4. Katılımcıların İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların iş performans düzeylerine ilişkin elde edilen bulgular incelenmiştir

**Tablo 25:** İş Performans Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

İş Performansı		N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Hata
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	122	1	5	4,46	0,946
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	122	1	5	4,25	0,903
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	122	1	5	4,13	0,962
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	122	1	5	4,34	0,887
<b>İş performansı genel</b>		122	1	5	4,30	0,792

Yöneticilerin iş performans düzeyleri incelendiğinde, tüm ortalamaların 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin iş performansı düzeyi algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

### 6.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine göre liderlik tarzlarına ilişkin elde edilen bulgular incelenmiştir.

**Tablo 26:** Cinsiyet ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması.

	Cinsiyet	Ortalama	T	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Kadın	4,35	0,913	0,363
	Erkek	4,42		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Kadın	3,17	3,303	<b>0,001*</b>
	Erkek	3,42		

Cinsiyet demografik özelliğine göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 26). Buna göre dönüşümcü liderlik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamışken ( $p>0,05$ ), etkileşimci liderlik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre kadınların etkileşimci liderlik algılarının erkeklere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

**Tablo 27:** Yaş ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması.

	Yaş Aralığı	Ortalama	F	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	28-37	4,26	3,410	<b>0,025*</b>
	38-47	4,38		
	48-57	4,54		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	28-37	3,28	1,218	0,261
	38-47	3,22		
	48-57	3,38		

Yaş demografik özelliğine göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 27). Buna göre yaş grupları arasında dönüşümcü liderlik açısından istatistiksel olarak farklılık mevcutken ( $p<0,05$ ), etkileşimci liderlik açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Post Hoc (çoklu karşılaştırma) testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre en yüksek dönüşümcü liderlik algısı 48-57 yaş arasındaki yöneticilerde diğer yaş kategorilerine göre istatistiki olarak daha fazladır.

**Tablo 28.** Medeni Durum ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması.

	Medeni Durum	Ortalama	T	P
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Evli	4,40	1,608	0,110
	Bekar	4,25		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Evli	3,27	0,333	0,740
	Bekar	3,24		

Medeni durum demografik özelliğine göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 28). Buna göre evli ve bekarlar arasında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).



**Tablo 29:** Eğitim Durumu ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Lisans	4,36	1,382	0,248
	Yüksek Lisans	4,25		
	Doktora	4,50		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Lisans	3,26	2,310	0,102
	Yüksek Lisans	3,20		
	Doktora	3,44		

Eğitim durumu demografik özelliğine göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 29). Buna göre eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 30:** Deneyim ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Deneyim</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	6-10 yıl	4,26	1,215	0,312
	11-15 yıl	4,33		
	16-20 yıl	4,42		
	21 yıl ve üzeri	4,44		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	6-10 yıl	3,27	0,582	0,622
	11-15 yıl	3,19		
	16-20 yıl	3,34		
	21 yıl ve üzeri	3,26		

Deneyim demografik özelliğine göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 30). Buna göre deneyim durumuna göre dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 31:** Unvan ve Liderlik Tarzı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Unvan</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	İdari Personel	4,20	1,682	0,136
	Doktor	4,51		
	Hemşire	4,39		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	İdari Personel	3,33	2,012	0,069
	Doktor	3,35		
	Hemşire	3,19		

Unvana göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt ölçeklerine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 31). Buna göre unvana göre dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Buna göre  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri genel olarak değerlendirildiğinde; dönüşümcü liderlik açısından yaş ve etkileşimci liderlik açısından cinsiyet değişkenleri farklılık göstermektedir.  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri kısmen kabul edilmektedir.

#### **6.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetlerine ilişkin elde edilen bulgular incelenmiştir.

**Tablo 32:** Cinsiyet ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Ortalama</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Kadın	1,90	0,076	0,940
	Erkek	1,91		

Cinsiyet demografik özelliğine göre katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 32). Buna göre işten ayrılma niyeti açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 33:** Yaş ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Yaş Aralığı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	28-37	2,22	2,642	0,061
	38-47	1,88		
	48-57	1,57		

Yaş demografik özelliğine göre katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. (Tablo 33). Buna göre işten ayrılma niyeti açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 34:** Medeni Durum ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Medeni Durum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Evli	1,88	0,540	0,590
	Bekar	2,01		

Medeni durum demografik özelliğine göre katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 34). Buna göre işten ayrılma niyeti açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 35:** Eğitim Durumu ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Lisans	1,90	2,072	0,118
	Yüksek Lisans	2,21		
	Doktora	1,58		

Eğitim durumu demografik özelliğine göre katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 35). Eğitim durumuna göre işten ayrılma niyeti açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 36:** Deneyim ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Deneyim</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	6-10 yıl	2,45	3,019	<b>0,021*</b>
	11-15 yıl	1,91		
	16-20 yıl	1,55		
	21 yıl ve üzeri	1,94		

Deneyim demografik özelliğine göre katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 36). Deneyime göre işten ayrılma niyeti açısından istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre 16-20 yıldır çalışan yöneticilerin işten ayrılma niyetleri algıları diğer gruplara göre istatistiki olarak daha yüksektir.

**Tablo 37:** Unvan ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Unvan</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	İdari Personel	2,32	1,210	0,295
	Doktor	1,60		
	Hemşire	1,94		

Unvan demografik özelliğine göre katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 37). Görev durumuna göre işten ayrılma niyeti açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Buna göre  $H_3$  hipotezi genel olarak değerlendirildiğinde; işten ayrılma niyeti ve deneyim değişkenleri istatistiki anlam açısından farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ).  $H_3$  hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

## **6.7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İş Performansına İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine göre işten iş performanslarına ilişkin elde edilen bulgular incelenmiştir.

