

Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Faktörlerle İlişkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması

Mehmet Cıranoğlu¹

Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması

Öz

Bu çalışmada, özel hastanelerde, ilk kademe sağlık yöneticilerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışlarının, kendilerine bağlı çalışan hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini ne yönde ve ne kadar etkilediğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin birtakım demografik faktörlere göre ne şekilde farklılık gösterdiği de ayrıca T testi ve ANOVA testleri kullanılarak test edilmiştir. Toplanan veriler (N=241) Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında ortaya konan hipotez; yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik tarzının ve alt boyutlarının, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediğidir. Araştırma sonucunda hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin hem meslekteki hem de çalıştıkları kurumdaki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca yapısal modelin test edilmesi sonucunda; modelin araştırma için uygun olduğu ve elde edilen p ve t değerlerine göre de hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etkileşimci Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Hemşireler, Yapısal Eşitlik Modeli, Özel Hastaneler

The Effect of Transactional Leadership Approach on Nurses' Turnover Intention: A Field Study in Private Hospitals in Bursa Province

Abstract

In this study, it was aimed to measure the effect of the transactional leadership behaviors (and its dimensions) of the health managers on nurses' turnover intention in private hospitals. Also it is tested how turnover intention differs according to some demographic factors. The data collected from Bursa (N=241) were analyzed by using Structural Equation Model. As a result, it was determined that the turnover intention of the nurses showed significant differences according to their profession and their seniority at the institution they worked and it was found that the model was suitable for the research and the hypothesis (the interactional leadership behaviours (and its dimensions) of the managers negatively affects the turnover intention of nurses') was supported according to the obtained p and t values.

Keywords: Interactional Leadership, Turnover Intention, Nurses, Structural Equation Model, Private Hospitals

1. Giriş

İşgörenlerin seçimi, yetiştirilmesi ve gerekli tecrübe, bilgi birikimi ve yetkinliğe kavuşturulması için yönetimler; ilave zaman, personel ve paraya ihtiyaç duymaktadır. Sarf edilen bu kaynaklar karşılığında; özellikle performansı yüksek, becerikli, tecrübeli ve özverili personelin kaybı işletmeler için israf ve zarar anlamına gelmektedir. Bu tip vasıflı elemanları rakip örgütlere kapırmak, aynı zamanda kurumsal bilgi ve birikimin de karşı tarafa aktarılması sonucunu doğurmaktadır. Bu yüzden teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, görünürdeki maliyetler ne kadar artarsa artsın; örgütler için en önemli kaynak halen "insan"dır. Dolayısıyla örgütsel sapma ve görevlerden/iş yerinden kaçma gibi birçok olumsuz tepkileri azaltarak, işten ayrılma eğilim ve eylemlerini düşürecek etkili yönetsel stratejiler geliştirmek, işletmeler için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bunun için de işten ayrılma düşünce ve eylemlerine neden olan etkenlerin doğru biçimde tespit edilmesi ve söz konusu etkenlere yönelik tedbirlerin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

¹ Arş. Gör. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İnegöl İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü. ciranoglu@uludag.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-7798-7099>

Sağlık sektöründe de durum farklı değildir. Birçok ülkede, hemşirelerin işten ayrılmaları, sağlık kurumlarının en çok karşılaştıkları ve zorlandıkları konulardan birisidir (Tourangeau vd., 2010; Zurn vd., 2005). Giderek özelleşen sağlık sektöründe ortaya çıkan yüksek performansla dayalı olumsuz çalışma şartlarını karşılayamayan hemşireler yoğun bir işten ayrılma eğilimi göstermekte ve sonuçta iş veya işyeri değiştirmektedirler.

Sağlık yöneticileri, hemşire istihdamı politikalarını belirlerlerken; genel geçer istihdam modelleri ve kısa vadeli hasta bakım çözümlerine göre davranırlar (Raholm, 2009). Oysa Amerikan Yönetici Hemşireler Birliği, hemşireler için daha çekici bir çalışma ortamı yaratarak onların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için liderlerine olan saygı ve bağlılığın önemli bir rolü olduğunu ve mevcut yönetim anlayışları ile bu bağın kurulamayacağını belirtmiştir (Watson, 2004).

Araştırmalar göstermektedir ki; hemşirelerin çalıştıkları işyerlerinden fiilen ya da duygusal olarak kopmaları, sağlık kurumlarının kapasiteleri için belirleyici olan hasta bakım hizmetlerinin kalitesini düşürmekte hatta karşılanmasını bile olumsuz etkilemektedir (Park ve Kim, 2009; Shields ve Ward, 2001).

Bir başka ifadeyle, işten ayrılmaların yüksek olması, hal-i hazırda çalışmakta olan hemşirelerin iş yüklerini arttırarak verimliliklerini düşürürken çalışmaya henüz başlamış yeni mezun hemşirelerin de motivasyonlarını aşağıya çekmektedir (Jones, 2004; Hayes vd., 2006).

Tüm bu olumsuz sonuçlarına rağmen; farklı zamanlarda birçok ülkede yapılan çalışmalarda; işten ayrılma niyetleri dikkate alındığında hemşireler açısından yüksek oranlar karşımıza çıkmaktadır (Takase vd., 2007; Lu vd., 2002; El Jardali vd., 2009; Gregory vd., 2007).

Ülkemizde de, kamu, özel ve üniversite hastanelerinde yapılan farklı çalışmalarda, hemşirelerin yüksek oranlarda işten ayrılma niyeti taşıdıkları belirlenmiştir. Duygulu ve Abaan (2007) tarafından kamu hastanelerinde yürütülmüş olan bir çalışmada bu oran %50.8, üniversite ve kamu hastanelerinde gerçekleştirilmiş bir diğer çalışmada ise %79.7 olarak çıkmıştır (Yaprak, 2009). Baykal ve Serezli'nin (1999), hem kamu hem de özel hastaneleri kapsayan çalışmalarında %78 çıkan işten ayrılma niyetine sahip hemşire oranının İleri'nin (2007) üniversite hastanelerinde yaptığı araştırmada %65.7 olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca sonuçlar detaylı incelendiğinde özel hastanelerde hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin, kamu ve üniversite hastanelerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşten Ayrılma Niyeti

Hem işten ayrılma niyeti/eğilimi hem de işten ayrılma davranışının kendisi uzun yıllar boyunca psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanından birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu çalışmalarda çeşitli modeller geliştirilerek, işten ayrılma süreci açıklanmaya çalışılmıştır (Williams ve Hazer, 1986: 219). Çünkü hem ayrılma düşüncesi, hem de ayrılma davranışı psikolojik, örgütsel ve ekonomik boyutlarıyla birçok kişi ve kuruluşu etkilemektedir. Bu yüzden işten ayrılma niyetinin mümkün olduğu kadar erkenden teşhis edilmesi gerekmektedir. Böylece örgüt veya yönetimler, arzu etmedikleri personel kayıplarının önüne geçme şansına sahip olabileceklerdir (Perez, 2008: 6-8).

Daha önce de belirtildiği gibi; işletmelerin en önemli ve kritik kaynakları, dinamik bir unsur olan işgörenleridir (Ongori, 2007: 52). Bu durumda işletmeler için temel sorunlardan biri, insan kaynağını yönetmenin bir parçası olarak, işgörenleri işte tutmak için çeşitli tedbirler almaktır. Çünkü rekabete dayalı koşullarda, özellikle bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile değer yaratan işgörenlere olan bağımlılık yüksektir (Chen vd., 2011: 159).

İşletmelerde personel devir oranı arttıkça, işgören değişim maliyetleri de yükselmektedir. Özellikle gönüllü olarak ayrılanların yerine emek piyasasından yeni personelin araştırılması, seçimi, işe başlatılması, eğitimiyle birlikte görevine uyum sağlaması zaman almakta ve ilave ödenekleri beraberinde getirmektedir (Martin, 2011: 5-8;).

