

## STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ALGILANAN ETİK LİDERLİK ile DEĞERLENDİRİLMESİ: ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ

Zekai ÖZTÜRK<sup>1</sup>  
Dilek UYSAL<sup>2</sup>

### ÖZET

Küreselleşme tüm dünyayı sadece ekonomik anlamda etkilememiştir. Siyasi, sosyal, toplumsal, kültürel ve bireysel anlamda da etkisini göstermiştir. Bu değişim sürecinde sağlık sektörünün en önemli sermayelerinden olan insan kaynakları ile etik ve liderlik kavramları daha fazla önem kazanmıştır. Sağlık kurumlarının başarılı olma ve sürdürülebilirliklerinin temel şartlarından biri de iyi yönetilen insan kaynaklarıdır. Bu çalışma bir üniversite hastanesinde çalışan personelin stratejik insan kaynakları yönetimini algıladıkları etik liderlik ile değerlendirmeleri amaçlanmıştır. Örneklem seçimine gidilmemiş olup, 21 Ocak-30 Haziran 2021 tarihleri arasında kurumda çalışan personele bilgi işlem merkezi aracılığı ve sosyal ağlar üzerinden Google anket form linki gönderilmiş ve 411 çalışan dönüş yapmıştır. Bağımsız değişkenlerden oluşan, sürekli verilerin ikili grupları Independent Samples T Test, üç ve üzeri gruplarından oluşan verilere ise One Way Analysis of Variance testleri ile analiz edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile Pearson Correlation test uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda Algılanan Etik Liderlik ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKRY) arasında ileri düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Etik, Etik Liderlik.

<sup>1</sup> Zekai Öztürk, Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, zekai.ozturk@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2569-7249.

<sup>2</sup> Dilek Uysal, Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD, dilek.uysal@hbv.edu. ORCID: 0000-0002-8591-3065, (Sorumlu Yazar).

# EVALUATION of STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT with PERCEIVED ETHICAL LEADERSHIP: UNIVERSITY HOSPITAL EXAMPLE

## ABSTRACT

Globalization has not been affected in the entire economic sense. Some things in the political, social, real life approach. In terms of this use, it adds more value in terms of human resources, which is one of the most important values in the health sector, and ethics and perspective. One of the main characteristics of the success and sustainability of health achievements is good human resources. In this study, it is aimed to evaluate the human resources management for employees in a university hospital with the ethics you will perceive. No sample selection was made, and a Google survey link was sent to the personnel working at the school from January 21 to June 30, 2021 via the IT center and social networks, and 411 employee curriculum. T-Test of continuous pairs consisting of independent selections, three- and group-formed One-Way Analyzes of Variance, and purpose-related testing of samples for analyzes. As there is a positive prospective relationship between Strategic Human Resources Management (SHRM)

*Keywords: Strategic Human Resources Management, Ethics, Ethical Leadership,*

## 1. GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen ve küreselleşen dünyayla birlikte her alanda meydana gelen değişimler ve gelişmeler bütün örgütlerde önemli bir değişim sürecini başlatmıştır. Bu değişim süreci içerisinde sağlık sektörü de dinamik yapısı ile yer almıştır. Bu değişim sürecinde sağlık sektörünün en önemli sermayelerinden olan insan kaynakları ile etik ve liderlik kavramları daha fazla önem kazanmıştır. Sağlık kurumlarının başarılı olma ve sürdürülebilirliklerinin temel şartlarından biride iyi yönetilen insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi altında yer alan çalışanların işletmenin stratejileri doğrultusunda motive olmalarını sağlamak, etik liderlik ile örtüşen davranışlar sergileyen liderlerle başarıya ulaşmaktadır. İnsan faktörünün etkin bir şekilde üretime ve hizmete dahil edilmesi, çalışanlar arasında iletişimin sağlanması, çalışanların davranışlarında iki yönlü etik özellikleri merkezine alan etik liderlik (Piccolo vd., 2010:259) tüm örgütler için stratejik insan kaynakları yönetimi kadar önemli hale gelmiştir. Örgütlerin fark yaratmak, üstünlük ortaya koymak çabaları içerisinde, performanslarını etkileyen sermayede insan kaynakları yer almaktadır. Bu açıdan birçok

önemli unsur gibi çalışanların yöneticilerini nasıl bir lider olarak algıladıkları, kendilerini işleri ile bütünleştirmeleri ve sergiledikleri performansları, insan kaynağı gücünü yani insan gücü sermayesini arttırması nedeni ile büyük önem taşımakta ve üzerinde durulması gereken konular arasında yer almaktadır (Durgut ve Yumuk Günay, 2020:149). Bu bağlamda yapılan bu çalışmada, bir üniversite hastanesi çalışanlarının, stratejik insan kaynakları yönetimini algıladıkları etik liderlik ile değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