**Tablo 38:** Cinsiyet ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Ortalama</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>İş Performansı</b>	Kadın	4,27	0,369	0,713
	Erkek	4,32		

Cinsiyet demografik özelliğine göre katılımcıların iş performansı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 38). Buna göre iş performansı açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 39:** Yaş ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Yaş</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İş Performansı</b>	28-37	3,98	0,652	0,421
	38-47	4,40		
	48-57	4,58		

Yaş demografik özelliğine göre katılımcıların iş performansı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 39). Buna göre iş performansı açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 40:** Medeni Durum ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Medeni Durum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>İş Performansı</b>	Evli	4,33	1,430	0,155
	Bekar	4,06		

Medeni durum demografik özelliğine göre katılımcıların iş performansı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi

ile incelenmiştir (Tablo 40). Buna göre iş performansı açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 41:** Eğitim Durumu ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İş Performansı</b>	Lisans	4,12	0,352	0,712
	Yüksek Lisans	4,15		
	Doktora	4,71		

Eğitim durumu demografik özelliğine göre katılımcıların iş performansı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 41). Eğitim durumuna göre iş performansı algısı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 42:** Deneyim ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Deneyim</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İş Performansı</b>	6-10 yıl	4,02	1,215	0,218
	11-15 yıl	4,37		
	16-20 yıl	4,51		
	21 yıl ve üzeri	4,35		

Deneyim yılı demografik özelliğine göre katılımcıların iş performansı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 42). Deneyim yılına göre iş performansı algısı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 43:** Unvan ve İş Performansı Düzeyi Karşılaştırılması.

	<b>Unvan</b>	<b>Ortalama</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İş Performansı</b>	İdari Personel	3,85	2,320	<b>0,032*</b>
	Doktor	4,57		
	Hemşire	4,27		
	Diğer	4,37		

Unvan demografik özelliğine göre katılımcıların iş performansı ölçeğine verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 43). Unvana göre iş performansı algısı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Post Hoc testlerinden Tukey testi sonuçlarına göre doktorların iş performansı algısı, idari personele göre istatistiki olarak oldukça yüksek saptanmıştır.

Buna göre  $H_4$  hipotezi genel olarak değerlendirildiğinde; iş performansı ile; unvan demografik özelliği açısından istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.  $H_4$  hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

## **6.8. Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde liderlik, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiler karşılıklı olarak incelenmiştir. Tablo 44'den izleneceği gibi, Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında ( $r = -0,366$ ) negatif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında ( $r = 0,208$ ) pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ile iş performansı arasında ( $r = -0,304$ ) negatif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Etkileşimci liderlikle işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki korelasyonların anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderliğin artması işten ayrılma niyetinin azalmasına ve iş performansı algısının artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca iş performansının artması işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olabilmektedir.

**Tablo 44:** Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Arasındaki İlişki.

		Dönüşümcü Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	Etkileşimci Liderlik	İş Performansı
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	1	-,366(**)	,261(**)	,208(*)
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,021
	N	122	122	122	122
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	-,366(**)	1	-,161	,304(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,076	,001
	N	122	122	122	122
Etkileşimci Liderlik	Pearson Correlation	,261(**)	-,161	1	,137
	Sig. (2-tailed)	,004	,076		,132
	N	122	122	122	122
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	,208(*)	-,304(**)	,137	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,001	,132	
	N	122	122	122	122

### 6.9. Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 45'ten izleneceği gibi, liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur ( $F=9,588$ ,  $P=0.00$ ).

Bu model, işten ayrılma niyeti değişkenindeki değişimin %14'ünü ( $R^2=0.139$ ) açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyetini etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0,348$ ,  $t=-3,948$ ,  $P=0.01$ ).

**Tablo 45:** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R <sup>2</sup>	F	P	Beta	T	P		
Dönüşümcü Liderlik	İşten ayrılma niyeti	,373	139	9,588	0,000	-,348	-3,948	0,000	H <sub>1</sub>	Kabul
Etkileşimci Liderlik						-0,070	-0,798	0,426	H <sub>2</sub>	Red



\*P<0,05, \*\* P<0,01

Buna göre dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi vardır. Etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilirken, H<sub>6</sub> hipotezi reddedilmektedir.

### 6.10. Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi

Tablo 46'dan izleneceği gibi, liderlik tarzları ile iş performansı arasında kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur (F= 3,183, P=0.045).

**Tablo 46:** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İş Performansı Üzerine Etkisi.

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Modelin özeti		ANOVA		Regresyon katsayıları			Hipotez	Sonuçlar
		R	R <sup>2</sup>	F	P	Beta	t	P		
Dönüşümcü Liderlik	İş Performansı	,225	,051	3,183	0,045	185	,001	0,048	H <sub>7</sub>	Kabul
Etkileşimci Liderlik						0,089	0,961	0,338	H <sub>8</sub>	Red

\*P<0,05, \*\* P<0,01

Bu model, iş performansı değişkenindeki değişimin % 5 ini (R<sup>2</sup>=0.051) açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik iş performansını etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=0,185$ ,  $t=2,001$ ,  $P=0.048$ ). Buna göre dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Etkileşimci liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilirken, H<sub>8</sub> hipotezi reddedilmektedir.

## 7. TARTIŞMA

Bu araştırmada, sağlık kuruluşlarında görev yapan amir ve yöneticilerin sahip olduğu ağdaş liderlik tarzlarının etkileşimci ve dnşmc liderlik düzeyleri, işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde yöneticilerin liderlik stilleri, işten ayrılma niyetleri iş performans düzeyleri incelenmiş ve dnşmc ve etkileşimci liderlik türlerinin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri araştırılmıştır.