Yetenekli işgörenlerin kaybını telafi için ilave zaman ve maliyetin yanında, başka dezavantajlar da oluşabilmektedir. Örneğin söz konusu yetenekli işgören, örgütünden ayrılmayı müteakip yine aynı sektörden başka bir rakip firmada istihdam edilebilmektedir. Emek piyasasında nadir olan böyle bir yeteneği diğer işletmelere kaptırmak, örgütün rekabet avantajını yitirmesine neden olabilmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 277).

İşten ayrılma niyeti sonucunda yetişmiş ve yetenekli işgücü kaybı sonucu örgütün üretkenlik ve/veya hizmet/organizasyon kalitesinde düşüşler yaşanmaktadır. Böylece rekabet avantajı da yitirilebilmektedir (Juhdi vd., 2013: 3002).

Sonuç olarak, gözlenen işi bırakma vakaları kalan personelin huzurunu kaçırabilmekte, gidenlerin görev yükünü diğerlerinin omzuna bindirerek iş yükünü arttırabilmekte, duygusal ve fiziksel tükenmelere yol açabilmekte, üretkenliği azaltmaktadır (El Akremi vd., 2014: 1185).

Nitekim İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin örgütü terk etmek için yaptıkları planın temelini teşkil etmekte (Schwepker, 2001: 42) ve ardından bireysel bir tercih olan işten ayrılma davranışı (Mobley vd., 1979: 493) gelmektedir. Bireyler işten ayrılma kararını verirken birçok etkeni ve kişisel gerekçelerini analiz ederler (Ongori, 2007: 49). Bu davranışa neden olan etkenlerin belirlenmesi örgüt ve yöneticilerin temel ihtiyacıdır. Ancak işgörenleri işte tutmak ve personel devir oranını azaltmak için strateji geliştirmeden önce işten ayrılmalara sebep olan temel etkenlerin gerçekçi biçimde tanımlanması ve bu etkenlerin nasıl doğru yönetileceğinin, etkilerinin hangi tür yaklaşımlarla (liderlik yaklaşımları dahil) asgarîye indirilebileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir (Steel vd., 2002: 150; Ongori, 2007: 49; Mafini ve Dubihlela, 2013: 532).

2.2. Etkileşimci Liderlik

Stratejik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Ahlaki Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Süper Liderlik gibi güncel liderlik yaklaşımlarından birisi de Etkileşimci Liderlik yaklaşımıdır.

Etkileşimci Liderlik (*Transactional Leadership*) teorisine göre lider, takipçilerinden tam olarak ne beklediği ve beklenen sonuçlara ulaşıldığı takdirde ne tür ödüller verileceği konusunda takipçilerini anlaşılır bir şekilde bilgilendirir ve bu yolla, onların, belirlenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamaya çalışır (Bass, 1985: 12).

Tanımdan anlaşılacağı üzere; etkileşimci liderlik, lider ve takipçi arasında gerçekleşen açık bir alışveriştir ve bu alışverişte tarafların pozisyonları üzerinden bakıldığında lider, kuralları belirleyen ve ödülleri dağıtan kişi; takipçiler ise kurallara uyan ve ödülleri elde etmeye çalışan kişilerdir (Black ve Porter, 2000: 433). Alışverişin nihai amacı ise örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesidir.

Etkileşimci liderliğin; *koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik* olmak üzere dört farklı davranış çeşidi vardır (Avolio vd., 1999).

2.2.1. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme, olumlu ve olumsuz koşullu ödüllendirme olarak gerçekleştirilmektedir:

Olumlu koşullu ödüllendirmede, takipçilerden istenen davranışlara karşılık, lider, bir ödül belirler ve bunu açıkça vadeder. Olumsuz koşullu ödüllendirmede ise yine lider tarafından hedefler belirlenir ve belirlenen bu hedeflerden sapma gösteren takipçilere daha önce tanımlanmış tepkiler gösterilir. Bu durumda lider, sadece sapmayı öne çıkarmak suretiyle, takipçinin davranış şeklinin değişmesi için uygun bir ceza vermiş olmaktadır (Wren vd., 2004: 274).

Genel olarak olumlu koşullu ödüllendirmenin örgüt performansına sağlayacağı katkının daha çok olduğu kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalarda, bir olumsuz mesajın ancak üç olumlu mesajla desteklendiği takdirde verimliliği arttırdığı, oranın 1/3'ün altına düştüğü durumlarda ise performansın düştüğü görülmüştür (Baltaş, 2010: 230).

2.2.2. Aktif İstisnalarla Yönetim

Aktif istisnalarla yönetim tarzında; lider işin başında standartları ve şartları belirleyerek sadece sapma olması durumunda devreye girer. Liderin müdahalede bulunmaması iki sebeple gerçekleşebilir. Birincisi; lider takipçilerine güveniyordur ve işlerin başarı ile tamamlanacağına olan inancı tamdır. İkincisi ise yönetilen kitle büyüktür ve lider yönetim için yeterince vakit ayıramıyordur. Bu durumda lider, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerinden ziyade problem olmamasına odaklanmaktadır (Avolio vd., 1999: 448). Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu tarz yönetim, rutin iş yapılan, kuralların rahatlıkla belirlenebildiği yerlerde ve liderin fazla zaman ayırmadan işlerin yolunda gittiğinden emin olmak istediği durumlarda kullanılabilir.

2.2.3. Pasif İstisnalarla Yönetim

Pasif istisnalarla yönetim tarzında lider, ancak, belirlenen hedeflere ulaşılama durumu ortaya çıktığında harekete geçmekte ve durumu sorgulamaktadır (Robbins, 2000: 374). Başka bir ifadeyle, pasif istisnalarla yöneten lider, örgüt içerisinde hedeften sapmalar ve karışıklıklar oluşuktan sonra harekete geçen bir lideri tanımlamaktadır.

Pasif istisnalarla yönetim davranışı uygulayan liderler genellikle sorunun önlerine gelmesini, bu noktaya kadar da takipçilerin çözüm bulmalarını beklerler. Bu yaklaşımda, istisnalarla yönetim ilkesi gereği, örgüt içerisinde alınması gereken rutin kararlar alt kademe yöneticilere bırakılır, sadece önemli ve stratejik kararlar üst kademelerde alınır (Şimşek, 2001: 144).

2.2.4. Serbestlik Tanıyıcı Liderlik

Tam serbestlik yönetiminin uygulandığı bu liderlik davranışında, lider hiçbir işlem yapmaz, sorumluluklarını dikkate almaz, alınması gerekli olan kararları almaz, yapacağı işleri geciktirir ve otorite kullanmaz (Avolio ve Bass, 2002: 2). Bu yaklaşım, "lidersizlik" olarak da tanımlanabilecek bir ileri düzey pasif liderliği tanımlar. Yani, lider tamamen pasif durumdadır ve işgörenleri yönlendirme anlamında bile katkı sunmamaktadır. Serbestlik tanıyıcı liderlik tarzı başkalarına liderlik etme konusunda uygun bir yol olarak görülmemektedir (Den Hartog vd., 1997: 22).

2.3. Liderlik Tarzının İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi

Gerek bizzat işten ayrılmanın gerekse ayrılma niyetinin en sıkı ilişki içinde olduğu kavramlardan birisi birçok çalışmada ortaya konduğu gibi örgütsel bağlılıktır (Tzeng, 2002; Irvine ve Evans, 1995; McClarey, 1998; Shields ve Ward, 2001; Tai vd., 1998; Lynn ve Redman, 2005; Karsh vd., 2005; Wagner, 2007; Duygulu ve Abaan, 2007; Gül vd., 2008; Park ve Kim, 2009; Simpson,

2009). Başka bir ifadeyle; hemşirelerin gerek işten ayrılma niyetlerini gerekse bizzat işten ayrılmalarını azaltmanın en iyi yollarından biri hemşirelerin örgütsel bağlılıklarını artıracak çalışmalarda bulunmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderlik tarzının işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir (Babakuş ve Yavaş, 2011; Farling vd., 1999).