### 1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)

Literatürde temel iki değişikliğin bir araya gelmesiyle insan kaynaklarının stratejik boyutu 1970'lerin sonunda araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Bu değişikliklerden ilki geleneksel insan kaynakları yönetimi kavramı terk edilerek modern insan kaynakları kavramına geçilmesi, ikincisi ise genel stratejik modellerin organizasyonun içinde yeniden yapılandırılmasıdır (Martín-Alcázar vd., 2005: 663). İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajının kilit bir kaynağı olabileceği, bu nedenle insan kaynakları yönetimi ve iş stratejisinin birlikte düşünülmesi gerektiği, günümüzde işletmelerin stratejik yönetim ve çalışan ilişkileri arasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları organizasyonun belirtilen hedeflerini odak noktasına yerleştirerek hareket etmektedir. İşletmelerin performansını insan kaynaklarının temel yetkinliklerinin arttırılması etkilemektedir (Karami vd., 2004:50). Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları yönetimi süreçlerini geleneksel tarzdaki yönetim sürecinden çıkararak daha stratejik bir iş akışına dönüştürmek, bireylerin ve kuruluşun performansını iyileştirmenin anahtarıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme için çalışan tüm insanların davranışlarını etkilemek için kullandığı faaliyetlerin bütünüdür. Çalışanların davranışları işletme içerisinde ve dışında birçok alanı etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynağını yönetmek önemli bir stratejik zorluktur (Wei, 2010). Stratejik insan kaynakları yönetimi temel özellikleri olan bir yönetimdir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının; organizasyon içinde entegrasyonu ve bu entegrasyonun aynı zamanda genel strateji ile birleştirilmesi, insan kaynakları uygulamalarının tüm sorumluluğu yerine getirilirken kolektif çalışan ilişkileri yerine bireysel değerlendirme içinde değerlendirilmesi, yöneticilerinin her çalışan için bağlılık içerisinde inisiyatif kullanarak etkin, kolay ve yol gösterici olarak görev almasını sağlaması temel özellikler arasındadır (Baker, 1996:51).

Özetle, stratejik insan kaynakları yönetimi; işletmenin misyonu, genel hedefleri, işgücünü çalıştırma politikası, insan kaynakları yönetimi

politikası ile uyumlu, işletmenin faaliyet alanı stratejisi ile insan kaynakları yönetimi stratejisini birleştiren ve insan kaynakları sistemlerini var olan uygulamaya entegre ederek, nitelik düzeyi yüksek ve çalışma isteği ile güdülenmiş personeliyle işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan ve aynı zamanda da insanı işletme için rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirmede, ana unsur haline getiren bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2010: 36). Stratejik insan kaynakları yönetiminde, çalışanların yönetime dahil olabilmesi için; davranış, düşünce ve duygularını anlayıp değerlendirme yapmak ön planda olmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme içinde ve dışında oldukça güçlü bir iletişim ağı içerisinde olmalı ve özellikle kurum içindeki iletişim ağının tüm çalışanlar arasında anlaşılır düzeyde olmasını sağlamalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi için çalışanlar; sadece işletme tarafından verilen işi yerine getiren ve yaptığı iş karşılığında ücret alan bireyler olmayıp, işletmenin teşvike ve değerli gördüğünü bilmeye ihtiyacı olan tamamlayıcılarıdır (Erdemir, 2017: 20). Stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejilerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi işletme ve kişilere yol göstermektedir. Bunlardan kadrolama, yapılan iş analizi ve iş tanımlarına uygun işin gerektirdiği eylem ve davranışlarda bulunan bireylerin görevlendirilmeleri işletmenin devamlılığı ve gelişmesi için önemlidir (Barutçugil, 2004:256). Eğitim, işletmelerin kendilerini anlatması, yönetim kademesindeki bireyler ile çalışan bireyler arasında sağlıklı iletişim kurulması, çalışan bireylerin birbirleriyle bütünleşmesinin sağlanması ve sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi düzeyinde işletmelerin stratejileri doğrultusunda hizmet içi eğitimleri düzenlemesi gerekmektedir. Eğitim konusunu özümseyen işletmeler, gelişen teknoloji ile birlikte birçok eğitim yöntemi geliştirmekte ve işletmelerinde eğitim birimlerine yer vermektedir (Gürel, 2010:29). Katılım, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda etkin verimli bir şekilde tam katılımları ile maksimum yarar sağlamayı hedeflemektedir (Sabuncuoğlu, 2013:24). Performans değerlendirme, çalışanların işletme içerisinde çalışmalarının değerlendirilmesi, yapılan işin karşılığının belirlenmesi, yapılan işin basamaklarının belirlenmesi ve geliştirilmesi süreci olarak görülen insan kaynakları yönetiminin bir unsurudur (Barutçugil, 2004:335). Performans değerlendirmenin ayrılmaz bir parçası olan ödül/ödüllendirme sistemi de çalışanların işe katılım ve performanslarını etkilemektedir. İşletmeler stratejik insan kaynakları yönetimine; kadrolama, eğitim, performans değerlendirme ve katılım fonksiyonlarını etkili bir şekilde dahil etmeleriyle birlikte meydana gelen yenileşim performanslarını etkilemektedir. Ödül fonksiyonu ise,

yönetimin değişimini ve yenilenmesini etkilemektedir (Demirtaş, 2013:281).