Bu alışma kapsamında hipotezlerin değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

*H<sub>1</sub>: Yöneticilerin dnşmc ve liderlik özelikleri ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

*H<sub>2</sub>: Yöneticilerin etkileşimci liderlik özelikleri ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezlerine ilişkin bulgular incelendiğinde hipotezler kısmen kabul edilmektedir. Cinsiyetler arasında dnşmc liderlik açısından istatistiksel olarak farklılık bulunmamışken, etkileşimci liderlik açısından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların etkileşimci liderlik algılarının erkeklere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları arasında dnşmc liderlik açısından istatistiksel olarak farklılık mevcutken, etkileşimci liderlik açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. En yüksek dnşmc liderlik algısı 48 ve üzeri yaş grubu arasındaki yöneticilere aittir. Medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvana göre dnşmc liderlik ve etkileşimci liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgulardan farklı olarak benzer çalışmalara baktığımızda, Yakaryılmaz (2006), dnşmc liderlik özellikleri ile demografik özellikler arasında anlamlı ilişkiye rastlamamıştır. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005), çalışmalarında liderlik algılarının eğitim seviyesine göre yükseldiğini belirtmişlerdir. Söylemez ise (2016), yönetici hemşirelerin dnşmc liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerine bakmış, yönetici hemşirelerin yeterli

düzyeyde dönüşümcü liderlik davranışına sahip olduklarını saptamıştır. Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderlik özellikleri ile diğer hemşire gruplarını etkilemeyi başardıkları görölmüştür. Bozkır ise (2013), demografik değişkenler üzerinden farklı bulgular elde etmiştir. Buna göre, evli olan katılımcıların bekar olan katılımcılara göre dönüşümcü liderlik algısının daha düşük olduğunu gözlemlemiş, yaş demografik değişkeninde ise 18-25 ile 34-41 ve 42-49 yaş aralığında yer alan katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı farklılıklar saptamış, 18-25 yaş aralığında bulunan katılımcılarda; 34-41 ve 42-49 yaş aralığında bulunan katılımcılara oranla dönüşümcü liderlik algısının daha yüksek olduğunu görmüştür.

*H<sub>3</sub>: Yöneticilerin İşten Ayrılma Niyeti (İAN) ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

H<sub>3</sub> hipotezine ilişkin bulgular incelendiğinde hipotez kısmen kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyeti açısından cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla beraber deneyim yılına göre işten ayrılma niyeti açısından istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir 16-20 yıl arası çalışanların işten ayrılma niyeti algıları diğer gruplara göre daha düşüktür. İşten ayrılma niyeti ile ilgili diğer çalışmalara baktığımızda, Özsöylemez (2009), demografik özellikler ile işten ayrılma niyeti arasında, herhangi bir anlamlı sonuç saptamamıştır. Bora ve arkadaşları (2014), yaş, medeni durum ve iş hayatında geçirilen süre gibi demografik özellikler açısından farklılıklar saptamışlardır. Taşkaya (2009), hekimlerin, yani doktorların işten ayrılma niyeti eğilimlerinin diğer meslek gruplarına göre daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Bezirci (2012), hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun işten ayrılma niyeti eğiliminde olduğunu saptamıştır. Oğuzhan ise (2012), lise/ön lisans mezunu çalışanların işten ayrılma niyeti eğilimlerinin, yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların işten ayrılma niyeti eğilimlerinden yüksek olduğunu saptamıştır. İnanç (2013), işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı çalışmada, 20-29 yaş aralığında ve çalışma süresi az olan grubun işten ayrılma niyetlerinin 50-59 yaş aralığındaki uzun süreli çalışan gruba oranla işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğunu saptamıştır. Bu bulgu bizim çalışmamızla benzer sonuçlar olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada evlilerin bekarlara oranla daha az işten ayrılma niyeti eğilimi gösterdikleri ve ayrıca kadınların erkeklere oranla daha fazla işten ayrılma niyeti eğilimi gösterdiklerini saptamışlardır.

*H4: Yöneticilerin İş Performansı(IP) ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, unvan) arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

H4 hipotezine ilişkin bulgular incelendiğinde, hipotez kısmen kabul edilmektedir. Unvan grupları arasında doktorların iş performansı diğer gruplara oranla daha yüksek çıkmıştır. İş performansı açısından cinsiyet ve medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş performansı açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Eğitim durumuna göre iş performansı algısı farklılık göstermemektedir. Deneyime göre iş performansı algısı farklılık göstermemektedir. Benzer çalışmalara baktığımızda, Yelboğa (2006) çalışmasında, eğitim durumu dışında, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerinin iş performansı üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Altaş ve Kuzu (2013), yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem demografik değişkenlerine baktıklarında herhangi bir ilişki saptamamışlardır. Yıldız ve arkadaşları (2014), yaptıkları çalışmada ise, demografik değişkenlere baktıklarında 30 yaş ve altı çalışanların performanslarının daha düşük olduğunu saptamışlardır.

*H5: Dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

*H6: Etkileşimci liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

Bu hipotezlere ilişkin bulgular incelendiğinde, H5 hipotezi kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik algıları işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik algıları yükseldikçe işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre hipotezlerimizden H5 hipotezi kabul edilmiştir Etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği saptanamamıştır. H6 hipotezi ise reddedilmiştir.