Örneğin Duffield ve arkadaşlarının 2009 yılında konu ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, kliniklerde çalışan hemşirelerin iş doyumlarının arttırılması suretiyle işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede tutulması konusunda klinik sorumlusu hemşirelerin liderlik anlayışlarının oldukça etkili olduğu bulunmuştur.

Konu dikkate alındığında, zor ve stresli koşullar ile düşük kalitede çalışma koşullarına sahip bireyler için, bu olumsuz koşulların etkisini telafi edebilecek ya da azaltacak unsurların tespit edilmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu çerçevede araştırmamızda; hem örgüt, hem de işgörenler için kıymetli ve etkili iş kaynağı olan "lider"ler ve onların yaklaşım tarzının hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Çünkü işgörenler, sadece işe veya örgüte değil aynı zamanda lidere/amirlerine de bağlılık göstererek mevcut işlerine devam edebilmektedir.

Bir başka açıdan konu ele alındığında, arayışa rağmen alternatif bulamayarak çalışmaya devam edenlerde görünen işten ayrılma niyeti bazen bizatihi ayrılmadan daha vahim sonuçlar doğurabilmektedir. Hastanenin hemşire devir hızına göre işten ayrılma niyetlerinin daha çok olduğu böyle durumlarda verilen bakım hizmetinin kalitesi çok düşer (Gregory vd., 2007). Bu nedenle hemşire devir hızına bakılmaksızın, bir örgütsel politika olarak, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin sürekli olarak izlenmesi ve bu niyetlerin azaltılmasına dönük yaklaşımların benimsenmesi önemlidir.

Literatürden elde edilen bu bilgiler doğrultusunda çalışmamızın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

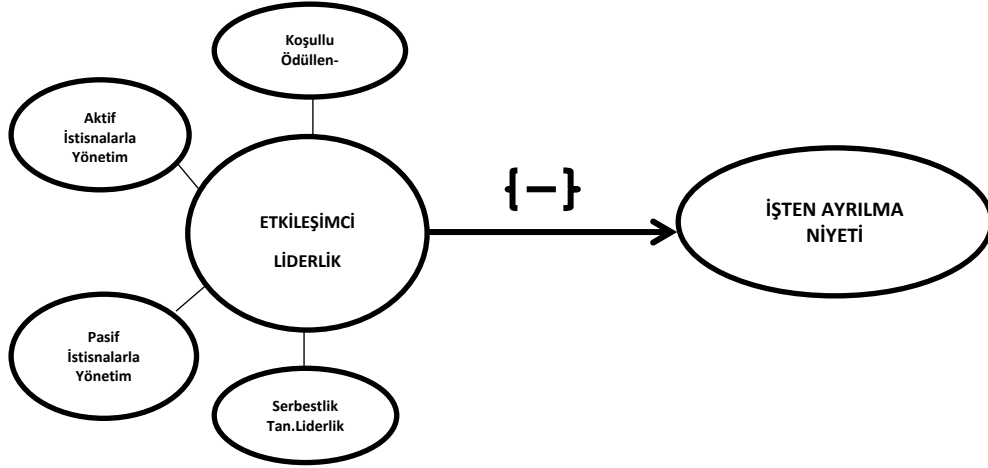
H1: Sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri *'etkileşimci liderlik'* davranışları hemşirelerin *'işten ayrılma niyetleri'*ni azaltır.

H1a: Sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışının alt boyutlarından olan *'koşullu ödüllendirme'* hemşirelerin *'işten ayrılma niyetleri'*ni azaltır.

H1b: Sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışının alt boyutlarından olan *'aktif istisnalarla yönetim'* hemşirelerin *'işten ayrılma niyetleri'*ni azaltır.

H1c: Sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışının alt boyutlarından olan *'pasif istisnalarla yönetim'* hemşirelerin *'işten ayrılma niyetleri'*ni azaltır.

H1d: Sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışının alt boyutlarından olan *'serbestlik tanıyıcı liderlik'* hemşirelerin *'işten ayrılma niyetleri'*ni azaltır.



Şekil.1: Hipotez Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi

Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre, sağlık teknisyenleri de dahil Türkiye'de aktif çalışan hemşirelerin sayısı 2016 verilerine göre 152.254'dür. Bunların % 70,2'si Sağlık Bakanlığında, % 14,3'ü üniversite hastanelerinde ve % 15,5'i ise (yaklaşık 23.500) özel sektördedir. Bursa İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınan verilere göre 15'i devlet, 2'si eğitim ve araştırma, 1'i askerî ve 20'si özel olmak üzere toplam 38 hastanenin bulunduğu Bursa ilinde bir tane de tıp fakültesi hastanesi bulunmaktadır. Yan dal hizmeti, poliklinik hizmeti, birinci basamak hizmeti vs. veren tüm sağlık kuruluşları ile birlikte ele alındığında özel sağlık kuruluşlarında toplam 1200'den fazla hemşirenin aktif olarak çalıştığı Bursa ilinde (Bursa Özel Sağlık Kuruluşları Derneği, 2019), zaman ve mali kısıtlar dolayısıyla bir örneklem sayısı belirlenerek bu örneklem üzerinden sonuçlara ulaşılmıştır. Bursa'da faaliyet gösteren 5 özel hastaneden gerekli izinler alınarak 500 anket dağıtılmış ancak bunlardan geri dönmeyenler ve geri dönenler içinde de değerlendirilmeye uygun olmayanlar çıkarıldığında toplam 241 katılımcıdan elde edilen verilerle çalışmanın sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örneklem büyüklüğü belirlenirken çeşitli kabuller ve hesaplamalar bulunmaktadır. Mesela Bayram (2013: 51), yapısal eşitlik modeli kullanılan bir çalışmada kabaca 200'ün üzerinde olan bir örneklem hacminin yeterli sayılabileceğini ifade etmektedir. Saruhan ve Özdemirci (2013: 180)'nin, yaptıkları istatistiksel hesaplarla çeşitli durumlar için oluşturmuş oldukları "genelleme için gerekli örneklem sayısı" tablosunda, evrenin orta homojenlikte olduğu kabulü ile evrendeki birey sayısının tahmini 1250 olduğu durumlarda %95 güvenilirlik seviyesi için 0,05 hata payı kabulü ile verdikleri minimum örneklem sayısı 125'tir. Bunlarla birlikte; Tavşancıl (2014: 21) tarafından da örneklem büyüklüğü belirlenirken 'ifade sayısının 10 katı olması yeterlidir' gibi bir ön kabulden bahsedilmiştir. Çalışmada kullandığımız ölçekte toplam 21 ifadenin bulunduğu düşünülürse bu sayı bizim için 210'dur ve referans alınan alternatifler içinde en yüksek öngörülen örneklem sayısı da budur. Ulaşılan örneklem sayısı bu sayının üzerindedir.

Ölçme aracı olarak; yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarını ölçmek için, Bass ve AVALIO tarafından bireylerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla geliştirilen 36 maddelik Çok Faktörlü

Liderlik Ölçeğinden elde edilen etkileşimci liderliğe ilişkin 16 madde (Avalio vd., 1999) kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre etkileşimci liderlik davranışları 4 boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; Serbestlik Tanıyıcı Liderlik, Koşullu Ödül Verme, Pasif İstisnalarla Yönetim ve Aktif istisnalarla Yönetim boyutlarıdır. Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için ise Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır (Ölçeklere ait ifadeler Tablo.9’da verilmiştir). Ölçekler Likert tipi beşli dereceleme ölçeğidirler [kesinlikle katılmıyorum (1) - kesinlikle katılıyorum (5)].