## 1.2. Etik, Lider, Etik Lider

Etik ile ahlak konuları birbirinin içine geçmiş, yakın anlamları olan iki kavramdır (Tepe, 2011: 14; Ülgen ve Mirze, 2020: 238). Etik ve ahlakı birbirinden ayıran temel özellik, etiğin ahlak felsefesi içinde yer alması, ahlakında etiğin araştırma konusu içinde yer almasıdır. Etik iki önemli özellik içerir. Birincisi iyi ve doğru insan olmak için gereken özellikler, ikincisi de kişinin davranışlarını belirleyen kurallardır. Ahlak ise kültürel değerler ve arzu edilenlerle ilgili ayırt edilmesi gereken doğru ve yanlışlara karşı nasıl hareket edileceği ve nasıl davranılacağını belirler (Ülgen ve Mirze, 2020: 438).

Lider; amaca yönelik davranışlarda önder olan, bireylerin belirlenen amaca yönelik davranmalarını ve etkisi altına alarak gönüllülük esasıyla kendisini takip etmelerini sağlayan kişidir. Liderler hem kişisel hem örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için bir grup insanın gönüllü olarak takip ettikleri kişilerdir (Koçel, 2015: 668). Etik liderlik, kişisel davranış ve kişiler arası ilişkilerde normatif uygun davranış gösteren, iki yönlü iletişim yoluyla ödül, destek ve karar verme süreçlerini yönetmektir (Brown vd., 2005: 20). Yaşamının tümüne dürüstlük, samimiyet, gerçekçiliği yerleştirmiş, insan odaklı olan ve ahlaki değerleri benimsemiş kişiler etik liderlerdir (Arıkök, 2017: 44). Bireyler; çalıştıkları kurumlarda önemsenmeyi, doğru anlaşılmayı, kendisine saygı duyulmasını, dürüst davranılmasını, aidiyet duygusunu yaşamayı ve hak ettiği değeri görme beklentisi içerisindedir. Liderler, çalışanın beklentisini karşılamaya yönelik çalışma ortamını sağlayan kişilerdir. Lider, davranış ve tutumlarıyla etik duruşunu sergilemeli ve etik değerler zincirine dahil olmalıdır. Tüm bu süreçlerin içinde kurumsal yapının temelinde de şeffaflık bulunmalıdır. Bu nedenle liderler, temelinde şeffaflık içeren bir organizasyon kurmak adına etik kurallar bütününe uymak zorundadır (Yılmaz, 2006).

Etik liderlik kavramı son yıllarda birçok disiplinde önem kazanmıştır. Özellikle örgütsel davranış, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi gibi doğrudan insan ile ilişkili disiplinlerde önemi daha fazla artmıştır. Gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde gerek özel sektör gerekse kamu kurumlarında artan etik dışı davranışlar etik liderlik kavramına olan ilgiyi arttırmıştır (Kahraman, 2020: 1). Cheng vd. (2014) yaptıkları çalışmada etik liderliğin astların çalışmalarını kolaylaştırdığını ve astların konuşarak iletişim kurmalarını teşvik ettiğini, aynı zamanda

etik liderlik ve işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanın etik liderlik ile kendi kendini düzenleyici yani özdenetimi sağlayarak terfiye yönelik davranış ve tutum sergilediğini belirtmektedir.

### **1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Liderlik ile İlgili Literatür Taraması**

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi ve etik liderlik ile farklı disiplin konuları arasında birçok çalışma görülmektedir: Stratejik insan kaynakları ile insan kaynakları yönetimi arasında, alanda gelecekte yapılacak çalışmalara rehberlik edebilecek bir ayırım yapılmaya çalışılmıştır. Stratejik insan kaynakları alanının hem araştırma hem de uygulamaya rehberlik edecek sağlam bir teorik temele ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir (Wright ve McMahan, 1992: 316). Toor ve Ofori (2009) yaptıkları çalışmada etik liderliğin, çalışanlar ile örgütsel kültür arasındaki ilişkide arabulucu bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Hem stratejik insan kaynakları yönetiminin hem de insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, operasyonel performans ve çalışan ilişkileri iklimi üzerinde doğrudan ve olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Ngo vd., 2008: 73). Örgütsel inovasyonun stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine etkisini pozitif olduğu tespit edilmiştir (Çalışkan, 2019: 341). Motivasyon, çalışanların kurumsal stratejileri anlamalarına ve gerçekleştirmelerine yardımcı olan dinamik bir güçtür (Öğüt vd., 2004:288). Birleşik Krallıkta yapılan çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminde üst yöneticilerinin ve iş stratejilerinin önemli bir rol oynadığı saptanmıştır (Truss ve Gratton, 1994: 683). SİKY ve bilgi yönetimi süreçlerine inovasyonun yol gösterdiği, yönetici pozisyonundaki uygulayıcıların işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarını, farklı stratejik insan kaynakları uygulamaları kullanarak, bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve bilgi uygulamalarında farkındalık yaratarak yenilikçi faaliyetlerde bulunmaya yöneltecekleri tespit edilmiştir (Demirtaş, 2013: 282).Yapılan bir başka çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminde, iletişim ile afet ve acil durum yönetimindeki iletişimin benzer özellikleri olsa da, her organizasyonun kendi iç dinamikleri ile değerlendirilmesi gerektiği bu nedenle hastane dinamiklerine göre bir çalışma yapılması halinde istenilen hedefe ulaşılabileceği sonucu bulunmuştur (Yaman, 2020: 926). Bir başka çalışmada ise Stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanma süreci, işletmelerin rekabet edebilme yeteneklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir sonucuna ulaşılmıştır (Mert vd., 2020: 5223).

