T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARININ UYGULADIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ORGANİZASYONEL POLİTİKALARIN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ MARMARA BÖLGESİ ÇALIŞMASI

GÜLÜMSER ONGUN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2015

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARININ UYGULADIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ORGANİZASYONEL POLİTİKALARIN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ MARMARA BÖLGESİ ÇALIŞMASI

GÜLÜMSER ONGUN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI

PROF. DR. NİHAT KAYA

GEBZE

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 30/06/2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Gülümser İNCİRKUŞ (ONGUN)'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Nihat KAYA

ÜYE : Prof. Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE : Prof. Dr. Adnan CEYLAN

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

18. yy. ikinci yarısından itibaren sanayi devrimi ile birlikte üretimin hızlanması, insan üstü çabayı beraberinde getirmiş ve duygusal bir varlık olan insanı yıpratmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda kavramlaşan ve ilk başlarda stres olarak telaffuz edilen, bu kavram daha sonra "tükenmişlik" kavramı olarak ifade edilmeye başlanmıştır.

Çalışanlar zihinlerinde liderin ne olduğu ile ilgili resim oluştururlar. Sonra şu anki tanık oldukları liderlik davranışı ile bu resmi kıyaslarlar. Sonuç olarak da çalışan performansı bu kıyaslama sonucuna göre etkilenir.

Yapılan araştırmalar liderlik tarzının çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini ve çalışan tükenmişliğinin liderin algılanmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma en iyi liderlik tarzını tanımlamamakta, normal koşullarda üç tip liderlik tarzının (hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) tükenmişlik üzerine etkisini; organizasyonel politikalar ve güç aracılığıyla karşılaştırmaktadır.

Çalışmamızda; hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, güç kullanımı ve tükenmişlik algısı başlıklarından oluşan veriler; 49 kurum ve kuruluştan 401 anket ile toplanmıştır. Veriler yapısal eşitlik modeliyle modellenmiştir.

Sonuç olarak; liderlik tarzlarının güç kullanımı ve organizasyonel politikalar aracılığıyla tükenmişliği etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, etkileşimci liderlik ve hizmetkar liderlik tarzlarının tükenmişliğe neden olmadığı, tersine tükenmişliği azalttığına yönelik hipotez test sonuçları elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzına ve tükenmişlik analiz sonuçlarında ise, dönüşümcü liderliğin büyük oranda tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Güç Kaynakları, Organizasyonel Politikalar, Tükenmişlik.

SUMMARY

Since the second period of the 18. century, thanks to industrial revolution, speed in production, brought superhuman performance requirement in working life. This weakened hardly people who have, in reality, important emotional side in their creature. In the beginning, the emerging effect was named as stress or depression. Afterwards, it has began to be called by using the term "burnout" since 1970s.

Employees imagine a leadership figure in their minds. After they compare the real picture with their expectations. As a result, the performance of employee is shaped along to this comparing.

Researches had shown that types of leadership affect performance positively and there are relationship between leadership and employee burnout perception.

This study didn't aim at defining the best leadership, however, tried to explain the effect of three types of leadership (servant, transformational, and transactional leadership) effects on burnout by the help of perception of organizational politics and power implementing.

For this study, data were collected with 401 questionnaire from different 49 institutions either private or governmental. Results reached at the end of the two steps analysis were reported. As result, it is emerged that methods of leadership affect burnout perception positively by power using and organizational politics. Additionally, analysis findings showed that transactional and servant leadership don't produce burnout, directly. Even oppositely, they reduce burnout perception. However, analysis also showed that transformational leadership has triggering effect on burnout.

Keywords: Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Power Resources, Organizational Politics, Burnout.

TEŞEKKÜR

Her zaman yardımsever ve anlayışla yaklaşımıyla, tezimin hazırlanması süresince gerek akademik desteğini, gerek kıymetli vaktini benden esirgemeyen ve tezin oluşmasında büyük rol oynayan çok kıymetli ve sevgili hocam tez danışmanım Prof.Dr. Nihat KAYA'ya en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tezin oluşmasına katkı sağlayan Sayın Prof.Dr. Adnan CEYLAN, Sayın Yrd.Doç.Dr. Mürşide ÖZGELDİ ve Sayın Doç.Dr. Cemil KUZEY hocalarıma; anketimizi doldurarak çalışmamıza katkıda bulunan tüm çalışanlara teşekkürü bir borç bilirim. Bu zorlu süreçte benden akademik bilgisini ve manevi desteğini hiç esirgemeyen abim Yrd.Doç.Dr. Lokman İNCİRKUŞ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman esirgemeyen babam Muzaffer İNCİRKUŞ'a ve aileme şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER DİZİNİ vii
ŞEKİLLER DİZİNİ viii
TABLOLAR DİZİNİ ix

1. GİRİŞ 1
   1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı 2
   1.2. Liderlik Özellikleri 3
   1.3. Liderlik Yaklaşımları 3
      1.3.1. Hizmetkar Liderlik 7
      1.3.2. Dönüşümcü Liderlik 9
      1.3.3. Etkileşimci Liderlik 11

2. GÜÇ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ
   2.1. Güç Kavramının Tanımı 13
   2.2. Güç – Otorite- Etkileme İlişkisi 13
   2.3. Güç Kaynakları Sınıflandırmaları 14
      2.3.1. Güç Kaynaklarının Örgüt Tiplemesi 16

3. ORGANİZASYONEL POLİTİKA KAVRAMI
   3.1.Organizasyonel Politika Kavramı 17
4. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE
   4.1.Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi 21
   4.2.Tükenmişlik Envanterleri 24

4.2.1.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri 24
4.2.2.Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri 24
4.3.Tükenmişliğin Evreleri 26
4.4.Farklı Alanlardaki Tükenmişlik Nedenlerinin Etkileri 27
4.4. 1.Örgütsel (Çevresel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi 27
4.4.2.Bireysel (Kişisel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi 29
4.5.Tükenmişliğin Belirtileri 33
4.5. 1.Fiziksel Belirtiler 33
4.5.2.Duygusal Belirtiler 33
4.5.3.Zihinsel Belirtiler 34
4.5.4.Davranışsal Belirtiler 34
4.5.5.Sosyal Belirtiler 34
4.6.Tükenmişliğe Karşı Yapılması Gerekenler 35
4.6. 1.Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler 35
4.6.2.Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler 36
4.6.3.İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler 37

5.LİDERLİK TARZLARI, GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL POLİTİKALAR İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ 38
5.1. Hizmetkar Liderlik, Güç Kaynakları, Örgütsel Politikalar İle Tükenmişlik İlişkisi 44
5.2. Dönüşümcü Tarzları, Güç Kaynakları, Örgütsel Politikalar İle Tükenmişlik İlişkisi 46
5.3. Etkileşimci Liderlik, Güç Kaynakları, Örgütsel Politikalar İle Tükenmişlik İlişkisi 51