Verilerin SPSS/AMOS 23.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce etkileşimci liderlik ölçeğindeki olumsuz ifadeler ters kodlanmış ve bu ifadeler çalışmamız içinde olumlu olarak verilmiştir. Anket tekniği yoluyla toplanan verilerin analizinde geçerlilik çalışması kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış; güvenilirlik ise Cronbach Alfa korelasyon katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA); uyum iyiliği değerlerine, faktör yükü olarak bahsedilen örnekleme yeterliliği değerinin 0,5 değerinin üzerinde olup olmadığına ve AVE ve CR değerleri dikkate alınarak yakınsak ve ıraksak geçerliliğe bakılmıştır. Güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa katsayısının – alt faktörler dâhil – her bir ölçme aracı için 0,7 değerinin üzerinde olup olmadığına bakılmıştır (Büyüköztürk, 2003:23). Demografik faktörlerle ilişkilere SPSS 23.0 yardımıyla T testi ve ANOVA testleri uygulanarak ulaşılmıştır.

Son olarak hipotezi test etmek için yapılan PATH analizi sonucunda elde edilen tahmin değerleri yorumlanmış ve elde edilen uyum iyiliği ölçütleri değerlendirilmiştir (Şimşek, 2007: 13). Bu ölçütler üzerinden yapılan değerlendirme, araştırmacıların ölçme modeline ilişkin bir bütün olarak kabul veya red kararı verdikleri aşamadır.

3.1. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

Anketin giriş kısmında, katılımcılara, yaş aralıkları, cinsiyetleri, işyerindeki kıdemleri, meslekî tecrübeleri ve çalıştıkları hastanedeki çalışan sayıları sorulmuştur. Bu bilgilere dönük frekans dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo.1: Demografik Faktörlerin Frekans Dağılımları

<u>Yaş</u>	<u>N</u>	<u>%</u>	<u>Meslekî Tecrübe</u>	<u>N</u>	<u>%</u>
15-24	86	35,7	1-5	180	74,7
25-34	144	59,8	6-10	51	21,2
35-44	11	4,6	11-15	8	3,3
<u>Cinsiyet</u>	<u>N</u>	<u>%</u>	16-20	2	0,8
Kadın	53	22,0	<u>Çalışan Sayısı</u>	<u>N</u>	<u>%</u>
Erkek	188	78,0	1-100	68	28,2
<u>İşyeri Kıdem</u>	<u>N</u>	<u>%</u>	101-200	90	37,3
1-5	185	76,8	201-300	37	15,4
6-10	50	20,7	301-400	7	2,9
11-15	6	2,5	401 ve üzeri	39	16,2
<i>Toplam:</i>	<i>241</i>	<i>100</i>	<i>Toplam:</i>	<i>241</i>	<i>100</i>

Ayrıca araştırmaya konu olan değişkenlere ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler de Tablo.2’de verilmiştir:

Tablo.2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{x}	SS
İşten Ayrılma Niyeti	2,29	0,42
Etkileşimci Liderlik	3,78	0,40
Koşullu Ödüllendirme	3,81	0,44
Aktif İstisnalarla Yönetim	3,70	0,44
Pasif İstisnalarla Yönetim	3,78	0,47
Serbestlik Taniyıcı Liderlik	3,84	0,57

Tablo.2’den, katılımcıların etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderlerde en çok serbestlik tanıyıcı liderleri önemsedikleri anlaşılmaktadır. Bu boyutu sırasıyla koşullu ödüllendirme yaklaşımı, pasif istisnalarla yönetim ve aktif istisnalarla yönetim şeklinin takip ettiği görülmektedir.

3.1.1. T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları

Bu bölümde katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermedikleri incelenecektir. Cinsiyete göre anlamlı bir farkın olup olmadığına bakmak için SPSS 23.0 yardımı ile T testi, diğer özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ise ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo.3: Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre T testi sonuçları

Değişkenler	Kadın (N=188, %78)		Erkek (N=53, %22)		t	P	SD
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
İAN	2,29	0,43	2,31	0409	0,000	0,732	239

Tablo.3’e göre, katılımcıların işten ayrılma niyetleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo.4: Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin yaşlarına göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	15-24 (N=86, %35,7)		25-34 (N=144, %59,8)		35-44 (N=11, %4,6)		Varyans	
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P
İAN	4,23	1,02	4,10	0,97	4,32	1,19	0,636	0,530

Tablo.4’e göre; hemşirelerin işten ayrılma niyetleri arasında yaşları ile ilişkili olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo.5: Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin çalıştıkları hastanedeki kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	1-5 (a) (N=185, %76,8)		6-10 (b) (N=50, %20,7)		11-15 (c) (N=6, %2,5)		Varyans		Scheffe
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P	
İAN	4,24	0,96	3,88	1,04	3,63	1,48	3,472	0,033*	a-b

Tablo.5'e göre; hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki kıdemlerine göre 1 ila 5 yıldır aynı kurumda çalışanlar ile 6 ila 10 yıldır aynı kurumda çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Katılım oranları (\bar{X}) üzerinden değerlendirildiğinde görülen farkın 1 ila 5 yıl arasında aynı kurumda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Burada bir kurumda yeni işe başlayanların hem işe hem de kuruma adapte olmalarındaki zorluklardan kaynaklı olarak işten ayrılma niyetlerinin daha baskın olduğu değerlendirilebilir.

Tablo.6: Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin meslek kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	1-5 (a) (N=180, %74,7)		6-10 (b) (N=51, %21,2)		11-15 (c) (N=8, %3,3)		16-20 (d) (N=2, %0,8)		Varyans		Scheffe
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P	
İAN	4,24	0,96	4,04	0,94	3,27	1,18	3,00	2,82	3,744	0,012*	a-c

Meslekî kıdem açısından ele alındığında da (Tablo.6) yine anlamlı farklılık gösteren gruplardan birisinin meslekte 1 ila 5 arası kıdem olanlar olduğu görülmektedir. Bu grubun meslekte 11 ila 15 yıl arası kıdeme sahip olanlara oranla anlamlı bir fark ifade edecek oranda işten ayrılma niyeti içinde oldukları anlaşılmaktadır. Hemşirelerin çalıştıkları kurumlardaki kıdemlerinde yapılan değerlendirme burada da yapılabilir: mesleğe yeni başlayanların hem mesleğe hem de çalıştıkları kuruma henüz adaptasyon aşamasında oldukları bir kıdem aralığı olduğu düşünüldüğünde böyle bir fark ortaya çıkması normaldir. Zaten meslekî kıdem yılı arttıkça işten ayrılma niyetinin düştüğü katılım oranlarından görülmektedir.