Alan yazınında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Liderlik ile ilgili çalışmalar yer almakta, ancak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Liderlik ile değerlendirilmesi konusunda çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, üniversite hastanesinde hizmet sunumu yapan bireylerin, kurumlarının stratejileri doğrultusunda insan kaynakları yönetimini algıladıkları etik liderlik ile değerlendirmeleri incelenmiş olup diğer örgütler için çalışmanın örnek olabileceği ve sonraki araştırmalara veri teşkil edeceği açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Hipotezleri**

H1. Algılanan Etik Liderlik ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anlamlı ilişki vardır.

H2. Hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H3. Hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile Algılanan Etik Liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişki vardır.

### **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bir üniversite hastanesi çalışanlarının, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Algıladıkları Etik Liderlik ile değerlendirilmesi amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmamız betimleyici, ilişkisel bir tarama modelidir. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada verileri elde etmek için anket tekniği uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü, sosyodemografik özellikleri belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Macduffie (1995), Youndt vd. (2017), Collins ve Clark (2003)'ın çalışmalarında kullandıkları kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içeren alt ölçekler Demirtaş (2013) tarafından 16 ifadeden oluşan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği olarak Türkçeye uyarlanmış ve geçerlik güvenilirliği yapılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen, Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve

güvenilirliği yapılmış olan 10 ifadeden oluşan Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li likert olup, 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmektedir.

### **2.3. Araştırmanın Etik İzni**

Araştırma için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonuna başvurulmuş ve Komisyonun 24.12.2020 tarih ve 13 sayılı kararı ile izin verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı hastanenin bağlı bulunduğu Rektörlük Makamından ve ölçekleri Türkçeye uyarlayarak geçerlik ve güvenilirliğini yapan araştırmacılardan da izin alınmıştır.

### **2.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini bir üniversite hastanesinde çalışan 2373 personel oluşturmaktadır. Örneklem seçimine gidilmemiştir. 21 Ocak-30 Haziran 2021 tarihleri arasında kurumda çalışan personele bilgi işlem merkezi aracılığı ve sosyal ağlar üzerinden Google anket form linki gönderilmiş ve gönüllü olarak dönüş yapan 411 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir.

### **2.5. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri**

Araştırmada verileri elde etmekte kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi sonucunda: KMO değeri 0,921 olarak tespit edilmiştir. Verilerdeki faktörlerin anlamlılığını gösteren küresellik derecesi Bartlett's testi değeri 4727,375;  $p < 0,001$  olarak bulunmuştur. Bu da istatistiksel açıdan yeterli olarak değerlendirilmiştir. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik için yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,933 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının tespitine yönelik yapılan faktör analizi ve varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi ile özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın 77,597 sini açıklayan beş alt boyut ortaya çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach's Alfa değeri: eğitim 0,839, ödül 0,630, kadrolama 0,929, performans değerlendirme 0,803, katılım 0,854 olarak tespit edilmiştir.



Verilerin elde edilmesinde kullanılan ikinci ölçek Algılanan Etik Liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi sonucunda: KMO değeri 0,948 olarak tespit edilmiştir. Verilerdeki faktörlerin anlamlılığını gösteren küresellik derecesi Bartlett's testi değeri 3842,458;  $p < 0,001$  olarak bulunmuştur. Bu da istatistiksel açıdan yeterli olarak değerlendirilmiştir. Tek boyutlu ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik için yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,953 olarak tespit edilmiş ve toplam varyansın 70,698'ini açıklamaktadır.

### 2.6. Veri Analizi

Değişkenlere ait normalite testlerinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testleri yapılmıştır. Faktör analizi yapılmış olup KMO Bartlett's test kullanılmıştır. Ölçek ve alt boyutlarına ait geçerlik güvenirlik test olan Cronbach's Alfa değerlerine bakılmıştır. Bağımsız değişkenlerden oluşan, sürekli verilerin ikili grupları Independent Samples T Test, üç ve üzeri gruplarından oluşan verilere ise One Way Analysis of Variance testleri ile analiz edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile Pearson Correlation test uygulanmıştır.  $p < 0,05$  olasılık değerleri önemli olarak kabul edilmiştir. Tüm veri analizleri istatistik paket programları ile yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

Çalışmaya 411 birey katılmıştır. Çalışmaya katılan bireylerden %40,6 sı 36-44 yaş aralığında, %62,1 i kadın, %67'si evli, %42,3 ü önlisans mezunu, %38,4 ü hemşire, %37 si 15 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

**Tablo 1: Bireylerin Sosyodemografik Özellikleri**

Sosyodemografik Özellikler		N	%
Yaş	18-26	45	10,6
	27-35	102	24,8
	36-44	167	40,6
	45-53	79	19,2
	54 ve üzeri	18	4,4