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA 53
6.1. Metodoloji 53
6.1.1. Ölçekler 53
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 55
6.3. Araştırmanın Varsayımları 56
6.4. Araştırmanın Kısıtları 56

6.5. Evren ve Örneklem 56
6.6.Veri Toplama Yöntemi ve Anket Formu 58
6.7. Veri ve Analiz Teknikleri 59
6.8. Araştırmanın Modeli 60
6.5.1. Hizmetkar Liderlik Modeli 61
6.5.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli 61
6.5.3. Etkileşimci Liderlik Modeli 62
6.9. Araştırma Hipotezleri 62
6.9.1. Hizmetkar Liderlik Hipotezleri 62
6.9.2. Dönüşümcü Liderlik Hipotezleri 65
6.9.3. Etkileşimci Liderlik Hipotezleri 69
6.10. Analiz ve Bulgular 71
6.11. Açımlayıcı Faktör Analizi 72
6.12. Korelasyon Analizi 77
6.13. Doğrulayıcı Faktör Analizi 82
6.14. Model Fit İndisleri ve Yapısal Eşitli Modeli 84
6.15. Hipotez Sonuçlarının Raporlanması 89

7. TARTIŞMA VE SONUÇ 98
7.1. Kısıtlar 106
7.2. Gelecek Araştırmacılar İçin Öneriler 106
8. KAYNAKLAR 107

ÖZGEÇMİŞ 120
EKLER 121

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No Sayfa No

6.1 : Araştırmanın Modeli 52

6.2 : Hizmetkar Liderlik Modeli 53

6.3 : Dönüşümcü Liderlik Modeli 53

6.4 : Etkileşimci Liderlik Modeli 54

6.5 : Hizmetkar Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 73

6.6 : Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 74

6.7 : Etkileşimci Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 75

6.8 : Hizmetkar Liderlik Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı 78

6.9 : Dönüşümcü Liderlik Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı 79

6.10: Etkileşimci Liderlik Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı 80

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
1.1 : Hizmetkar Liderlik Özelliklerinin Sınıflandırması	8
1.2 : Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Sınıflandırılması	10
2.3 : Farklı Güç Tiplerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	15
5.4 : Liderlik Tarzları ve Duygusal Etkileri	36
6.5.1: Hizmetkâr Liderlik Faktör Analizi	64
6.5.2: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi	65
6.5.3: Etkileşimci Liderlik Faktör Analizi	65
6.6 : Güç Kaynakları	66
6.7 : Organizasyonel Politikalar Faktör Yükleri	67
6.8 : Tükemişlik Algısı Faktör Yükleri	67
6.9 : Güvenilirlik Analizi Ve Açıklanan Varyans	68
6.10.1: Korelasyon analiz sonuçları (Hizmetkâr Liderlik)	70
6.10.2: Korelasyon analiz sonuçları (Dönüşümcü Liderlik)	71
6.10.3: Korelasyon analiz sonuçları (Etkileşimci Liderlik)	72
6.11.1: Model fit indisleri (Hizmetkâr Liderlik)	76
6.11.2: Model fit indisleri (Dönüşümcü Liderlik)	76
6.11.3: Model fit indisleri (Etkileşimci Liderlik)	76
6.12.1: Hizmetkar Liderlik Hipotezleri	81
6.12.2: Dönüşümcü Liderlik Hipotezleri	83
6.12.3: Etkileşimci Liderlik Hipotezleri	84
6.13.1: Tükenmişlik Algısı Hipotezleri (Hizmetkâr Liderlik)	84
6.13.2: Tükenmişlik Algısı Hipotezleri (Dönüşümcü Liderlik)	85
6.13.3: Tükenmişlik Algısı Hipotezleri (Etkileşimci Liderlik)	87
6.14.1: Hizmetkâr Liderlik - Tükenmişlik Algısı Hipotezleri	88
6.14.2: Dönüşümcü Liderlik - Tükenmişlik Algısı Hipotezleri	88
6.14.3: Etkileşimci Liderlik - Tükenmişlik Algısı Hipotezleri	89

1. GİRİŞ

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki köklü değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bir başka ifade ile bugün örgütler iş görenlerden işyerini sevme, sadakat, güçlü örgütsel vatandaşlık, güven, özveri gibi bir takım duygu ve davranışlarla donanmalarını beklemekte, bir başka deyişle örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Bu açıdan bakıldığında işletme çalışanı ile örgüt üyeliği ile tanımlanabilecek bir birliktelik kurmak istemektedir. Örgüt üyeliğini, örgütsel değerlerin, çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline gelmesi ve yüksek aidiyetle işletme amaçlarına bağlılık olarak tanımlayabiliriz. Bugün, çalışan işletme arasındaki sözü edilen birliktelik, içinde bulunduğumuz koşullarda, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir (İşcan, 2006). Örgüt ve çalışan ilişkisinin başarısı öncelikle; çalışanların tükenmişlik algısından uzaklaşmaları, çalışanın lideri algılayışı ve liderin bu algılanışı yönlendirmesi sürecine bağlıdır.

Liderleri lider olmayanlardan ayırma süreci liderlik sınıflandırması adı altında yapılır. Shaw'ın çalışmasına göre astlar liderlik şablonları ve liderlik prototipleri geliştirerek liderlik değerlendirmesini oluştururlar. Çalışanlar zihinlerinde liderin ne olduğuyla ilgili bir resim oluştururlar ve sonra şu anki tanık oldukları liderlik davranışı ile bu resmi kıyaslarlar. Sonuç olarak da lideri lider veya lider değildir diye sınıflandırmaya sokarlar. Bu durum önemlidir çünkü sosyal güç ve etkilenme pozitif bir onaylama meydana gelirse olur bu sebepten de bu sınıflandırma sonucu çalışan performansını etkiler (aktaran Mark R. Testa, 2008).

Liderlik tarzının etkinliği normal bir sonuç olarak, işletmenin içinde bulunduğu çevreler (risk oranının yüksek olması gibi), yaşam tarzı (bireyci ya da toplumcu bir kültüre sahip olunması gibi), alışkanlıklar ve daha genel bir ifade ile kültür ile çok sıkı bir ilişki içindedir. Bu nedenle bu çalışmada en iyi liderlik tarzı tanımlanmamakta, normal koşullarda çalışan tükenmişliği üzerinde üç liderlik tarzının ilişkisi karşılaştırılmaktadır.