Tablo.7: Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin hastanenin çalışan sayısına göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	1-100 (N=68, %28,2)		101-200 (N=90, %37,3)		201-300 (N=37, %15,4)		301-400 (N=7, %2,9)		401 ve üzeri (N=39, %16,2)		Varyans	
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P
İAN	4,06	0,94	4,17	1,01	4,16	1,23	4,65	0,59	4,19	0,91	0,569	0,666

Tablo.7'ye göre ise hemşirelerin işten ayrılma niyetleri, çalıştıkları hastanenin çalışan sayılarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik modeli kurulurken öncelikle ölçme modelinin geçerliliği (model uyumu) test edilir/değerlendirilir. Bu işlemin amacı; sahadan elde edilmiş olan verilerin, kurgulanan modelle ne oranda uyduğunu ortaya koymaktır (Çokluk Bökeoğlu, Şekercioğlu ve Büyükköztürk, 2016: 266). İstenen uyumun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için yapılmış olan Doğrulayıcı Fak-

tör Analizi (DFA) sonuçları içinde uyum ölçüt (model fit) değerlerine bakmak gerekir. Çalışmamızda, bu ölçütler içinden, yapısal eşitlik modellemesi ile çalışılan araştırmalarda en sık kullanılanlardan (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 263) CMIN/DF (Ki-Kare/Serbestlik Derecesi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) ve GFI (İyilik Uyum İndeksi) uyum ölçütlerine bakılmıştır. Düzeltme indislerine (Modification Indices) bakılarak işten ayrılma niyeti altındaki iki ifadenin hata varyansları arasında bir kovaryans tanımlanarak analiz tekrar edilmiştir. Düzeltme indisleri yüksek olan iki değişken arasında kurulan, modelde çift yönlü okla gösterilen ve ölçüm hatasını ifade eden (Aish ve Jöreskog, 1990) bu bağ; Ki-Kare değerini düşürerek modelin daha fit (uyumlu) hale gelmesine yardımcı olur (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Modelin daha uyumlu hale gelmesinden sonra yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo.8'de verildiği üzere kabul edilebilir düzeylerde çıkmıştır.

Tablo.8: Model uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerler

	CMIN/DF	NFI	CFI	RMSEA	GFI
Kabul için Kesme Noktası	≤ 5	≥ 0,90	≥ 0,90	≤ 0,08	≥ 0,85
Düzeltme Sonrası Uyum İyiliği Değerleri	2,20	0,932	0,962	0,071	0,855

Bu bulgular ölçek maddelerinin ilgili boyutlara kabul edilebilir bir uyum göstererek yüklenildiği şeklinde yorumlanabilir.

Doğrulayıcı faktör analizinde, uyum iyiliği değerlerinin yanında modelin yapısal geçerliliğinin de sağlanması gerekmektedir. Yapıl geçerliliği (construct validity), ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesidir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 177). Yapısal geçerliliğin anlaşılabilmesi için öncelikle faktör yükü değerlerine (standardized regression weight) bakılır. Faktör yük değeri, değerlendirmeye alınan her bir ifadenin/boyutun, ait olduğu boyutla/faktörle ne derece uyumlu olduğunu gösteren değerdir ve bu değer 0,5'in üzerinde olması beklenir.

Yapısal geçerlilik, ölçeğin, teorik ve ampirik anlam ile ne düzeyde örtüştüğünü göstermektedir (Kline, 2015:284). Yapısal geçerliliğin tespitinde kullanılan yöntemler yakınsak (benzeşim) geçerlilik (convergent validity) ve ıraksak (ayrışım) geçerliliğidir (discriminant validity).

Yakınsak geçerliliği analiz edebilmek için, modeli oluşturan faktörlere ve her faktöre ait alt boyutlara ilişkin bileşik güvenilirlik (CR) katsayıları ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanarak bu değerlerin (AVE değerleri için) 0.50 değerinin üzerinde, (CR katsayıları için) ise 0.70 değerinin üzerinde olup olmadığına bakılır (Hair vd., 2010:123). AVE değerlerinin 0.50 değerinin üzerinde olması; değişkenlerin ait oldukları faktöre ilişkin yeterli düzeyde varyans açıkladığına, CR katsayılarının 0.70 değerinin üzerinde olması ise söz konusu faktörün içsel tutarlılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo.9: Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Ölçek ifadeleri	Faktör Yükleri	t	CR	AVE
Koşullu Ödül Verme				
Yöneticim, belirlenen performans hedeflerine ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı açık bir şekilde ortaya koyar.	0,821	*		
Yöneticim, harcadığımız çabaya göre bize destek olur (yardımcı olur).	0,852	16,500	0,903	0,699
Yöneticim, başarılarımız karşılığında uygun ödülleri almamızı sağlar.	0,841	16,157		
Yöneticim, iş iyi yapıldığında memnuniyetini ifade eder	0,830	15,850		
Pasif İstisnalarla Yönetim				
Yöneticim, sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar sorunlara müdahale etmez.	0,824	*		
Yöneticimin harekete geçmesi için işlerin yanlış gitmiş olması gerekir	0,802	15,153	0,902	0,697
Yöneticim mecbur kalmadıkça önlem alınmasını gereksiz olduğunu düşünür.	0,864	17,057		
Yöneticimin harekete geçmesi için sorunların kronik hale gelmesi gerekir.	0,849	16,563		
Aktif istisnalarla Yönetim				
Yöneticim, dikkatini başarısızlıklarımız üzerine yöneltir.	0,873	*		
Yöneticim, dikkatini düzensizlik, kuralızsızlık, hatalar ve standartlardan sapmalar üzerine odaklandırır.	0,833	17,403	0,916	0,731
Yöneticim, yaptığımız hataların peşini bırakmaz.	0,838	17,615		
Yöneticim zamanı hataları bulmaya harcar.	0,874	19,119		
Serbestlik Tanıyıcı Liderlik				
Yöneticim önemli bir konu ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır (taşın altına elini sokmaktan kaçınır).	0,845	*		
Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	0,825	16,064	0,906	0,707
Yöneticim, karar vermekten kaçınır.	0,846	16,764		
Yöneticim, acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	0,847	16,768		
İsten Ayrılma Niyeti Ölçeği				
Daha iyi bir iş bulur bulmaz şu anki işimden ayrılacağım.	0,930	*		
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	0,911	24,832		
Sıklıkla işimden ayrılmayı düşünüyorum.	0,930	26,632	0,952	0,799
Gelecekte de bu işte çalışır mıyım bilmiyorum.	0,841	19,936		
Bu kurumun bir çalışanı olarak kalmak benim için önemlidir.	0,853	20,641		
Etkileşimli Liderlik Ölçeği				
Koşullu Ödül Verme	0,758	*		
Pasif istisnalarla Yönetim	0,780	10,882	0,820	0,534
Aktif istisnalarla Yönetim	0,757	10,652		
Serbestlik Tanıyıcı Liderlik	0,617	8,803		

* Regresyon ağırlıkları 1 olduğu için t değeri verilmemiştir

Analiz sonuçlarına göre; ölçekte bulunan tüm ifade/boyutlar için faktör yük değerleri 0,802 ile 0,930 arasında ($>0,60$) değer alarak altında buldukları faktör/değişkenle uyumlu çıkmışlardır (Kline, 2015:298). Bununla birlikte AVE değerlerinin 0,50 ve CR katsayılarının ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca yakınsak geçerliliğin bir diğer kanıtı olarak görülen CR katsayılarının AVE değerlerinden büyük olması (Byrne, 2013: 357) şartı da sağlanmış olduğundan, Tablo.8'e göre, ölçek boyutlarının yakınsak geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

İraksak geçerliliğin sağlanması için iki farklı yaklaşım uygulanmaktadır. Bunlardan ilki faktörler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmasıdır. Faktörler/boyutlar arası korelasyon değerlerinin 0,85'ten küçük olması iraksak geçerliliğin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Kline, 2015:297; Chou vd., 2002). İkinci yaklaşım ise bir faktörün AVE değerinin karekökünün (VAVE) , yine aynı faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden büyük çıkmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo.10: Korelasyon katsayıları ve AVE değerlerinin karekökleri

Değişkenler	1	2	3	4
(1) Koşullu Ödül Verrme	0,836	0,832	0,795	0,841
(2) Pasif İstisnalarla Yönetim	0,832	0,835	0,821	0,849
(3) Aktif İstisnalarla Yönetim	0,795	0,821	0,854	0,823
(4) Serbestlik Tanıyıcı Liderlik	0,841	0,849	0,823	0,840

Köşegende yer alan koyu değerler ilgili boyutun AVE değerinin karekökünü ifade etmektedir.