<b>Cinsiyet</b>	Erkek	164	39,9
	Kadın	247	62,1
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	135	32,8
	Evli	276	67,2
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	57	13,9
	Önlisans	174	42,3
	Lisans	125	30,4
	Lisansüstü	55	13,4
<b>Çalışılan Kadro</b>	Hemşire	158	38,4
	Sağlık Teknikeri	103	25,1
	Sağlık Teknisyeni	33	8,1
	Tıbbi Sekreter	69	16,8
	*Diğer	48	11,7
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	63	15,3
	6-10 yıl	86	20,9
	11-15 yıl	107	26,0
	15 yıl ve üzeri	155	37,0

\*(Büro memuru, psikolog, eczacı, destek hizmetleri personeli)

Algılanan Etik Liderlik Ölçeği ile SİKY Ölçeği ve alt ölçeklerinin ortalama ölçek puanları Tablo 2 de sunulmuştur. Çalışmaya katılan bireylerin Etik liderlik ölçeğine verdiği ortalama puan  $3,21 \pm 0,972$  iken SİKY ölçeğine verdikleri ortalama ölçek puanı  $2,99 \pm 0,826$ 'dır. SİKY ölçeğinin alt boyutlarından eğitim için verilen ortalama ölçek puanı  $3,72 \pm 0,879$  ile en yüksek puana sahiptir.

**Tablo 2: Algılanan Etik Liderlik Ölçeği ile SİKY Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama Ölçek Puanları**

Ölçek	N	Ortalama±S.S.
Etik Liderlik Ölçeği	411	$3,21 \pm 0,972$
SİKY Ölçeği	411	$2,99 \pm 0,826$

<b>SİKY/Eğitim</b>	411	3,72±0,879
<b>SİKY/Ödül</b>	411	2,24±0,903
<b>SİKY/Kadrolama</b>	411	2,74±1,121
<b>SİKY/Performans Değerlendirme</b>	411	2,94±1,035
<b>SİKY/Katılım</b>	411	3,11±1,041

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerden yaşa göre ölçek değerlendirmelerinde anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerden cinsiyete göre ölçek değerlendirmelerinde anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Sosyodemografik Özelliklerden Medeni Durum ile Algılanan Etik Liderlik, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin değerlendirilmesi Tablo 3 de sunulmuştur. Medeni Durum ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anlamlılık bulunmuştur. Bekar bireylerin Algılanan Etik Liderlik ölçeği puanı  $3,44±1,003$  iken evli bireylerin  $3,10±0,940$  olarak tespit edilmiştir. Bekar bireylerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği puanı  $3,20±0,870$  iken evli bireylerin  $2,90±0,786$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Sosyodemografik Özelliklerden Medeni Durum ile Algılanan Etik Liderlik, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Ölçek	Medeni Durum	N	Ortalama	S.S.	t	p
<b>Algılanan Etik Liderlik</b>	Bekar	135	3,44	1,003	3,294	<b>0,001</b>
	Evli	276	3,10	0,940		
<b>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	Bekar	135	3,20	0,871	3,481	<b>0,001</b>
	Evli	276	2,90	0,786		

Sosyodemografik Özelliklerden Eğitim Durumu ile Algılanan Etik Liderlik, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin değerlendirilmesi Tablo 4 sunulmuştur. Eğitim Durumu ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anlamlılık bulunmuştur. Algılanan Etik Liderlik ölçeğinde lise mezunu çalışanlar ile

önlisans mezunu çalışanları arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanların Algılanan Etik Liderlik ortalama ölçek puanı  $3,47 \pm 0,941$  iken önlisans mezunu çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,08 \pm 0,918$  olarak tespit edilmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinde lise ve önlisans ile lisansüstü mezunu çalışanları arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanların ortalama Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ortalama ölçek puanı  $3,23 \pm 0,745$  iken önlisans mezunu çalışanların  $2,90 \pm 0,736$ , lisansüstü mezunu çalışanların ortalama ölçek puanı  $2,79 \pm 0,793$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Sosyodemografik Özelliklerden Eğitim Durumu ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Ortalama	S.S.	F/p Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar
Algılanan Etik Liderlik	Lise	57	3,47	0,941	<b>2,981-0,031</b> Lise - Önlisans
	Önlisans	174	3,08	0,918	
	Lisans	125	3,32	1,032	
	Lisansüstü	55	3,15	0,982	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Lise	57	3,23	0,745	<b>4,425-0,004</b> Lise - Önlisans Lise - Lisansüstü
	Önlisans	174	2,90	0,736	
	Lisans	125	3,12	0,950	
	Lisansüstü	55	2,79	0,793	

Sosyodemografik Özelliklerden Çalışılan Kadro ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin değerlendirilmesi Tablo 5 de sunulmuştur. Çalışılan kadro ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anlamlılık bulunmuştur. Algılanan Etik Liderlik ölçeğinde hemşire olarak çalışanlar ile sağlık teknikeri ve sağlık teknisyeni çalışanları arasında, sağlık teknisyeni çalışanları ile diğer gruptaki çalışanlar arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. Hemşire olarak çalışanların Algılanan Etik Liderlik ortalama ölçek puanı  $2,99 \pm 0,985$  iken sağlık teknikeri çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,40 \pm 0,929$ , sağlık teknisyeni olarak çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,70 \pm 0,797$  olarak tespit edilmiştir. Diğer grubunda