Liderlik görev ve sosyo duygusal uyumu birleştirir. Görev ve kişi uyumunun liderlikle bir ilişki içindedir. Yapılan bir çalışmada etkin liderlik ve pozitif çıktılar arasında pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır. Hogan ve Kaiser (2005) etkin liderliğin bireylerin çalışma arzusunu etkilediğini, kişinin kendini grubunun gelişmesine adadığını göstermektedir. Bu sebepten liderlik etkinliği, çalışan memnuniyetini sağlayan ve çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinen örgüt kültürü tarzı ile pozitif ilişkilidir. Chemes (2000)'in söylediği gibi "başarılı lider astlarına öyle bir atmosfer oluşturur ki, bu takipçilerin kişisel ihtiyaçlarını ve amaçlarını gerçekleştirmede yardım eder" (Kwantes, Boglarsky, 2007). Yapılan birçok araştırmada, çalışan tükenmişliğinin liderin algılanmasıyla ilişkili olduğu ve bu ilişkinin firmanın performansını etkilediği yönündedir.

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Toplumlar belli hedeflere ulaşma ihtiyacı duydukları andan itibaren, lidere ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle liderlik kavramının geçmişi çok eskidir. Lider terimi, birbirinden tamamen ayrı olmasına karşın, üst yönetici terimi ile çok zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. İyi bir yönetici olabilmek için yönetim sürecini üstün bir başarı derecesi ile yerine getirmek gerekir. Bu durumda, denebilir ki her lider, az çok, iyi bir yöneticidir ancak her yönetici lider değildir (Uğur, 2005). Liderlik güzel bir düşünceyi, yalnız bu amaç için doğmuş gibi, hayata geçirmek ve karşısındakileri de bunu kaçırılmaması gereken bir fırsat olduğuna inandırmaktır (Obeng, 1997). Liderler takipçilerini bir takım etrafında toplayarak onları bu hedefleri yerine getirmeleri konusunda etkileyebilir (Çakar ve Arpak, 2003). Bir grup insanı etkilemede, liderin ikna yeteneği ve güdüleme yeteneği öne çıkmakta olup (Erdoğan ve İlhan 1997), ayrıca liderin yüksek enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, yaratıcılık gücü, adalet duygusuyla ayrıcalıklı olduğu, doğal bir nitelik ve özellik taşıyarak, insanlara yol gösterdiği savunulabilir (Uğur, 2005). Liderlik kavramı, başta yönetim bilimleri olmak üzere siyaset bilimi, toplum bilimi, psikoloji ve eğitim bilimlerinin gibi birçok bilim dalı ile ilişkilidir. Liderlik süreci ve liderlikten söz edebilmek için; koşullar ve amaçlar, lider kişilik, izleyicilerin bir araya gelmesi gerekmektedir (Özsalmanlı, 2003). Liderlik, liderlerin ele aldığı formel ve informel yapılardaki tüm faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir. Ayrıca liderin resmi ve geniş yetkilerle de donatılması da liderlik kavramının ortaya çıkması için şart değildir. Keza

resmi ve geniş yetkilere rağmen grubu etkileyemeyen liderler de mevcuttur (Efil, 2007).

1.2. Liderlik Özellikleri

Günümüze değin iz bırakan liderlerin özelliklerini incelenerek, etkin liderlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir (Akiş, 2004). Bu başlıklar kısaca şöyledir: vizyon sahibi olması, tutkulu ve fedakar olması, inançlı, kararlı ve tutarlı olması, örnek teşkil etmesi, güven (güvenmesi ve güvenilir olması), motive etmesi, beklentileri vizyonla bütünleştirmesi, ilham vermesi, gelişim odaklı olması, adalet duygusunun olması, mütevazı olması, iyi bir dinleyici olması, açık iletişim kurması, insanlara karşı duyarlı olması, durumlara karşı duyarlı olması, yenilikçi olması, hızlı ve etkin karar vermesi, esnek olabilmesi, hız (zamanı etkin kullanması), sinerjik takım kurabilmesi, bilgi sahibi olması.

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlerin bir ekibe, bölüme ya da şirkete yön verirken izlediği farklı tarzlar bulunmaktadır, bazıları sakin ve analitikken bazıları karizmatik ve sezgiseldir. Bunun yanında farklı durumlar da farklı liderlik tarzlarını gerektirir, bazen şirketi duyarlı müzakerecilik kurtarırken bazense zorlayıcı bir otoriteye ihtiyaç vardır (Goleman, 2002). Bu farklılıklar, liderin yüklenmiş olduğu misyondan etkilenmekte ve davranış kalıbı ise kendiliğinden oluşmaktadır. Otokratik tarza sahip olan liderin emredici ve direktifçi olmasının beklenmesi gibi (Werner, 1993). Liderlik üzerine yapılan araştırmalar işlemci/etkileşimci modelden, dönüşümcü ve karizmatik liderliğe oradan da lider ve astı arasındaki ilişki kalitesine doğru kayma göstermektedir (Pillai et al, 1999). Ayrıca lider-üye arasındaki ilişkinin ulusal kültüre göre de değiştiği görülmüştür (Testa, 2008).

Yukarıda da bahsedildiği üzere, farklı kriterlere göre değerlendirmeler sonucu farklı liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Bunların sırasıyla aşağıdaki gibi kısaca irdelenmesinde çalışmamızın çerçevesini oluşturmak açısından fayda vardır.

Bunlar; özellikler yaklaşımı liderliği; fiziksel, zihinsel bir takım özellikler neticesinde ortaya çıkan bir oluşum olarak ele almış ve belli bireylerin sahip olduğu

bir yetenek ve özellikler toplamı şeklinde değerlendirmişlerdir (Ceylan, 2011). Bunlar "boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık, kişisel özellikler olarak; zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olan, girişimcilik ve riski göze alma, cesur olma ve öz güven gibi etkenler sıralanmıştır" (Eren, 2000).

Davranışsal liderlik; liderlerin birbirinden değişik durumlarda farklı davranışlarını konu edinen bu yaklaşımda (Yılmaz ve Ceylan, 2011), liderin özellikleri değil davranışları önem arz etmekte olup, Ohio üniversitesince yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu ortaya konmuştur. Bunlardan birinci boyut kişiyi, ikinci boyutu ise girişimciliği dikkate almaktadır (Eren, 2008). Bu durumda liderin etkinliği girişimcilik ruhu ve kişiyi dikkate alma oranı fazlalaştıkça artmakta ve iletişimin yönü, astlarına yetki devredip / etmemesi, planlama ve kontrole yaklaşımı, amaçlara yönlendirme şekli gibi tutumları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Koçel, 2003).

Lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Likert'in Sistem Yaklaşımı olup (Koçel, 2003), Hodgetts sistemleri şöyle özetlemiştir (Hodgetts, 1997): Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Kararlar yönetimce alınırken, astların karar alma sürecine katılması nadiren görülür. Üst ve ast arasında güvensizlik hakim iken, işlerin yaptırılmasında ağırlıklı olarak zorlayıcı etkenler kullanılır. Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Yönetimce astlara tevazu gösterilmekte, motivasyon aracı olarak ödül ve ceza kullanılmaktadır. Kararlar belirlenmiş kalıplar içinde alınır ve astlar dikkatli ve korkuludur. Sistem 3 (Katılımcı): Astlara güven ortamı sağlanmıştır. Karar alma sürecinde hiyerarşik bir yöntem izlenmektedir. Önemli kararlar üst yönetimce alınırken, daha önemsiz kararlar alt seviye tarafından da alınmaktadır. Çift yönlü iletişim söz konusudur. Sistem 4 (Demokratik): Astlara yönetimce tam bir güven ortamı sağlanmıştır. Karar almada adem-i merkezileştirme esastır. İletişim hem dikey hem de yatay yönlüdür.

Douglas Mc Gregor'un 1957 yılında yayınladığı "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı eserinde, yöneticilerin örgüt içindeki davranışlarının insanları algılama biçimlerine göre şekillendiği ortaya konulmuştur. Bu varsayım doğrultusunda, yöneticilerden bir kısmının X yaklaşımını diğer bir kısmının ise Y yaklaşımını benimseyen davranış özelliklerine sahip olduğu belirtilmiştir (Efil, 2007). X teorisindeki çalışan modeline göre; çalışanlar, çalışmayı sevmeyen, sorumluluk alamayan,

yönetilmeyi tercih eden ve ekonomik güdülere odaklı olarak tanımlanmıştır. Buna karşın Y modeli çalışan anlayışında ise çalışanlar, çalışmayı oyun gibi eğlenceli algılayan, sorumluluk alabilen, örgütün amaçlarına odaklı olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2003). Bu açıklamalar ışığında, X teorisini benimsemiş lider yaklaşımının daha otoriter ve müdahaleci olması beklenirken, Y teorisini benimsemiş lider yaklaşımının daha demokratik ve katılımcı olması beklenmektedir (Efil, 2007).

Durumsallık yaklaşımının varsayımına göre ise, her koşul ve durumda geçerli olabilecek bir yönetim yaklaşımı olduğunu savunmak olası değildir. Dolayısıyla da liderlik tarzlarının iyi kötü diye sıralanmasındansa, içinde bulunulan koşulların doğurduğu duruma göre davranış modeli geliştirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür (Serinkan, 2008). Fidler'in yapmış olduğu araştırmada özetle; liderlerin tarzlarının etkinliklerinin içinde bulundukları ortama bağlı olduğudur (Hodgetts and Richard 1997). Amaç-yol teorisi, House tarafından ortaya konulmuş, House ve Mitchell tarafından ise genişletilmiştir. Özetle liderin amacı: (a) çalışmanın hedeflenen amacına ulaşırken astlarında kendi tatminlerini artırmalarını sağlayarak, astların bağlılıklarını artırmaktır, (b) bu doyumlara ise en kolay ulaşılacak yolları bulmaktır (Hodgetts and Richard, 1997).

1980'lerin başında, karizmatik liderlik kavramı örgütsel davranış içinde anlaşılması güç bir kavramdı. Bu süreçte karizmatik liderlik ile ilgili dikkat çekici ve biçimsel teoriler ortaya atıldı. 1980'lerin sonuna kadar bu durum devam etmiştir. Ancak daha sonra bu alana olan ilginin artması sonucunda daha geniş kapsamlı teoriler geliştirilerek, deneysel çalışmalarla da bu teoriler güçlendirilmiştir (Conger et al, 2000). Karizma konsepti, sosyal bilimler alanında olağan üstü lider ve liderliği tarif etmek için kullanılmıştır (Crant and Bateman, 2000). Karizma sıradanlığın karşıtı, doğa-üstü, insan-üstü ya da en azından umulan güce, kabiliyetlere sahip, sıradan olmayan olarak nitelendirilmekte ve toplumun durağanlığa ve sıradanlığa zorlanmasının değişimi ve sıra dışılığı getirdiğine dikkat çekerek, karizmayı "yaradılış, sürdürme ve kurumsal düzenin değişimi" ile ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak; karizmatik liderlik değişimi ve yenilikçiliği zorlayarak, sürekli olarak çalışanların önüne yeni ufuklar koymakta ve onları zinde, amaç odaklı tutmaktadır (Conger and Kanungo, 1994). Bu kapsamda, karizmatik liderlerin esin kaynağının bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonla ilgili farkındalık oluşturmaları olduğu ve bu yönüyle de diğer liderlerden ayrıldığı belirlenmiştir (Crant and Bateman, 2000).

Karizmatik liderlik yaklaşımının temelinde; liderin izleyicilerce takdir toplayan davranışları sonucunda, lideri kahraman olarak nitelendirmeleri bulunmaktadır. Dolayısıyla lider ne kadar büyük ve de duygusal güce sahipse, izleyicilerin hayranlıkları o ölçüde artmaktadır (Çakar ve Arpak, 2003). Bu durum ise, çalışanları yüksek motivasyon ve tatmin düzeyi göstermeleri yönünde etkileyerek, örgütün daha fazla üretim performansına ulaşmasını sağlamaktadır (Conger, 2000). Ayrıca karizmatik lider, tüm bu süreçte kendisini rahat hissettiği bütün iletişim araçlarını kullanmaktadır (Ceylan, 2011). Karizmatik liderin değişim odaklı olması, vizyoner kimliğinin de öne çıkmasını sağlamakta ve bu şekilde planlı, destekleyici ve güvenilir bir yaklaşım ile olaylarla mücadele etmesiyle örgütsel amaçlara ulaşmada başarıyı getirmektedir (Shea, 1999). Yapılan araştırmalar sonucu karizmatik liderlik organizasyon literatüründe yeni formülasyonlarla, dönüşümcü liderlik olarak nitelendirilmesiyle de karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle de, daha yüksek seviyede motivasyon sağlaması ve ahlaki değerlere daha fazla önem vermesi beklenmektedir (Conger and Kanungo, 1994).