Tablo.10'a göre söz konusu her iki şart da sağlanmıştır. Yani çalışmada kullanılan Etkileşimci Liderlik Ölçeğine ait faktörler arasında iraksak geçerlilik bulunmaktadır.

3.1.3. Güvenilirlik

Bir araştırmada, ifadeler/faktörler ile onların ait oldukları boyutlar/ölçekler arasındaki uyumu test ettiğimiz geçerlilik analizinden sonra araştırmacının, örnekleme alınan evren hakkında doğru verileri elde ettiğini ortaya koyan ya da bir başka ifadeyle ölçek ile evrenin uyumunu gösteren güvenilirlik analizini yapması gerekmektedir. Bir 'iç tutarlılık testi' olan güvenilirlik analizi için en yaygın başvurulan yöntem Cronbach Alfa katsayısının hesaplanmasıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 178). Bu çalışmada kullanılmış olan her bir faktör için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tablo.11: Güvenilirlik Katsayıları

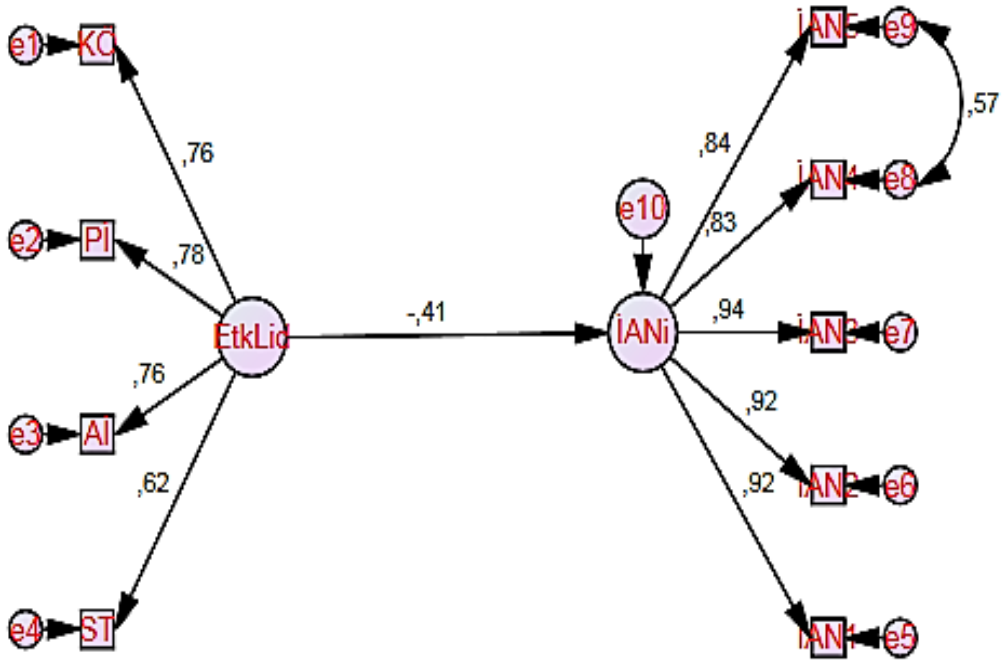
Faktör	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Serbestlik tanıyıcı liderlik	4	,905
Koşullu ödül verme	4	,901
Pasif istisnalarla yönetim	4	,902
Aktif istisnalarla yönetim	4	,915
Etkileşimci liderlik	4	,904
İşten ayrılma niyeti	5	,883

Tablo.11'de görüldüğü üzere her bir faktör veya ölçek için ortaya çıkan güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir değer olan 0,7'den büyüktür. Bu değerlerle birlikte çıkartılması halinde Alfa

değerini önemli oranda arttıracak bir ifade bulunmamasından dolayı ölçme modeli olduğu gibi kullanılmıştır.

3.1.4. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modellerinde, buraya kadar yapmış olduğumuz 'Doğrulamalı Faktör Analizi' yani gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasında bağlar kurarak uyguladığımız ölçme modelinin test edilmesi aşamasından sonra ikinci aşamada hipotezin geçerliliğine dönük olarak yapısal model test edilecektir. Bunu yapabilmek için aynı anda ve eşitlik sistemleri ile gizil değişkenler birbirine bağlanarak yapısal model sınanır ve elde edilen tahmin değerleri yorumlanır (Çokluk vd., 2016:261).



Şekil.2: Etkileşimli Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti ilişkisine ait AMOS Ekran Görüntüsü

Şekil.2'ye göre, hipoteze konu olan ilişkinin sınanması için AMOS programında kurgulanan model için elde edilen p (anlamlılık düzeyi) ve t (kritik oran) değerleri ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Literatürde z-testi olarak da anılan kritik oran, kurgulanan modeldeki her bir değişkene ait elde edilmiş olan tahmin değerinin, kendine ait olan standart hata değerine bölünmesiyle elde edilen orandır. Bu oranın mutlak değer olarak 1,96 değerini aşması 0,05 anlamlılık düzeyinde, 2,58 değerini aşması ise 0,01 anlamlılık düzeyinde tahminlenen değer istatistiksel olarak sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir (Byrne, 2013: 351-352; Kline, 2015: 320). Bunun anlamı; p değeri olarak 0,05'ten küçük, t değeri olarak ise 1,96 değerinden büyük ve ilişkinin yönü itibarıyla beklenen yönde (pozitif/negatif) ilişkili çıkan hipotezler desteklenmektedir.

Tablo.12: Yapısal İlişkiler ve İlişkilere Ait Değerler

Yapısal İlişkiler	Beta Katsayısı	Beklenen İlişki Yönü	Kritik Oran (t Değerleri)	P değeri	Sonuç
H1: Etk. Lid. → İAN	0,410	(-)	5,640	***	Desteklendi
H1a: Koş. Öd. → İAN	0,311	(-)	6,241	***	Desteklendi
H1b: Akt. İst. Yön. → İAN	0,311	(-)	6,452	***	Desteklendi
H1c: Pas. İst. Yön. → İAN	0,319	(-)	7,151	***	Desteklendi
H1d: Ser. Tan. Lid. → İAN	0,254	(-)	4,128	***	Desteklendi

***≤0,01

Tablo.12’de; bu ilişkiye ait z-değerlerinin, 0,01 anlamlılık düzeyinde ‘kabul edilir’ olarak görülen 2,58 mutlak değerinin üstünde oldukları görülmektedir. Beta katsayısı ile temsil edilen yordama değerlerinin/oranlarının ise 0,254 – 0,410 değerleri arasında ve öngörülen şekilde negatif yönlü (-) oldukları tespit edilmiştir. Buna göre modelimizde ortaya koyduğumuz hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Çalışma sonucunda, sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışlarının, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkiye (etki oranı 0,733) sahip olduğu anlaşılmıştır.

Bu sonuç; daha önce konu ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Örneğin Twigg ve Kang (2011), hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların iş ile ilgili olumsuz algı ve tutumları arasında negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Telli ve arkadaşları (2012), üç farklı sektörden işletmelerde çalışan 299 kişi üzerinde yaptığı, yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların işten ayrılma niyetleri ile tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında liderlik tarzları ile işten ayrılma niyetinin anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Rittschof (2013) ise Çocuk Koruma Hizmetleri alanında çalışan yönetici ve işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, olumlu davranışlar içeren bir liderlik yaklaşımının işten ayrılma niyetini azalttığını ve böylece örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmalara paralel olarak bizim çalışmamızda da elde edilen sonuç üzerinden konu ele alındığında, Tengilimoğlu’nun (2005) da ortaya koyduğu gibi, işgörenlerin örgütsel bağlılığının, işletmelerin örgütsel amaçlara ulaşmasında en önemli belirleyicilerden biri olduğu ve liderlerin, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olması ve işgörenlere karşı tutum ve davranışlarında bu unsurları dikkate alması gerektiği sonucuna varılabilir.