Benzer ve yakın çalışmalara baktığımızda ise; Telli ve arkadaşları(2012), liderlik stillerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu saptamışlar. Özellikle çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermelerinin nedeni olarak liderin merkezde toplanmış bir yetki yapısı ve buna bağlı olarak astları yönetime ve kararlara katmama ayrıca astlarının ya da izleyicilerinin duygu ve düşüncelerini dikkate almadıkları için çalışanların işten ayrılma davranışı göstermelerine neden olduğu kanısına varmışlardır. Bu alanda yapılan diğer çalışmalara baktığımızda, Wang (2007), dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi ve kararlı bir yapıya sahip olması çalışanların

örgütsel adalet algılamalarının artmasına, işten ayrılma niyetlerinin ise düşmesine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Baltacı ve arkadaşlarının (2014), etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticilerin ödül ve ceza sisteminde adaletsiz davranmaması, işletmeye faydalı olabilecek yeni fikirlerin desteklenmesi ve az da olsa çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmesinin, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artması ve işten ayrılma niyetlerinin ise düşmesi üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

Liderlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olarak, Gümüşlüoğlu ve arkadaşlarına (2012) göre; dönüşümcü liderin çalışanlarla olan etkileşimi ile çalışanların adalet algılaması üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişler. Liderlerinden memnun olan çalışanların yöneticilerine olan bağlılığı artarken adalet algılamaları da artmakta, aynı zamanda işletmeye olan bağlılıklarının da artış göstermekte olduğunu saptamışlardır.

Özcan ve arkadaşları (2012), dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin ilişkisellik, adillik ve uzmanlık boyutlarının hiçbirinin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) bir etkisini saptayamamışlar. Buna karşılık dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan nezaket, yurttaşlık erdemi ve sportmenlik üzerindeki etkisinde güvenin alt boyutları olan ilişkisellik, adillik ve uzmanlığın bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) bir etkisi olduğunu görmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilirken, etkileşimci liderlik çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etki yaratmadığını saptamışlardır. Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi (2016), yapmış oldukları çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Yine benzer bir çalışmada Özsöylemez (2009), dönüşümcü liderlik tarzının, bütünlük ile işten ayrılma niyetine etkisinin olduğunu ve bu ilişkinin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü olduğunu saptamıştır. Tanrıverdi ve arkadaşlarının çalışmalarında, bizim çalışmamıza benzer sonuçlar çıktığı gibi, Özsöylemez'in yaptığı çalışmanın da sonuçlarımızı destekler nitelikte olduğunu görmekteyiz.

*H<sub>7</sub>: Dönüşümcü liderlik iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>8</sub>: Etkileşimci liderlik iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Bu hipotezlere ilişkin bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ve iş performansı katsayıları birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna karşılık dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik algıları yükseldikçe iş performansı yükselmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik algısının yükselmesi iş performansını yükselttiği saptanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre hipotezlerimizden H<sub>7</sub> kabul edilmiştir. Etkileşimci liderliğin iş performansına herhangi bir etkisi olmadığından H<sub>8</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Benzer ve yakın çalışmalara baktığımızda, Yılmaz ve Karahan (2010), vizyoner liderlik davranışının işletmelerde performansı artıran en önemli etken olduğunu tespit etmişlerdir. Uysal (2012), liderlerin yenilikçi ve işbirlikçi yaklaşımlarının çalışanların performans algısı üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Çalışanların örgüt kararlarına katılmaları ve örgütün geleceğinde rol oynadıkları hissetmeleri örgüte olan tutumlarını olumlu yönde etkilemekte ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009), ilişki ve göreve yönelik liderlik tarzlarının iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamışlar. Doğanay ve Şen (2016), insan odaklı liderlik davranışının çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır. Buda bizim çalışmamızla benzer sonuçlar olduğunu göstermektedir.

## 8.SONUÇ VE ÖNERİLER

### 8.1. Sonuçlar

Bu çalışmada, ülke ekonomilerinde önemli bir konuma sahip olan sağlık sektörünün önemli unsurları içerisinde yer alan, sağlık kurumlarında faaliyet gösteren yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre liderlik özellikleri ve bu özelliklerinin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Buna göre bu çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışan yöneticilerin büyük oranda dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda yöneticiler, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından, telkin edici, karizma, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutunu benimsemişlerdir.
- Yöneticilerin, etkileşimli liderlik özelliklerine baktığımızda ise etkileşimli liderliğin, koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim boyutlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Cumhuriyet Üniversitesinin Hastanesinde çalışan yöneticilerin genel olarak işten ayrılma niyetlerinin olmadığı görülmüştür.
- Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde çalışan yöneticilerin büyük çoğunluğunun iş performanslarının yüksek olduğu görülmüştür.
- Çağdaş liderlik tarzı modeli olan dönüşümcü liderlik modeli kadın yöneticiler tarafından etkileşimli liderliğe nazaran daha çok benimsenmiştir
- 48-57 yaş arası yöneticilerin genç yöneticilere nazaran daha dönüşümcü lider davranışı sergilemektedirler.
- 16-20 yıl üzeri çalışan yöneticilerin işten ayrılma niyetine sahip olmadığı ve diğer çalışan gruplarına nazaran en düşük işten ayrılma niyeti bu gruba aittir.
- Çalışan yönetici meslek grupları arasında iş performansı en yüksek grup doktorlardır. Doktorları sırayla, diğer sağlık çalışanları, hemşireler ve idari personeller izler.
- Çalışan yöneticilerin iş performansı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı görülmektedir. Ayrıca çağdaş liderlik modellerinden olan dönüşümcü liderlik algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

- Dönüşümcü liderliğe bağlı olarak çalışan yöneticilerin işten iş performanslarının arttığı saptanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla performansı daha fazla arttırdığı belirlenmiştir.

## 8.2. Öneriler

Çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda,

- Sağlık sektörü ve diğer sektörlerde klasik yönetici modeli anlayışından vazgeçip, işgören üzerinde daha olumlu etkiler yaratan çağdaş liderlik modellerinin kurumlar ve iş yerleri tarafından benimsenmesi için gerekli çalışmalar yapılabilir.

- Güçlü bir liderlik, hastane başarısı için önemli kriterdir. Bu yüzden çalışan performansını ve kurum performansını arttırmak ve işten ayrılma niyetlerini önlemek için, iş üretkenliğine uygun liderlik tarzları seçilebilir.