Liderlik bireylerin sahip olduğu farklı yetenek ve donanıma göre farklılık gösterirken, liderlik davranışlarına kaynak olan davranışlarımız ise zaman içerisinde değişime uğramaktadır. Birçok liderlik tarzı bulunmasına karşın, son dönemlerde gelişen ve öne çıkan liderlik yöntemleri olarak hizmetkar liderliği, vizyoner liderliği, bilge liderliği, toplam kalite liderliği, etkin liderliği, sistem liderliği olarak saymak mümkündür (Fındıkçı, 2009). Etik liderlik kavramı, yönetim alanında meydana gelen, yozlaşma ve kayırma ile beraberinde getirdiği verimsizliğin artmasıyla önem kazanmış ve üzerine araştırılmaya başlanmıştır (Uluğ, 2009). Yapılan araştırmalar, etik liderliğin güvenirlik ve dürüstlük gibi belirgin özelliklerinden vazgeçmediklerini, tutarsız davranmadıklarını göstermiştir (Arslantaş ve Dursun, 2008). Russell (2001)'a göre; değerler, her bireyin ruhunun önemli parçalarıdır. Değerler insan davranışını teşvik eden düşüncelerin temelindeki inançlar bütünüdür. Kurallara kaynaklık etmekte ve yaptığımız seçimler belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Değerler toplu hayatımızın değer sistemlerini oluşturan kalıcı standartlardır. Sonuç olarak, liderlerin kişisel değerleri lider-takipçi ilişkileri çok önemli etkilemektedir. Buna ek olarak, değerler liderlerin ahlaki ve kişisel davranışlarını da etkiler (Russell, 2001). Örneğin liderin uygulamaları ve vaatlerinin örtüşmemesi dolayısıyla, etik kuralların ihlali çalışanların güvensizliğine neden olmaktadır. Dolayısıyla da liderlerin dürüstlükten ödün vermemesi gerekmektedir (Aslantaş ve Dursun, 2008). Etik kuralların daha çok

özel sektörde ihlal edileceği düşünülebilir, ancak kumada da etik kuralların uygulamasında gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir. Kamuda etik kuralların ve kodların oluşturulması ve etik liderlik yönünde adımlar atılmalıdır (Yaman, 2010).

1.3.1. Hizmetkar Liderlik

Hizmezkar liderlik ile ilgili araştırmalara 1990 yıllarında hız kazanmış olmasına karşın (Duyan ve Dierendonck, 2014), Robert K. Greenleaf'in 1900 – 1904 yıllarında yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya çıkardığı bu kavram, dünya çapında iş yerlerinde sessiz bir devrim yaratmaya devam etmektedir. Sanayi devrimiyle başlayan dönemde insanlar makine gibi görülmüş, sonrasında kar amacı gütmeyen kuruluşlar insanları karar aşamasına dahil etmeye başlamış ve verimlilik için farklı yollar aramıştır. Hizmetkar lider, kurumların kalitesini artırırken, insanları geliştirmek içinde çalışmaktadır (Spears, 2004).

Hizmetkar lider, bulunduğu örgütte iş birliğini ve güven ortamını oluştururken, geleceği tahmin edebilmek için çaba harcayan, dinlemeyi bilen ve yetkilerini kullanırken etik kurallara uymaya öncülük eden bir liderlik tarzıdır (Aslan ve Özata, 2011). Hizmetkar liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür (Stone et al, 2003).

Tablo 1: Hizmetkar Liderlik Özelliklerinin Sınıflandırması

Hizmetkar Liderlik Özellikleri	
Etkileme Vizyon Güven Güvenirlik ve Yeterlilik Yetkilendirme (Delegasyon) Dürüstlük ve Bütünlük Modelleme ve Görünürlük Hizmet	İkna Öncü

İdare İletişim	Başkalarının Takdir Teşvik Öğretim Dinleme Güçlendirme

Bunlara ilave olarak, hizmetkar liderliğin yukarıda sayılan özelliklerinin yanı sıra kavramsallaştırma özelliğine de dikkat çekilmelidir. Kavramsallaştırma; büyük hayaller oluşturabilmek, bir probleme (ya da organizasyona) gündelik gerçeklerin dışından bakabilmektir. Ayrıca "empati", "farkındalık", "insan gelişimine odaklılık" gibi başlıkları da de hizmetkar liderlik özellikleri arasında sıralamak mümkündür (Spears, 2004). Yapılan diğer çalışmalarda ise; hizmetkar liderliğin temelini vurgulamak için hizmetkar lider kime hizmet eder ve lideri hizmetkar lider yapan nedir sorusu sorulmuştur. Bu çalışmalarda hizmetkar liderliğin "olmak ve yapıyor" özellikleri vurgulanmış olup, bunların liderin benlik ve birincil hedefi olduğu ortaya konulmuştur. Birincil amacı (yapıyor) "öncelikle başkalarına hizmet etmek" benlik kavramını (olmak) ise "hizmetkar ama lider olmak" olduğu belirtilmiştir (Sendjaya and Sarros, 2002). Hizmetkar liderin asıl hizmetinin, izleyicilerinin daha başarılı olmak için neye ihtiyaç duydukları ve eksik yönlerini nasıl tamamlayacaklarına yönelik çabaları olduğunu, böylece örgütü daha güçlü hale getirmeyi hedeflediklerini söylemek mümkündür (Vinod and Sudhakar, 2011). Bu nedenle; hizmetkar liderler çalışanların kişisel özelliklerini ve bu özelliklerin oluşum nedenlerini bilmeli ve anlamda onları anlayarak, onlara cesaret vermeli ve fırsat yaratarak desteklemelidir (Baytok ve Ergen, 2013).

1.3.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider; vizyon değiştirici, mevcut durumda alışılmışın dışına çıkılmasını sağlayan lider olarak tanımlanabilir. Değişebilen liderler; zor bir durum ile karşılaştıklarında, grup ile uyumlu olarak alınan ortak karar doğrultusunda değişimi sağlamakta ve desteklemektedirler. Değişim odaklı olmaları, grup içerisinde yüksek derecede etkileşim sağlarken, probleme odaklanmayı artırarak çözüm prosesi oluşturmayı sağlamaktadır (Gil, 2007). Bass'ın geliştirdiği dönüşümcü liderliğin boyutlarını da değinecek olursak, birinci boyut karizmadır. Karizmatik lider gurur aşılar, saygı kazandırır ve güven ve iyimserliği doğal hale getirir, vizyon ve misyon

bilinci sağlar. Karizmatik lider destekçilerine ilham verir ve heyecan uyandırır. İkinci Boyutu ilham kaynağı olmasıdır. Çabası, vizyona odaklanması vs. astlar için model oluşturmaktadır. Üçüncü boyutu, bireysel tutumdur. Bu boyut koçluk-danışmanlık yaparak, geribildirim sağlar. Dördüncü ve son boyutu entelektüel uyarımdır. Bu boyut astları eski yöntemleri yeniden düşünmeye, yenilemeye teşvik etmektedir. Böylelikle astların da düşünce hayal güçleri ile kendi inanç ve değerlerini tanıyıp, sorunları daha erken ve nitelikli fark etmeleri sağlanmış olmaktadır (Hartog et al, 1997). Dönüşümcü liderlerin çalışanlar üzerinde etkili oldukları karizma ile esin kaynağı olma, çalışanların lideri daha da önemsemelerini sağlamakta ve dönüşümcü lider, onların hayallerindeki imajı ortaya koymaktadır. Bu yönüyle dönüşümcü lider, farklı bir etkiye sahiptir (Yavuz, 2009). Vizyon ve misyon oluşturması da; çalışanların örgüte ve hedeflere olan ilgilerini yönlendirerek, heyecan duymalarını sağlamaktadır (Bass, 1990).