çalışanların ortalama ölçek puanı ise  $3,09 \pm 0,960$  olarak bulunmuştur. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinde hemşire olarak çalışanlar ile sağlık teknikeri ve sağlık teknisyeni çalışanları arasında, sağlık teknisyeni çalışanları ile diğer grupta çalışanlar arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. Hemşire olarak çalışanların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ortalama ölçek puanı  $2,81 \pm 0,761$  iken sağlık teknikeri olarak çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,21 \pm 0,864$ , sağlık teknisyeni olarak çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,38 \pm 0,745$  olarak tespit edilmiştir. Diğer grubunda çalışanların ortalama ölçek puanı ise  $2,85 \pm 0,804$  olarak bulunmuştur.

**Tablo 5: Sosyodemografik Özelliklerden Çalışılan Kadro ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Ölçek	Çalışılan Kadro	N	Ortalama	S.S.	F/p Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar
Algılanan Etik Liderlik	Hemşire	158	2,99	0,985	<b>5,546-,000</b> Hemşire - Sağlık Teknikeri Hemşire - Sağlık Teknisyeni Sağlık Teknisyeni - Diğer
	Sağlık Teknikeri	103	3,40	0,929	
	Sağlık Teknisyeni	33	3,70	0,797	
	Tıbbi Sekreter	69	3,28	0,969	
	Diğer	48	3,09	0,960	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Hemşire	158	2,81	0,763	<b>6,032-,000</b> Hemşire - Sağlık Teknikeri Hemşire - Sağlık Teknisyeni Sağlık Teknisyeni - Diğer
	Sağlık Teknikeri	103	3,21	0,864	
	Sağlık Teknisyeni	33	3,38	0,745	
	Tıbbi Sekreter	69	3,03	0,842	
	Diğer	48	2,85	0,804	

One Way Analysis of Variance.

Sosyodemografik özelliklerden çalışma yılı ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin değerlendirilmesi Tablo 6 da sunulmuştur. Çalışma yılı ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anlamlılık bulunmuştur. Her iki ölçekte de 6-10 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar, 11-15 yıl arası çalışanlar ile de 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında bir anlamlılık tespit edilmiştir. 6-10 yıl arası çalışanların Algılanan Etik Liderlik ortalama ölçek puanı  $2,99 \pm 1,013$  iken 11-15 yıl arası çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,54 \pm 0,847$  ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,70 \pm 0,797$  olarak tespit edilmiştir. 6-10 yıl arası çalışanların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ortalama ölçek puanı  $2,80 \pm 0,952$  iken 11-15 yıl arası çalışanların ortalama ölçek puanı  $3,30 \pm 0,758$  ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama ölçek puanı  $2,85 \pm 0,758$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Sosyodemografik Özelliklerden Çalışma Yılı ile Algılanan Etik Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

Ölçek	Hastanede Çalışma Yılı	N	Ortalama	S.S.	F/p Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar
Algılanan Etik Liderlik	1-5 yıl arası	63	3,29	0,961	<b>7,003-,000</b> 6-10 yıl arası - 11-15 yıl arası 11-15 yıl arası - 16 yıl ve üzeri
	6-10 yıl arası	86	2,99	1,013	
	11-15 yıl arası	107	3,54	0,847	
	16 yıl ve üzeri	155	3,07	0,981	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	1-5 yıl arası	63	3,12	0,758	<b>9,109-,000</b> 6-10 yıl arası - 11-15 yıl arası 11-15 yıl arası - 16 yıl ve üzeri
	6-10 yıl arası	86	2,80	0,952	
	11-15 yıl arası	107	3,30	0,758	
	16 yıl ve üzeri	155	2,85	0,758	

One Way Analysis of Variance.

Algılanan Etik Liderlik ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve alt boyutlarının değerlendirilmesi Tablo 7 de sunulmuştur. Etik liderlik ölçeği ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği arasında

ileri düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmamaktadır. Algılanan Etik Liderlik Ölçeği ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin alt boyutlarının değerlendirilmesinde de ileri düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. ( $p < 0,001/r = 0,864$ )

**Tablo 7: Algılanan Etik Liderlik Ölçeği ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

Ölçek	Correlations	SİKY	SİKY/ Eğitim	SİKY/ Ödül	SİKY/ Kadrolama	SİKY/ Performans Değerlendirme	SİKY/ Katılım
Algılanan Etik Liderlik	Pearson Correlation	,864**	,676**	,623**	,716**	,731**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	411	411	411	411	411	411

**Tablo 8: Araştırmanın Hipotezleri İle ilgili Sonuçlar**

H1. Algılanan Etik Liderlik ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H2. Hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri	KABUL
H3. Hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile Algılanan Etik Liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmada, bir üniversite hastanesinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin sağlık çalışanları tarafından Algılanan Etik Liderlik ile değerlendirilmesine ait görüş ve bilgileri istatistiksel analizler ve hipotezler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Tüm hipotezler kabul edilmiş ve aşağıda açıklamaları yapılmıştır.