- Yöneticilere “Nasıl iyi bir yönetici olunur?” sorusu yerine “Nasıl iyi bir lider olunabilir?” sorusu yöneltilebilir.

- Yönetici belirlerken cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik özellikleri göz önünde bulundurarak değil, liderlik vasıflarının olup olmadığı göz önünde bulundurulabilir.

- Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemesi ve iş performansını pozitif yönde etkilemesi nedeniyle sağlık sektöründe yönetici adayı belirlerken dönüşümcü liderler tercih edilebilir. Bu yüzden sağlık sektöründe yönetici adayı belirlerken bu hususlar dikkate alınabilir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin örgüt içerisinde, kendi takipçilerinden yeni liderler yarattıkları unutulmamalıdır.

- Çalışanların iş performanslarının artması, işten ayrılma niyetlerinin azalmasına katkı sağlayan ve yöneticide var olan dönüşümcü liderlik stillerinin güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanması için çalışanlara yön veren kurumun vizyon ve misyonunun gerçekleşmesine öncülük eden amir ve yöneticilere eğitim verilmesi, kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması gerekli olabilir.

- Sağlık kurumlarında tatmin tüm süreçlerle yakın ilişkili bir olgudur. Hem hastaların, hem çalışanların yüksek derecede tatmin edilebilmesi için insancıl bir liderlik



sergilenmeli, hastaların beklentileri ve çalışanların beklentileri göz önünde bulundurulması gerektiği sonucuna beklentileri göz önünde bulundurulması gerektiği her zaman göz önünde bulundurulabilir.

- İşgörenler, genel olarak liderlerini model aldıklarından, onların sergiledikleri tutum ve davranışlara göre hareket edeceklerdir. İşten ayrılma niyet eğilimi az olan yada fazla olan bir liderin çalışanlarında da işten ayrılma niyeti eğilimi o yönde etkilenecektir. Bu durum iş performansı açısından da geçerlidir. Bu açıdan baktığımız da çalışmadan çıkan sonuca göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik algılarının geliştirilmesi öngörülebilir.

- Liderlik tarzları ve çalışan üretkenliği arasındaki denge, organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli anahtarı olmalıdır. Bazı başarısızlıklar önemli bir noktaya kadar, çeşitli yönetsel başarı ve uygulamaların performans ile nasıl ilişkili olduğunu anlamamanın yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden liderlik tarzları ve iş performansı eşleştirilmesine dikkat edilmelidir.

- Bundan sonra bu konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda bu tezde yapılmayan nelerin yapılabileceğine dair öneriler sunulabilir. Mesela bu araştırma, örneklem kısıtlardan dolayı sadece Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi yapılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda ulusal veya bölgesel ölçekte geliştirilebilir.

## 9. KAYNAKLAR

- Akad, İ., Budak, G., Budak, G.(2002). İşletme Yönetimi. *Barış Yayınları İzmir*.
- Akbaba, A., ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı ilişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akiş, Y.T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. *Alfa Yayınları: İstanbul*.
- Akln, M.C. (2006). *Liderlik Özellik Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Dalı, Konya.
- Akşit, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi Sayı: Sayı: 467 -31*
- Altaş, S., Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Alganer, Y.İ., (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisan Tezi, Afyon.
- Allen, D.G., Weeks, K.P. and Moffitt, K.R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self – Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, 980-990.
- Altun, A.S. (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. [http://ilkogretim\\_online.org.tr/vol2say1/vo2so1b.htm](http://ilkogretim_online.org.tr/vol2say1/vo2so1b.htm). Erişim tarihi 22.06.2016.
- Arı, Ö.P. (2013). *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Arslan, H.B. (2007). Kamuda Stratejik Yönetim, Zayıf Halkalar. *Strateji Bülteni Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını*, 2, Nisan,4.

- Arslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. *Eğitim Yayınevi, Konya*.
- Aşan, Ö., Aydın, E., M.(2006). Örgütsel Davranış. *Arıkan Yayıncılık, Ankara*
- Aucamp L.(2014). *The influence of transformational leadership on trust, psychological empowerment, and team effectiveness. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of. Master of Commerce in the Faculty of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University.*
- Avcı U., Topaloğlu C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: *Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. KMU İİBF Dergisi, 11(16): 1-20.*
- Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership, Sage Publications, London.*
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. 1999. Re Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 72(4): 441-462.*
- Aykanat Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.*
- Bağcı, Z.(2014) Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. Yıl: 4, Sayı: 33, s. 51-60*
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ, Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14): 201-222.*
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Baltacı, F., Güçlü, C., Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi. *İ.İ.B.F Dergisi, Y.2014, C.19, S.3, s.353-370, Isparta.*

- Bass, B., M., (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics, Winter85, Vol. 13 Issue 3, 26-40.*
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling And Transactional / Transformational Leadership, *Journal Of Personal Selling & Sales Management, Cilt 17, Sayı 3, Sf. 19-28.*
- Bass,B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: *Learning to Share The Vision organizational Dynamics, Vol.19,Issue 3,ss. 19-31.*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire.* Consulting Psychologists Press.
- Beğenirbaş, M., Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *İş, güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt/Vol: 16, Sayı/Num: 3, Page: 131-149.*
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim Dergisi, Yıl 11, Sayı 36, 33-50.*
- Bezirci, S.Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten Ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi.* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İzmir.
- Bingöl, Ş. (1990), Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516,s. 21, Ankara.*
- Birdal, İ., Aydemir, N. (1992), Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bluedorn, A.C., (1982), A unified model of turnover from organizations. *Human Relations, 35, s.135–153.*
- Bolat, Tamer ve A. Seymen, Oya (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:9, 59-85.*
- Bolat, T., Seymen, A., Bolat, İ., Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, *Detay Yayıncılık, Ankara.*
- Bozkır, H.S. (2013). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi. Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma.* Yıldız Teknik

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- Budak, 2004 Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. *Barış Yayınları İzmir*.
- Buldu, T. (2015). *Karizmatik Liderlik Ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bulut, F. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi*. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. *Siyasal Kitabevi, Ankara*.
- Cengiz, S. (2007). *Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi*. Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Tokat.
- Ceylan, A. Keskin, H., Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 16(51):32-42
- Cinel, M. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Cho, Seonghee, Misty M. Johanson, and Priyanko Guchait. (2009) "Employees İntent to Leave: A Comparison of Determinants of İntent to Leave Versus İntent To Stay." *International Journal of Hospitality Management*, 28(3): 374-381.
- Çakınberk, A., Demirel, E. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:24, 2010.

- Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İsten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kocaeli. Cilt , Sayı 28, S,21 - 34*
- Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: 29.Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 15*.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(23): 74, Denizli*.
- Çetin, Ş. Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012), Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(1): 7- 36*
- Çıraklı, Ü. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimleri Dergisi Cilt: 2 Sayı:2 2014*.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon Bilimleri Dergisi, 5, 2, 17-33*.
- Dağ, İ. (2014). Sınıf Yönetiminde Liderlik Ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları. *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, Number: 27 , p. 171-184, Autumn I 2014*.
- Dalgın, T.(2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Demir, H., ve Okan, T. (2008), Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim ve Yıl Dergisi:19, Sayı: 61, ss.72-90*.

- Deniz, M. ve Çolak M. (2008). Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 78(23): 304-332, Diyarbakır.
- Dibley, J.E. (2009). *The Relationship Between The Transformational Leadership Style Of Officers And The Levels Of Their Followers' Work Engagemen In The South African Army*. Master Of Arts İn The Subject Industrial And Organisational Psychology At The University Of South Africa.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dinçer, N. (2010). *Hemşirelerin İşyeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları İle İş Doyumları ve İşten Ayrılma Eğilimleri*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki*. Cumhuriyet Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Sivas.
- Dönmez, S. (2015). *İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Empatik Eğilimleri*. İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Tarihsel Kavramlar ve Yeni liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 162, Ankara.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2004). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, C.20, S.1, 2005.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara

- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul.
- Erdoğan, T.(2015). *Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Türleri*.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul..
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları İstanbul.
- Eren, M. ve Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, Motivasyonu Ve Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir İnceleme Doktora Tezi* Afyonkarahisar.
- Erturgut, R., Erturgut, P. (2010). Transformasyonel Lider Karizmatik mi ? Vizyoner mi ? *Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 9, sayı:34.
- Ertürk, A., ve Dönmez, E. (2017). *Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları*, II. Uluslararası Felsefe Eğitim Sanat ve Bilim Tarihi Sempozyumu, 2017.
- İlisu, İ. (2012), *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırman*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- İnanç, M. (2013). *Çalışanların tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Genç, T. (1998). *Kamu Yönetimi*, Başkent Klişe Matbaacılık, s. 181–187, Ankara.



- Gençay, E. (2001). *Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Gökkaya, Ö. (2003). Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik. *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit*.
- Greiman B.C. (2009) Transformational Agricultural Education: A Synthesis Of The Literature. *University of Minnesota Journal of Agricultural Education*, 50(4): 50 – 62.
- Gözler, Ö. (2007). Kötü Yönetici İşi Bıraktıyor, Capital Dergisi, Erişim Tarihi: 05.10.2016 <http://www.capital.com.tr/kotu-yoneticisi-biraktiriyor-haberler/19528.aspx>.
- Gül H., Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17, 2003*.
- Gümüslüoğlu, L., Karakitapoğlu-A Z., Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research*, 66(11), 2269-2278
- Güner, M., Ünal, C., Arıkan, C.O. (2007), Güner vd. Konfeksiyon İşletmelerinde İş Gücü Sirkülasyonu. *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi Sayı:2. (2007): s:140-144, İzmir*.
- Günlük, M. (2010). *Muhasebecilerin Mesleki Ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürkan, Y.(1995). Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı Ve Performans Yönetimi. *Vergi Dünyası, Sayı: 169, 48–70*.
- Gürkan, G., Demiralay. Ç. (2013) Görev Çatışması ile işten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:14 Sayı:2.: s:59-79*.

- Helvacı, A. (2002). Mehmet Akif, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, ss.155-169.*
- İbicioğlu, H. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.14, S.2 s.1-23.Isparta.*
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı v İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü.* Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kafdağlı T. (2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Kale, E.(2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi ,Sayı:30, Sayfalar:159-173,*
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1. İstanbul.*
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram Ve Uygulamada Eğitim. *Yönetim Dergisi, Cilt 4, sayı 4, Ankara.*
- Keçecioğlu, T. (2003). Lider-Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen. *Okumuş Adam Yayıncılık İstanbul.*
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi Cilt.14 Sayı: 1.*
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Kılınç, T.(1996).Liderlikte Durumsallığın Ötesi: Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:25 S:2 Sf. 67-108.*
- Kılınç, T. (2002), Liderlik Üzerine Bir Analiz. *Hospital News, S. 13.*

- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koh, W.L., Steers, R., M., Terborg, R.J. (1995), The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore, *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Korkmaz, M.(2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422.
- Kurt, E. (2013) *Algılanan Sosyal Destek Ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Meydan, C.H. ve Polat M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4): 123- 140, Ankara.
- Murat, G. ve Açıkgoz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitresi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5): 1–20.
- Netemeyer, R. G., James S. B., D. O. McKee, ve Robert Mc M., (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, pp. 85-98.
- Nursoy, M., Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme, *Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı 473,: 16, Kayseri.
- Örücü, E., Köseoğlu, M.A. (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, *Gazi Kitapevi, Ankara*.
- Özcan, D.,E., Vardalier, P., Karabay, E., D., Konakay, G., Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri.C.10.S.37 Ocak 2012.1-13*
- Özdevecioğlu M. (2004).Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, C.18, S.2.

- Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009, s.53-82*
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel İş performansı Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.41-60 Sivas.*
- Özsalmanlı, A., Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13 ss. 137-146.*
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü.* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Özyer K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Düzenleyici Rolü.* Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998), *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler. 5. Baskı Teknofratik Matbaacılık, İstanbul, 1988. S. 63.*
- Sevim, Ü. (2015) *Örgütlerde Mobbingin İş Performansına Etkisinde İş Aile Yaşam Çatışmasının Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama.* Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Seyfikli, C. (2007). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eskişehir.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma,* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne.
- Seyyar A., Öz C., (2007). İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük. *Değişim Yayınları, İstanbul.*

- Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000), Creating An Empowering Culture: *Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment*, *Journal of Quality Management*, 5:27-52.
- Söylemez, Z.Y. (2016). *Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı, İstanbul.
- Şahin, F., Sarıdemir, T. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumlarının İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1): 391-426, Ankara.
- Şeker, M. (2011). *Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Tanriverdi H., Akova O., Çifçi İ. (2016). Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30): 114 – 123.
- Taslak, S. (2008), Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık, ss.121-144
- Taşkaya, S. (2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatminini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Telli, E., Ünsar, S., Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Journal Of Vocational Colleges*, 2, 135-150.
- Tengilimoğlu, D., Yiğit, A.(2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3 .

- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik. Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa. Cilt 21, Sayı 1, Sayfalar 267 - 280*
- Tınaz, P. (2005), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. *İstanbul: Beta Basım, 2005.*
- Tokay, T. (2001). *Örgütsel Stres ve Performans ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İşdoyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Tutu, A., Constantin, T. (2012). Understanding job performance through persistence and job competency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 33 (2012) 612-616.*
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. *Turhan Kitabevi. Ankara.*
- Uysal, Ş., (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: *26 Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15 Sayı 1. Ankara.*
- Uzun, G.(2005). *Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Ünler, E., Kılıç, B., Çıray, J.C. (2014).İletişim İkliminin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt:11, Sayı:41 (2014). S:237-250.İstanbul.*
- Ünlü, O. ve Yürür, Ş. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, 2011, 81-104.*
- Ürek, G.(2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Velioğlu, S., Vatan, F. (2002). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir.*
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review, 36(5), 661-683.*
- Wang, P., Walumbwa, F.O. (2007). Family-Friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role Of Transformational Leadership. *Personnel Pshchology, 60: 397-427.*
- Yakaryılmaz, H. (2006). *Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, C.1, S.2, İstanbul.*
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8, 2, 196-217.*
- Yener, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması.* Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yenihan, B., Öner, B., Çiftyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi, Ocak 2014, Cilt 5, Sayı 1, Sayfa: 38-49.*

- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008), İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, Cilt: 23, No: 1, ss. 239-248.
- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , Cilt:21 Sayı:1, Manisa.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4.
- Yılmaz, A., Eroğlu, C. (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, *Detay Yayıncılık, Ankara*
- Yiğit, A. (2004). *Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi, (GÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yürümezoğlu, A. (2012).*Havva. Kanıta Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti, Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Zel, U. (2001). “Kişilik ve Liderlik”, 1. Baskı, *Seçkin Yayıncılık, Ankara*.



## EKLER

### Ek-1. Anket Formu

**Sayın katılımcı,** Bu anket “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı arasındaki ilişkileri” belirlemektir. Lütfen Anketin herhangi bir yerine isminizi yazmayınız, bu kişisel bilgileriniz gizli tutulması için gereklidir. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz. (Koray Keleş- email: ahmetkoraykeles@gmail.com)

**1. Cinsiyetiniz,** ( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Yaş Grubunuz,** ( ) 18-27 ( ) 28-37 ( ) 38-47 ( ) 48- 57 ( )  
58 ve üzeri

**3. Medeni Durumunuz,** ( ) Evli ( ) Bekâr

**4. Eğitim Durumunuz,** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( )  
) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**5. Deneyiminiz:** ( ) 1-5yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( )  
) 21 yıl ve üzeri

**6.Göreviniz/Unvanınız:** ( )Başhekim ve yard. ( )Başhemşire ve yard. ( )  
Müdür ve yard. ( ) İdari personel

( ) Doktor ( ) Hemşire ( ) Yardımcı sağlık elemanı ( ) Diğer  
(lütfen belirtiniz):.....

**7.İstihdam şekliniz:** ( ) Memur ( ) 4-B Sözleşme ( ) Şirket ( ) Diğer (lütfen  
belirtiniz):.....

<b>2-Liderlik ölçeği soruları</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>1</b>	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Gelecekte başarılması gerek şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine üvgü ile bahsederim.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm	1	2	3	4	5
<b>5</b>	İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	İşgörenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum	1	2	3	4	5
<b>9</b>	İşgörenlerimin probleme farklı açılardan bakmalarını sağlarım	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılabacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	“Eğer bozulmamışsa, tamir etme öylece kalsın “düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Yapılan işle ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
<b>22</b>	Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alışverişinde bulunurum	1	2	3	4	5

<b>3-İşten Ayrılma Niyet Ölçeği Soruları</b>						
<b>1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5. Kesinlikle katılmıyorum</b>						
<b>1</b>	İşimden ayrılmayı sık düşünürüm.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>4-İş Performans Ölçeği Soruları</b>						
<b>1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4.Katılıyorum 5. Kesinlikle katılmıyorum</b>						
<b>1</b>	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## EK-2. Girişimsel olmayan klinik araştırmalar etik kurul formu.

### GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Etiklemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İşten Ayrılma Niyet İş Performasına Etkisi
-----------------------	--

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
		ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ		
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama		
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>		
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>		
	II. AN	<input type="checkbox"/>		
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>		
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>		
	DİĞER:	<input type="checkbox"/>		
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2016-02/12	Tarih: 19.02.2016		
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmacı/çalışmanın gerekeceği, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmacı/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerden gerekli izin alınarak gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tamamının 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
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof. Dr. Zeynep Sümer

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Zeynep Sümer	Mikrobiyoloji	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. Şahande Flağöz	Patoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	İznil
Prof. Dr. Naim 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"/>	
Doç. 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"/>	
Doç. Dr. Diğdem Eren	Diğ Hastalıkları ve Tedavisi	Cumhuriyet Üniversitesi, Diğ 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"/>	
Doç. Dr. Hatice Ulusoy	Sağlık Yönetimi	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Sulhattin Arslan	Göğüs 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"/>	
Doç. Dr. Gulay 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"/>	
Yrd. Doç. Dr. Pakize Cantürk Kılıçkaya	Eczacılık Farmasötik Biyoteknoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Eczacılık 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: Prof. Dr. Zeynep Sümer  
İmza:



## GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin İşten Ayrılma Niyeye İş Performansına Etkisi
-----------------------	--

ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırma Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, K. 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	Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay			
	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: Prof. Dr. Zeynep Sümer  
İmza:

ASLIMIN AYRIMDIR



**Ek-3. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi İzin Yazısı.**



T.C.  
**Cumhuriyet Üniversitesi**  
TIP FAKÜLTESİ  
Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi  
BAŞHEKİMLİĞİ

Sayı : 93596471-774/1801

21.04.2016

**REKTÖRLÜK MAKAMINA**

**İlgi: 14.04.2016 tarih ve 5542 sayılı yazınız.**

İlgi sayılı yazınıza istinaden, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Koray KELEŞ'in "*Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkisi*" konulu tez çalışmasının anket uygulamasını 15 Nisan – 22 Haziran 2016 tarihleri arasında hastanemizde uygulama isteği değerlendirilmiş olup, uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

**Prof. Dr. Gökhan GÖKÇE**  
Başhekim

21./04/2016 Yazı İşleri: E. KILIÇ (EK)  
21./04/2016 Başmüdür: R. GÜLTEKİN (S)

**İLETİŞİM BİLGİLERİ:** Cumhuriyet Üniversitesi Kampüsü 58140 /SIVAS  
Telefon: 0 346 258 13 26 Belgeç ( Faks ): 0 346 258 00 24  
E-mail adresi: [hastanevazisleri@cumhuriyet.edu.tr](mailto:hastanevazisleri@cumhuriyet.edu.tr)

**Ek-4. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi İzin Dilekçesi.**

**HASTANE BAŞHEKİMLİĞİNE**

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma niyeti ve iş performansına etkisi" konulu anket çalışmasını hastanenizde yapmış olduğum tez çalışmamda belirtmek üzere hastanedeki yönetici pozisyonundaki (başhekimlik, başhemşirelik, bölüm başkanı, sorumlu hemşire, müdür ve müdür yardımcısı) sayılarının tarafıma yazılı olarak bildirilmesi için.

Gereği bilgilerinize arz ve rica olunur.

**Ekler.**  
**Etik Kurul izni**  
**Başhekimlik izni.**

**Koray KELEŞ**  
**Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi**  
**08.11.2016**

Tarih	08.11.2016
Gelen Evrak Kayıt No.	12253
Sevk Edilen Yer	İnsan Kaynakları - Sorumlu Müdür
Eki	1 P.B. İki

**Uygun**  
**Yrd. Doç. Dr. Mustafa ATABEY**  
**Başhekim Yardımcısı**

**Ek-5. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi 2016 Yılı Nisan ve Haziran Ayı Çalışan Yönetici Sayısı.**

Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi 2016 Nisan, Mayıs ve Haziran Ayı mevcut yönetici pozisyonundaki çalışanların sayısı.

Başhekim ve Yardımcıları	5
Mevcut Bölüm Başkanı Sayısı (Hastanede Görev Yapan)	41
Başhemşire ve Yardımcıları Sayısı	5
Başmüdür ve Yardımcı Sayısı	9
İdari ve Sorumlu Birim Müdür ve Yardımcı Sayısı (satın alma, döner sermaye, hasta iletişim birimi, depo, ayniyat vd.)	14
Sorumlu Hemşire sayısı	59
Kalite Direktörü	2
Şikâet Müdür	4
<b>TOPLAM</b>	<b>139</b>

Yrd.Doç.Dr.Mustafa ATABEY  
BAŞHEKİM YARDIMCISI

Yrd.Doç.Dr. Mustafa ATABEY  
Başhekim Yardımcısı



ÖZ



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel bilgiler

Adı Soyadı	Koray KELEŞ
Doğum Yeri ve Tarihi	Sivas-1987
Medeni Hali	Bekar
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Genel Cerrahi Servisi Kat:4 Servis Sekreterliği
E-posta Adresi	<a href="mailto:koray.keles@cumhuriyet.edu.tr">koray.keles@cumhuriyet.edu.tr</a> <a href="mailto:ahmetkoraykeles@gmail.com">ahmetkoraykeles@gmail.com</a>

## Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	Sivas Kongre Lisesi, 2004.
Ön Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi Turizm, Otel İşletmeciliği, 2010.
Ön Lisans	Fırat Üniversitesi, Yerel Yönetimler, 2012.
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İktisat, 2012.
Formasyon	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi 2017
Unvan	Klinik Sekreteri (Şirket).

## İş Tecrübesi

Cumhuriyet Üniversitesi	Klinik Sekreteri, 2013-devam ediyor.
-------------------------	--------------------------------------