Bu boyutlar; dönüşümcü liderin kendi çıkarlarının ötesinde takipçisini harekete geçiren bir lider olduğunu göstermektedir. Bu başarıyla ilgili olduğu kadar, hem takipçinin olgunluk ve idealistliğini hem de kendini gerçekleştirme ve başkalarının refahı, organizasyon ve toplumun refahını yükseltmeye çalışmasıyla ilgilidir. Özetle lider; ulaşılabilir bir gelecek öngördüğünde idealiz edilmiş etki ve ilham verici liderlik gösterir, takipçileri için örnek teşkil eder, yüksek performanslı standartlar belirler, kararlılık ve güven oluşturur. Entelektüel uyarım, lider takipçilerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmasına yardımcı olur. Bireyselleştirilmiş dikkat ise, liderin takipçilerin gelişimsel desteğe ihtiyaçları olduğunu gördüğü ve gelişimleri için çalıştırıcı etki (koçluk) gösterdiği zamanlarda görülmektedir (Bass, 1999). Entelektüel uyarımda, liderin asıl yaptığı, izleyicinin kendi içindeki yenilikçi kimliği ortaya çıkarmasına motive ve teşvik etmesi olarak da ifade edebiliriz (Howell and Avalio, 1993). Dönüşümcü liderin özelliklerini; risk alması, düşünerek ve kurgulayarak izleyenleri yönlendirmesi, enerjik olması ve girişimciliği teşvik etmesidir (Çelik, 1999). Yukarıda da belirttiğimiz dönüşümcü liderlik boyutlarını, daha anlaşılır hale getirmek için aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür (Stone et al, 2003).

Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Sınıflandırılması

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Idealize (Karizmatik), Etki, Vizyon, Güven, Saygı, Risk Paylaşımı, Dürüstlük, Modelleme	Entelektüel Uyarım Rasyonellik Problem Çözme
İlham Verici Motivasyon Hedeflerine Bağlılık İletişim Coşku	Bireyselleştirilmiş Dikkat Kişisel İlgi Mentorluk Dinleme Güçlendirme

Çalışanların liderlerinin rehberliğinden pozitif yönde etkilenip/etkilenmediğini araştırılmasıyla ilgili yapılan bir çalışmada; dönüşümcü liderliğin, etkileşimci veya serbest liderlik tarzlarına oranla rehberlik ile istikrarlı bir eşleşiklik gösterdiği ortaya konulmuştur. Ayrıca bu çalışmada dönüşümcü liderliğin, dürüstlüğün sembolü olması nedeniyle güven oluşturmasının, öğretme çabası ile yetersiz kabiliyetleri eğitmesinin ve genel duruma odaklanarak, yaratıcılık konusunda cesaretlendirici olmasının önemi ortaya konulmuştur (Sosik and Codsholk, 2000). Yapılan bir diğer çalışmaya göre de; dönüşümcü liderlik, prosedürel adalet ile bağlantılı ve iş tatmini sağlamaktadır (Pillai and Williams, 1999). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik duygusal zeka, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve bireysel dikkat ile de pozitif yönde ilişkilidir (Barling et al, 2000).

1.3.3. Etkileşimci – İşlemci Liderlik

Etkileşimci lider; belirli bir programı uygulayan, mevcut durumu koruyan ve de dönüşümcü liderliğin dinamik yapısının aksine daha durağan bir yapıya sahip olan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik üç boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut şartlı pekiştirme veya şarta bağlı ödüllendirmedir. İkinci ve üçüncü boyut ise yönetim ve istisnadır. Eski yöntemlerle işlerin yapılması mümkün olduğu müddetçe lider aynı şekilde işlemlere yön vermeye devam etmektedir. Burada yönetim-istisnanın iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aktif ve pasif olarak tanımlanmaktadır. Aktif formu

standartlardan sapmalar olmasını ve alışılmış formların dışına çıkılmasını istemekte ancak düzensizlik olması durumunda müdahale etmektedir. Pasif formunda ise sadece düzensizlikten sonra harekete geçmekte ve durumu karakterize etmektedir (Hartog et al, 1997). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıklar, dört başlık altında aşağıdaki şekilde bölümlendirilmiştir: ideal etki veya karizmaya sahip olma, motivasyon artışını sağlama, kişisel katkıda bulunma, entelektüel benzetim eğilimi yaratmadır (Bass and Avolio, 2003).

Bu bölümlendirmeler çalışmada şöyle gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile vizyon oluşturulacaktır. İletişim ile takipçiler vizyondan etkilenir, motive olmuş takipçilerle vizyonun gerçekleşmesinde başarı sağlanır (Idris et al, 2008). Ayrıca entelektüel uyarma, çözümsel yeteneği tekrar değerlendirerek farklı perspektifler bulma, görevde yeni yollar geliştirmek ve asla önceki soruyu tekrar etmemektir (Sosik and Codsholk, 2000). Etkileşimci liderliğin diğer özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz: başkalarını motive edebilir, uzun dönemde vizyonlarıyla ilham vermesi mümkündür. Çalışanın gelişmesini sağlayabilir. Çünkü onlara göre çalışanın geliştirilmesi organizasyonel misyona ulaşma başarısını getirmektedir. Yüksek organizasyon başarısı çalışanların lidere inancını arttırarak, güven veren davranışların yerleştirilmesini ve motive edilmiş davranışları ortaya çıkarabilir (Sosik and Codsholk, 2000). Ayrıca etkileşimci liderler geri bildirim sağlayarak, çalışanların performanslarını değerlendirmelerini ve yenilemelerini sağlarlar, böylelikle çalışanlar kendilerinden neler beklendiği konusunda öz değerlendirme yaparak, kendilerini yenileme imkanı bulmaktadırlar (Omar vd., 2009). Bu nedenle etkileşimci liderlik için, bir tür uyarım-tepki modelidir de denebilir (Grundstein, 1999). Çünkü izleyici, liderinden gelen tepkiye (ödül, ceza) göre kendi performansını iyileştirme çabasında olmaktadır.