SİKY için verilen ölçek puan ortalaması  $2,99 \pm 0,826$  olarak bulunmuş ve ortalamanın altında bir puandır. Çalışkan sağlık çalışanları

ile yaptığı çalışmada SİKYY ölçeğinin ortalama puanı 2,45 olarak bulunmuştur (Çalışkan, 2019). Sağlık çalışanlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde kurumlarının stratejilerini onaylamadıkları söylenebilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Chand ve Katou, 2007; Arthur, 1994). SİKYY alt boyutlarından eğitim ölçek puanı  $3,72 \pm 0,879$  ortalamasının biraz üstünde bulunmuştur. Sağlık çalışanlarının kurumlarındaki eğitim konusunda olumlu düşünceleri olduğu anlaşılmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki sağlık alanındaki iş yükü yadsınamaz bir gerçektir. Bireylerin bu soruları yanıtlarken buldukları konumun önemli olduğu da düşünülmelidir. Çalışanların Algılanan Etik Liderlik ölçek puanı  $3,21 \pm 0,972$  yine ortalama bir puandır. Etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda da ortalama yada ortalamasının altında puanlar bulunmuştur (Özmen vd., 2020; Songur vd., 2017; Büyükyılmaz ve Alper Ay, 2017). Çalışmaya katılan bireylerin kurumlarındaki yöneticileri algılanan etik liderlik ile değerlendirdiklerinde ortalama bir görüşün olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmaya katılan bireylerin sosyodemografik özellikleri Algılanan Etik Liderlik ve SİKYY ölçeği ile değerlendirildiğinde; bekar çalışanların, lise mezunu çalışanların, sağlık teknikeri ve teknisyeni olarak çalışanların ve 11-15 yıl arası çalışan bireylerin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha olumlu bakış açıları ve algılanan etik liderlik ile olumlu görüşleri bulunmaktadır. Bekar çalışanların iş stresinin, sorumluluklarının evli çalışanlara göre daha az olmasının ölçek puanlarını etkilediği, lise mezunlarının yaptıkları iş ve buldukları konum nedeniyle ölçek puanlarını etkilediği, sağlık teknikeri ve sağlık teknisyeni bireylerin hemşire bireylere göre iş yükleri değerlendirildiğinde, çalışmanın Covid-19 pandemi süreci içerisinde yapılmış olması ve hemşirelerin bu süreçte servis değişikliklerinin ve iş yüklerinin artmış olması tekniker/teknisyen bireylerin ölçek puanları arasında fark oluşturmuş ve hemşire bireylerin ölçek puanları düşük çıkmıştır. 11-15 yıl arası çalışan bireylerin ölçek puanlarının yüksek olmasının nedeni ise iş deneyiminin ve uzmanlaşmanın 11-15 yıl arasında artış göstermesi nedeniyle ölçek puanlarını etkilediği düşünülmektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Algılanan Etik Liderlik ile değerlendirilmesi analiz sonuçlarına bakıldığında Etik Liderlik ölçeği ile SİKYY ölçeği arasında ileri düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmamaktadır. Etik Liderlik ölçeği ile SİKYY alt boyutlarının değerlendirmesinde de ileri düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan bireylerin etik liderlik ölçek puanları



arttıkça stratejik insan kaynakları yönetimi ölçek puanları da artmaktadır. Etik liderlik ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında önemli bir ilişki vardır. Bireyler liderlerin etik davranışlarını algıladıklarında stratejik insan kaynakları yönetimine de olumlu yaklaşmaktadırlar. İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütsel performansı, başarıyı, çalışanın bağlılığını ve gelişimini etkileyen özellikler arasında ödül, kadrolama, görevlendirme, performans, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme yer almaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde bu özellikleri benimseyen işletmeler diğer işletmelerden daha fazla performans ve başarı göstermektedir. (Huang, 2000; Guthrie, 2001; Huselid, 1995)

Başarılı bir Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tanımının içerisinde iyi bir tasarım ve politika uygulamaları bulunmalıdır. İşletmelerin sermayelerinden biri olan insan sermayesinin yönetiminde çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri işletmenin performansını etkilemektedir (Huselid vd., 1997: 186). Bu bağlamda kurumların etik liderlik tanımını yerine getiren bireylerle yönetilmesi stratejik insan kaynakları yönetiminde başarı sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmek üzere tasarlanan bir süreçtir (Lundy, 1994: 687). Bu bağlamda etik liderler, yönetim sürecinde aldıkları kararların nihai sonuçlarını, sakıncalarını ve faydalarını düşünürler. Mütevazı yapıda olup etraflarına daha fazla nasıl yararlı olacaklarıyla ilgilenirler, adaletten yana tavır sergilerler, sorumluluk bilinci ile bireylere eşit mesafeli ve saygı çerçevesinde hareket ederler. Etik liderlerin standartları en üst seviyedeki etik davranışlardır ve bu davranışları benimseyerek hareket ederler. Sergiledikleri davranışlarla kurumun etik değerlerine etki ederler. Etik liderler, çalışanların rol modeli olarak kurum içinde etik davranma sınırlarını gösterirler (Mihelic vd., 2010: 31).