Çünkü geleneksel örgütlerde lider, örgütün stratejisini ve vizyonunu belirleyerek işgören denetimini sağlar. Ancak günümüz şartları üzerine bina edilen liderlik anlayışında, lider, ekip çalışması, paylaşılmış bir vizyon, katılımcı bir anlayış, yetki devri, kişilerin gelişimi gibi konulara yoğunlaşarak örgüt iklimini güçlendirme gibi sonuçlara odaklanır (Okumuş vd., 2005).

Sonuç olarak; çok insana istihdam olanağı sağlayan hastanelerde görevli yöneticilerin liderlik davranışlarının, yoğun ve stresli çalışma şartlarına sahip hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde belirgin etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak, güncel liderlik yaklaşımlarından birisi olan etkileşimli liderliğin sektörde, insan kaynağı devir hızını düşürücü ve işgörenlerin verimliliğini arttırıcı etkisi göz önünde bulundurularak, yöneticilerce dikkate alınması sağlanabilir.

Bu kapsamda etkileşimli liderlik yaklaşımının öngördüğü, işgörenler üzerinde kontrolü kaybetmeden ama onları çok zorlamadan çalışmalarını sağlayabilmek yöneticilerin gösterebileceği önemli bir yaklaşımdır. Burada, yöneticinin astlarıyla sürekli ilişkisini sıcak tutarak onları şevklendirmesi; gereği kadar çalışmayanları, gerektiği gibi çalışanların motivasyonlarını bozmayacak şekilde teşvik edebilmesi yapabileceği öncelikli iştir.

Her geçen gün artan değişim ve rekabetin, işletmelerde liderlere olan ihtiyacı günden güne daha önemli hale getirdiği (Çoroğlu, 2003) günümüz işletmecilik anlayışı içinde, çalışmamızda elde edilen sonuçların, hastaneler özelinde hem liderlik anlayışının gözden geçirilmesine hem de lider – takipçi ilişkilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Aish, Anne-Marie; Jöreskog, Karl G. (1990), "A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares", *Quality & Quantity*, Vol. 24, No. 4: 405-426.
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard (2002), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard; Jung, Dong I. (1999), "Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72: 441-462.
- Babakuş, Emin; Yavaş, Uğur (2011), "Customer orientation as a buffer against job burnout", *The Service Industries Journal*, Vol. 12: 5-16.
- Baltaş, Acar (2010), *Türk Kültüründe Yönetmek*, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Bass, Bernard (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Baykal, Ülkü; Serezli S. (1999), "Hemşirelerin iş doyum düzeylerinin araştırılması", *VII. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri*, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, 22-24 Haziran, Erzurum.
- Bayram, Nuran (2013), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*, 2. bs., Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Black, J. Stewart; Porter, Lyman W. (2000), *Management: Meeting New Challenges*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Büyüköztürk, Şener (2003), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byrne, Barbara M. (2013), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. (2. bs.), New York: Routledge.
- Chou, Shu-Chiung, Boldy, Duncan P.; Lee, YH. (2002), "Measuring Job Satisfaction in Residential Aged Care", *International Journal For Quality in Health Care*, Vol. 14, No. 1: 49-54.
- Çokluk, Ömay; Şekercioğlu, Güçlü; Büyüköztürk, Şener (2016), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 4. bs., Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çoroğlu, Coşkun (2003), *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım
- Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J.; Koopman, Paul L. (1997), "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70: 19-34.
- Duffield C.; Roche M.; O'Brien-Pallas L.; Catling-Paull C.; King M. (2009) Staff satisfaction and retention and the role of the nursing unit manager. *Collegian*, 16: 11-17.
- Duygulu, Sergül; Aaban, Süheyla (2007), "Örgütsel bağlılık: çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, C. 14, S. 2: 61-73.
- El Akremi, Assaad; Colaïanni, Gabriele; Portoghese, Igor; Galletta, Maura; Battistelli, Adalgisa (2014), "How Organizational Support Impacts Affective Commitment and Turnover among Italian Nurses: A Multilevel Mediation Model", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 9: 1185-1207.
- El-Jardali, Fadi; Dimassi, Hani; Dumit, Nuhad; Jamal, Diana; Mouro, Gladys (2009), "National cross-sectional study on nurses' intent to leave and job satisfaction in Lebanon: implications for policy and practice", *BMC Nursing*, Vol. 8, No. 3: 1-13.
- Farling, Myra L.; Stone, A. Gregory; Winston, Bruce E. (1999), "Servant leadership: Setting the stage for empirical research", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 6, No. 1/2: 49-72.
- Fornell, Claes; Larcker, David F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18: 39-50.
- Gregory Deborah M.; Way Christine Y.; LeFort, Sandra; Barrett, Brendan J.; Parfrey, Patrick S. (2007), Predictors of registered nurses' organizational commitment and intent to stay. *Health Care Manage Review*, 32 (2): 119-127.
- Gül, Hasan; Oktay, Ercan; Gökçe, Hakan (2008), "İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama", *Akademik Bakış*, Vol. 15: 1-15.
- Hair Jr., Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Prentice Hall.
- Hayes Lauren J.; Pallas Linda B.; Duffield, Christine; Shamian, Judith; Buchan, James; Hughes, Franches; Laschinger, Heather K.S.; North, Nicola; Stone, Patricia W. (2006), "Nurse turnover: a literature review", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 43: 237-263.

- <http://bursaism.saglik.gov.tr>, (Erişim 24.02.2019).
- <http://shgm.saglik.gov.tr>, (Erişim 24.02.2019).
- Irvine Diane M.; Evans, Martin (1995), "Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies", *Nursing Research*, Vol. 44: 246-253.
- İleri, Serap G. (2007), *Yeni mezun hemşirelerin profesyonel rollerine geçiş süreci algısı ve etkileyen etmenlerin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Jones, Cheryl B. (2004), "The costs of nurse turnover: Part 1: An Economic Perspective", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 34, No. 12: 562-570.
- Jöreskog, Karl G.; Sörbom, Dag (1993), *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Scientific Software International. Mooresville, IL.
- Juhdi, Nurita; Pa'wan, Fatimah; Hansaram, Ram M. K. (2013), "HR Practices and Turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 15: 3002-3019.
- Karsh B.; Booske BC.; Sainfort F. (2005), "Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover", *Ergonomics*, Vol. 48, No. 10: 1260-1281.
- Kline, Rex B. (2015), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4.Bs., New York: Guilford Publications.
- Lu, Kuei-Yun; Lin, Pi-Li; Wu, Chiung-Man; Hsieh, Ya-Lung; Chang, Yong-Yuan (2002), "The relationship among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses", *Journal of Professional Nursing*, Vol. 18, No. 4: 214-219.
- Lynn, Mary R.; Redman, Richard W. (2005), "Faces of the nursing shortage", *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 35, No. 5: 264-270.
- Mafini, Chengedzai; Dubihlela, Job (2013), "Determinants of Military Turnover of Technical Airforce Specialists: An Empirical Case Analysis", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 3: 523-534.
- Martin, Michael J. (2011), *Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Blacksburg, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Mbah, Emeka S.; Ikemefuna, C. O. (2012), "Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria plc. in Lagos State", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 14: 275-287.
- McClarey, Mary (1998), "Implementing clinical effectiveness", *Nursing Management*, Vol. 5, No. 3: 16-19.
- Mobley, William H.; Griffeth, Rodger; Hand, Herbert H.; Meglino, Bruce M. (1979), "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 3: 493-522.
- Okumuş, Fevzi; Avcı, Umut; Kılınc, İzzet (2005), "Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerinin Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 7, S. 13: 31-50.
- Ongori, Henry (2007), "A Review of the Literature on Employee Turnover", *African Journal of Business Management*, Vol. 1, No. 3: 49-54.
- Park, Jae S.; Kim, Tae H. (2009), "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?", *Leadership in Health Services*, Vol. 22, No. 1: 20-38.
- Perez, Mylene (2008), *Turnover Intent*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Zurich, Human Resource Management.
- Raholm, Maj-Britt (2009), "Evidence and leadership", *Nursing Administration Quarterly*, Vol. 33, No. 2: 168-173.
- Rittschof, Kerri R. (2013), *The Influence of Transformational Leadership and Job Burnout on Child Protective Services Case Managers' Commitment and Intent to Quit*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Walden University, Minnesota.
- Robbins, Stephen P. (2000), *Managing Today*, New Jersey: Prentice Hall.
- Saruhan, Şadi C.; Özdemirci, Ata (2013), *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 3. bs., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Schwepker, Charles H. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce", *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1: 39-52.
- Shields, Michael A.; Ward, Melanie. (2001), "Improving nurse retention in the national health service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit", *Journal of Health Economics*, Vol. 20: 677-701.
- Simpson, Michelle R. (2009), "Predictors of work engagement among medical-surgical registered nurses", *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 31: 44-65.