2. GÜÇ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu başlık altında güç kavramının tanımı, benzer bir kavram olan otorite ile olan ilişkisi, sınıflandırılması, ölçüm yöntemleri incelenecektir.

2.1. Güç Kavramının Tanımı

Helriegel vd.(2001) gücü başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesi, Ceylan (2011) ise bir sonuca varmak için bilgi, insan ve kaynakları kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Gücün üç temel niteliği; güç göreceli olarak ölçülebilir niteliktedir. Bir kişinin gücü, başka bir kişinin gücü ile kıyaslanabilir. Güç dengelidir: Güç sadece etkileyen ya da etkilenen tarafından değil, her ikisi tarafından belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanır. Güç sadece kabul edilen bölgede etkilidir. Her yerde ve her zaman geçerli tek bir güç yoktur. Bir kişinin güç alanının genişlemesi, bir başkasının güç alanının daralmasına neden olduğundan, tüm bireyler için geçerli olan standart bir güç biçiminden söz edilemez (Güney, 2007).

2.2. Gücün Otorite ve Etkileme ile Olan İlişkisi

Güç liderin amaçları doğrultusunda, örgütü istek ve talimatları doğrultusunda etkileyebilmesidir. Dolayısıyla gücün kaynağı olan etkileme tüm bunları içerin bir süreçtir. Otorite ise lidere örgütçe tanınan karar verme ve örgütteki birimlerin davranışlarını yönlendirme hakkıdır. Ancak güçten farklı olarak bu hak, mevkiye bağlıdır. Dolayısıyla mevkide bulanana ait bir haktır. Bu yönüyle de biçimsel bir otorite şeklidir (Koçel, 2003).

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında, güç ve otorite arasındaki ilişki ağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Güney, 2006):

- Otorite gücün biçimsel yönünü oluşturması sebebiyle, aslında gücüde kapsayan daha geniş bir kavram olarak nitelendirilebilir.
- Güç, bir yetenekten ileri gelmektedir, dolayısıyla kişinin doğal yeteneği ile ilgili bir durumken, otorite biçimseldir, yani o mevkide kim bulunursa biçimsel yetkiyi kullanmak onun hakkı olmaktadır.
- Güç kendiliğinden oluştuğu için, astlar üzerindeki etkisi doğal olarak oluşmaktadır. Dolayısıyla başarısız olması daha zor bir durumdur. Ancak otorite mevkiden kaynaklandığı için, bazen astlar üzerinde etkin olamayabilir.

Bu başlık altında kısaca kuvvetin tanımını da yapacak olursak, özetle gücün soyut kural ve talimatlardan oluşmasının aksine somut fiili önlemlerle bir kurala uymak zorunda olunmasını ifade eder. Bu yönüyle de gücün daha çok uygulanış şeklini oluşturur (Öztürk, 2003).

2.3. Güç Kaynakları Sınıflandırmaları

Çalışmamızda güç kullanımı 5 alt faktör (uzmanlık, yasal, ödül karizma/referans, ve cezalandırma) olarak ele alınmıştır. Liderlik tarzlarına göre, uyguladıkları güç çeşitlerinin farklılık göstermesi mümkündür. Max Weber güç kavramını ilk ortaya atanlardan biridir ve üç güç kaynağı tanımlamıştır (Akat vd., 2002).Ancak günümüzde organizasyonlarda formel olarak, Raven ve French (1959) tarafından geliştirilen sınıflandırma sonucu tanımlanan beş güç kaynağı kullanılmaktadır. Bunlar; yasal-meşru, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve benzeşim (karizma) gücüdür.

Karizmatik (Benzeşim/Referans) Güç: Kişinin, kahramanlık, üstün kişisel yetenek ve niteliklerine dayanan bir güç kaynağıdır (Akat, 2002). Bu güç kaynağı grup üyelerinin, kendilerini etkileme gücü yüksek olan liderlerle özdeşleştirmelerini veya ona benzemek istemelerini ifade etmektedir. Bu özdeşleştirme sonucu lidere karşı grup üyelerinde saygı, beğeni ve beğenilme isteği uyanmakta ve grup üyeleri lidere itaat etmektedir (Thompson, 2002).Dolayısıyla bu gücün temelini, liderin grup üyelerine verdiği ilham ve onların isteklerine açık olması oluşturmaktadır (Koçel, 2003). Ayrıca izleyicilerin beğeni ve özdeşleştirme dereceleri arttıkça, bu gücün etkisi de artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Yasal-Meşru Güç: örgüt içindeki çalışanları ve olayları kontrol etme hakkı biçimsel olarak verilmektedir. Bu yönüyle biçimsel bir güç kaynağıdır. Demokrasiye ve hukuka dayalıdır (Akat, 2002). Dolayısıyla hiyerarşik olarak bulunulan konumdan (Uğur, 2005) ve de liderin örgüt içerisindeki statüsünden gelen (Bakan ve Büyükbeşe, 2010) bu yolla çalışanların etkilenmesinden kaynaklanan güçtür. Bu gücün etkili olabilmesi için, liderin statüsünün önemli sayılabilecek yetkilerle de desteklenmesi bu gücün etkisinin artmasını sağlaması yönüyle önemli olacaktır.

Cezalandırma Gücü: bu güç kaynağının temelini korkuya dayalıdır. Bu nedenle grup üyelerini tarafından korku algısı uyandıran her şey bu gücün kaynağını

oluşturacaktır. Korku algısı uyandıran faktörler fiziki güç (silah gibi) olabileceği gibi, liderlerin örgütteki işin feshine karar verebilmeleri, başka göreve atamaları, rütbe düşürme uygulamaları gibi yaptırımlardır. Ancak bu yaptırımların bir güç kaynağı oluşturabilmesi, liderin cezalandırma yetkisinin somut olarak belirlenmiş olması kadar, çalışanlarda da bu yetkinin kullanılabileceği konusunda bir inanışın oluşması gerekmektedir (Koçel, 2003).Cezaların uygulanış biçimlerini; resmi yani yazılı ya da sözlü ikaz, uyarı, çalışanın istenmeyen işi yapmakla görevlendirilmesi, çalışanların sıkı (Özcan, 2014) ve eşit olmayan denetime tabi olması olarak sıralanabilir.