Stratejik insan kaynakları yönetimi zaman içerisinde gelişmekle kalmamış, aynı zamanda gelişimi ile birlikte diğer alanlarla da entegre olmayı gerçekleştirmiştir. Stratejik konuların daha iyi anlaşılması, daha fazla detaylı insan kaynakları araştırması için zemin oluşturur. Stratejik insan kaynakları yönetimi konularındaki anlamlandırma ve anlama geliştikçe, stratejik insan kaynakları yönetimi ile diğer disiplinler için etkileşimin devam etmesi beklenmektedir (Lengnick-Hall vd., 2009: 80).

Aralık 2019'un sonlarında, Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde ortaya çıkan ve 2020 yılının başında dünya geneline yayılan yeni tip koronavirüs hastalığı çok kısa sürede bütün dünyada halk sağlığı açısından önemli bir tehdit haline gelmiştir. Virüs 11 Şubat 2020

tarihinde DSÖ tarafından “Covid-19” pandemisi olarak adlandırılmıştır. Araştırmanın pandemi döneminde yapılması, katılımcılara sosyal ağlar üzerinden ulaşılmaya çalışılması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu çalışmada sağlık kurumundaki bireylerin stratejik insan kaynakları yönetiminin etik liderlik ile değerlendirilmesi incelenmiştir. Alanda farklı kurumlarda çalışan bireylerinde değerlendirilmesinin kurumlara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Küreselleşme tüm dünyayı sadece ekonomik anlamda etkilememiştir. Siyasi, sosyal, toplumsal, kültürel ve bireysel anlamda da etkisini göstermiştir. Tüm bu değişimin içinde etik kavramı da artık küreselleşmiş ve bireyden topluma, çalışandan işverene kadar önem kazanmıştır. Çalışma yaptığımız hastane bir kamu hastanesidir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa tabi hareket edildiği düşünüldüğünde; evrenselleşen etik değerlerin uygulanması liyakat, profesyonellik, hesap verilebilirlik, tarafsızlık, dürüstlük, adalet, hukuka uygun davranış, eşit mesafe, bağlılık, uzmanlık, güven, özele değil genele yayılan davranış sergileme, şeffaf olabilme stratejik insan kaynakları yönetimini de doğrudan etkilemektedir. Sonuç olarak işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimini etik liderle uygulamaya gitmesi işletme açısından ve çalışanları açısından önem taşımaktadır. İşletme çalışanın inandığı bir yönetimle çalışması kendini geliştirmesine, motivasyonunun artmasına, yöneticisini yani liderini takip etmesine ve doğal olarak hem kendi verimliliğinin artmasına hem de işletmenin performansına etki edecektir.

#### **KAYNAKÇA**

- Arıkkök, M. (2017). *Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, Kocaeli.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.5465/256705>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/256712>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical

- leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Büyükyılmaz, O., & Alper Ay, F. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisinde Örgütse İAdaletin Aracılık Rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209–233. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.305431>
- Çalışkan, H. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi. In *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* (Vol. 22, Issue 2). [www.algoritmaconsulting.com](http://www.algoritmaconsulting.com)
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576–594.  
<https://doi.org/10.1108/01425450710826096>
- Cheng, J.-W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H., & Cheung, Y.-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817–831.  
<https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429>
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.5465/30040665>
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *M.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 261–261. <https://doi.org/10.14780/iibdergi.201324467>
- Gürel, T. (2010). Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 19–34.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/34997>
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.  
<https://doi.org/10.5465/3069345>

- Huang, T.-C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436–451. <https://doi.org/10.1080/095851900339945>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.5465/257025>
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27(6), 50–68.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687–720. <https://doi.org/10.1080/09585199400000054>
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*, 48(2), 197–221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (n.d.). *The International Journal of Human Resource Management Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>

- Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkaya, T., & Koyunlu, F. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(10), 1–1. <https://doi.org/10.26466/opus.683152>
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 31. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Ngo, H. Y., Lau, C. M., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73–90. <https://doi.org/10.1002/hrm.20198>
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Tahir Demirsel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. In *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Vol. 0, Issue 12). <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/710>
- Özmen, S., Özer, Ö., & Özkan, O. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgüt Kültürü ve Etik Liderlik: Özel Bir Hastane Uygulaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 445–461. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.692062>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 259–278.
- Songur, C., Özer, Ö., & Say Şahin, D. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama. *Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama*, 20(4), 445–456.
- Toor, S.-U.-R., & Ofori, G. (n.d.). *Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture*. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686. <https://doi.org/10.1080/09585199400000053>

- Wei, L. (2010). Literature review of strategic human resource management. *2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010*.  
<https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5577181>
- Yaman, F. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Penceresinden Afet ve Acil Durum Yönetiminde İletişim. *Academic Perspective Procedia*, 3(2), 920–927.  
<https://doi.org/10.33793/acperpro.03.02.29>
- Youndt, M. A., Snell, S. A., James W. Dean, J., & Lepak, D. P. (2017). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Https://Doi.Org/10.5465/256714*, 39(4), 836–866. <https://doi.org/10.5465/256714>