- Steel, Robert P.; Griffeth, Rodger W.; Hom, Peter W.; Lyons, Daniel M. (2002), "Practical Retention Policy for the Practical Manager", *The Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2: 149-162.
- Şimşek, M. Şerif (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ö. Faruk (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, İstanbul: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz.
- Tai, Teresa W.C.; Bame Sherry I.; Robinson, Chester D. (1998), "Review of nursing turnover research, 1977-1996", *Social Science & Medicine*, Vol. 47, No. 12: 1905-1924.
- Takase, Miyuki; Yamashita, Noriko; Oba, Keiko (2007), "Nurses' leaving intentions: antecedents and mediating factors", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 3: 295-306.
- Tavşancıl, Ezel (2014), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, 5. bs., Nobel Yayın Dağıtım.
- Telli, Eda; Ünsar, A. Sinan; Oğuzhan, Adil (2012), "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Vol. 2, No. 2: 135-150.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 14: 1-16.
- Tourangeau, Ann E.; Cummings, Greta; Cranley, Lisa A.; Ferron, Era M.; Harvey, Sarah (2010), "Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 66, No. 1: 22-32.
- Twigg, Nicholas W.; Kang, Bomi (2011), "The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem on Burnout", *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol. 4: 1-20.
- Tzeng, Huey-Ming (2002), "The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 39: 867-878.
- Wagner, Cheryl M. (2007), "Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 60, No. 3: 235-247.
- Watson, Carol A. (2004), "Evidence-based management practices: The challenge for nursing", *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 34, No. 5: 207-209.
- Wayne, Sandy J.; Shore, Lynn M.; Liden, Robert C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40: 82-111.
- Williams, Larry J.; Hazer, John (1986), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 2: 219-231.
- Wren, J. Thomas; Hicks, Douglas A.; Price, Terry L. (2004), *The International Library of Leadership: Modern Classics on Leadership*, Cheltenham: Ervard Edgar Publishing.
- Yaprak, Ecem (2009), *Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler: örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Zurn, Pascal; Dolea, Carmen; Stilwell, Barbara (2005), *Nurse retention and recruitment: Developing a motivated workforce*, International Council of Nursing, World Health Organization, <http://ners.unair.ac.id/materikuliah/Issue4Retention.pdf>

Extended Summary

The Effect of Transactional Leadership Approach on Nurses' Turnover Intention: A Field Study in Private Hospitals in Bursa Province

Loss of highly skilled, experienced and dedicated staff means waste and loss for businesses. The loss of such qualified personnel to competitor organizations results the transfer of institutional knowledge and experience to the competitors at the same time. No matter how much technology develops, no matter how visible costs increase, the most important resource for organizations is still "human". Therefore, it is an indispensable requirement for enterprises to develop effective managerial strategies to reduce the tendency and actions of the employee by reducing many negative reactions such as organizational deviation and avoidance of duties. For this reason, it is necessary to identify the factors that cause the thoughts and actions of leaving the job correctly and to take measures for these factors.

Health managers behave according to current employment models and short-term patient care solutions when determining nursing employment policies. However, the American Executive Nurses Association stated that respect and loyalty to their leaders play an important role in increasing the organizational commitment of nurses by creating a more attractive working environment and that this understanding cannot be established with existing management approaches.

Research shows that; the actual or emotional detachment of nurses from their workplaces reduces the quality of patient care services, which is decisive for the capacities of health institutions, and even negatively affects the provision of these services. In other words, the high level of leaving work increases the workload of the currently working nurses and lowers their productivity while lowering the motivation of the newly graduated nurses who have just started working.

Considering the issue, if there are individuals with low quality, difficult and stressful working conditions, it can be said that there is a need to identify the factors that can compensate or reduce the impact of these adverse conditions. In this context, in our research, it was examined that leaders, who are valuable and effective sources for both the organization and the employees, and their approach to nurses' turnover intention. Because employees do not continue their current jobs by showing loyalty not only to the work or organization but also to the leader.

In the light of this information obtained from the literature, we hypothesize that the transactional leadership behaviors of the managers in the health sector reduce the nurses' turnover intention.

In this context, in our study, it was aimed to measure the effect of the transactional leadership behaviors (and its dimensions) of the health managers on nurses' turnover intention in private hospitals. Also it is tested how turnover intention differs according to some demographic factors. The data collected from Bursa (N=241) were analyzed by using SPSS and AMOS (Structural Equation Model).

For the first part of measurement tool, 16 items related to transactional leadership obtained from 36-item Multi-Factor Leadership Scale developed by Bass and Avalio (1999) to determine the leadership styles of managers were used. According to this scale, transactional leadership behaviors are handled in 4 dimensions. These dimensions are; Individualized Consideration, Contingent Reward, Active Management-by-Exception, Passive-Avoidant. In the second part of measurement tool, a 5-question scale developed by Wayne et al. (1997) was used to measure nurses' turnover intention.

As a result, it was determined that the turnover intention of the nurses showed significant differences according to their profession and their seniority at the institution they worked and it was found that the model was suitable for the research and the hypothesis (the interactional leadership behaviors (and its dimensions) of the managers negatively affects the turnover intention of nurses') was supported according to the obtained p and t values.

In other words, it was found that the transactional leadership behaviors of the managers in the health sector had a decreasing effect (impact ratio 0.733) on the nurses' turnover intention. Accordingly, it can be concluded that the organizational commitment of employees is one of the most important determinants of the achievement of organizational goals of the enterprises and that the leaders should have information about the factors that affect the organizational commitment of the employees and should take these elements into consideration in their attitudes and behaviors towards employees.

As a result, it is understood that the leadership behaviors of the managers working in hospitals (that provide employment for many people) have significant effects on the turnover intention of nurses who have intensive and stressful working conditions. Consequently, it can be ensured that the transactional leadership, one of the current leadership

approaches, is taken into consideration by the managers. Because the result shows that transactional leadership has the effect of decreasing the human resource turnover rate and increasing the productivity of the employees.

In this context, it is an important approach that managers can demonstrate to ensure that they work without losing control over employees, but without forcing them. Here, it is important that the manager encourages his subordinates by keeping them warm. In addition, it is a priority job that motivate loose employees without breaking the motivation of hard workers

It is thought that the results obtained in our study will contribute to the revision of leadership understanding and leader - follower relations within hospitals in today's business management approach, where change and competition increase the need for leaders in enterprises day by day.