Ödüllendirme Gücü: Lider, emrinde çalışanlara olumlu durumlar sağlama (işten erken ayrılmalarına izin vermek gibi) olumsuzlukları giderme (mesela, iş koşullarını geliştirme) gücüne sahipse, çalışanlar üzerinde ödüllendirme gücü taşımaktadır (Thompson, 2002).Çalışanların liderin hedeflerine ödül alma ve kazanç elde etme beklentisiyle itaat etmelerini ifade etmektedir. Bu ödüller pirim, takdir, terfi ettirme vb. sıralanabilir. Ancak bu güç kaynağının etkili olabilmesi liderin elinde bulunan ödüllendirme alternatiflerine ve bu ödüllerin çalışanlar nezdindeki önem derecesine (Uğur, 2005) ve ödüllendirmedeki adalete bağlı olacaktır. Ödüllendirme sonucunda çalışanların ödülü almaları veya alamamaları motivasyon artışını sağlamakta veya motivasyonu düşürebilmektedir (Özcan, 2014). Ancak bu güç kaynağının örgütte uzun süre kullanılması, astların kendi içlerinde birbirlerine karşı duygusal ilişkilerini ve işe karşı doyum düzeyini olumsuz olarak etkileyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Uzmanlıktan Kaynaklanan Güç: liderin emri altında bulunan çalışanlar ve diğer insanlar tarafından kendisine, yaptığı işle ilgili üstün bilgi ve uzmanlık atfedilmesi nedeniyle ortaya çıkan güçtür. Dolayısıyla lider hangi alanda uzman olarak görülüyorsa, ancak o alanla ilgili bir konumda, liderlik edecek güce sahip olmaktadır (Thompson, 2002). Liderin uzmanlık gücünün bu anlamda çift yönlü bir güç olduğunu söylemek mümkündür. Nedeni ise liderin tecrübeli ya da bilgili olması gerektiği gibi astında liderinin bu niteliklerini olumlu algılaması ile ilgilidir ki, bu da liderlerin astlarından daha bilgili ya da tecrübeli olması varsayımını beraberinde getirmektedir (Meydan ve Polat, 2010).

2.3.1. Güç Kaynaklarının Örgüt Tiplemesi

French ve Roven tarafından tanımlanan beş farklı güç tipi (Yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç); her birinin çalışanlar üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Hodgetts, 1997).

Tablo 3: Farklı Güç Tiplerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Güç Kaynağı	Yapıcı	Şikayetçi	Dirençli
Yasal Güç	Olabilir	Uygun	Olabilir
Ödül Gücü	Olabilir	Uygun	Olabilir
Zorlayıcı Güç	Uygun Değil	Olabilir	Uygun
Uzmanlık Gücü	Uygun	Olabilir	Olabilir
Karizmatik Güç	Uygun	Olabilir	Olabilir

Uyumlu astlardan söz ederken, liderler uzmanlık ve karizmatik gücü ile etkili olurken, yasal ve ödül gücü de tatminkar sonuçlar doğurmaktadır. Şikayetçi astlarla çalışılırken ise, yasal ve ödül gücü tercih edilebilir. Son olarak, direnen astlarla çalışırken zorlayıcı güç muhtemelen en etkili güç olacaktır (Hodgetts, 1997).

3. ORGANİZASYONEL POLİTİKALAR

3.1. Organizasyonel Politikalar Kavramı

Organizasyonel politikalar kavramı, etkili bir kavram olmasına rağmen 1970'lere kadar literatürde çok az dikkate alınmıştır. Ancak 1970'lerin sonlarındaki çalışmalarda örgütlerin siyasi varlıklar gibi siyasi işleyişten etkilendikleri ortaya konuldu. Bu nedenle de, siyaset anlayışını anlamak için hükümetlerin politikalarını anlamak gerekli olduğu gibi, kuruluşların daha iyi anlaşılması için de onun organizasyonel politikalarının anlaşılması gerektiği belirtilmiştir (Ullah et al, 2010). Giderek artan sayıda ampirik çalışmalar, çalışanların organizasyonel politika

manevraları hakkındaki düşüncelerinin uygulanan taktikler yerine algılanan politikalara odaklanılarak daha iyi anlaşıldığını göstermektedir. Bu çalışmalar, siyasi algılarını ölçmek için önerilen ölçeğe "Organizasyonel Politika Ölçeği Algıları" denir. Şu anda, bilişsel perspektif örgütsel siyasetin çalışmada baskın bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların tutum, davranış ve iş çıktılarının örgütsel siyaset üzerindeki etkisi ile ampirik çalışma sayısında artış meydana gelmiştir. Teorik ve pratik uygulamalar ile sahip olduğu örgütsel politika ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki önemlidir. Bu, potansiyel olarak organizasyonel karmaşanın, gücün, taktik etkisinin, varsayılan hipotezlerin mikro-makro düzeyde organizasyonel sonuçların anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Vigoda-Gadot, 2010). Örgütsel siyaset kavramının farklı bakış açıları ile tanımlanması mümkündür. Kamu sektöründe, belli çıkarlara ulaşmak için yürütülen faaliyetler bütünüyken, örgüt açısından bireylerin örgüt amaçları dışında kendi amaçlarına ulaşmak için çaba göstermeleridir (Andrews and Kacmar, 2001). Örgüt içindeki siyasi faaliyetler bireysel farklılıklardan çok, örgütün özelliklerine göre değişmektedir. Bunun nedeni olarak ise; kuruluş içindeki bireysel özelliklerin çok fazla olmasına karşın, siyasi davranışlar bu ölçüde yaygın olmaması gösterilebilir. Ancak çeşitli araştırmalar sonucu, durumların ve kültürlerin siyasi davranışları teşvik ettiği belirlenmiştir. Örneğin kuruluşun kaynaklarının zamana karşı azaldığı durumlarda, politik davranışlar daha belirgin hale gelmesi gibi. Politik davranışların; düşük güven, rol belirsizliği, belirsiz performans değerlendirme sistemleri, sıfır toplamlı ödül tahsisi, demokratik karar alma, beklenen performans için yüksek baskı uygulamaları da kültürel oluşumlar içinde de daha fazla olacağını söylemek mümkündür (Mill, 2007).

Yapılan çalışmalar ile, organizasyonel politikaların, organizasyonel amaçların başarılması üzerinde yıkıcı etkisinin özellikle gelişmiş ülkelerde, bir kabus haline gelmeye başladığı ve organizasyon içinde çalışanların işlerini kaybetmemeleri için organizasyonel politikaların gerekli olduğu belirlenmiştir. Örgütsel siyaset ise, organizasyon içerisinde işlevsel zorluklar geliştirmek için alınan her eylemin arkasında bazı dış yetkililerin rolünün bulunması kastedilmektedir. Dış yetkiler arasında da çatışma, güç mücadelesi, taktik savaşları bulunmaktadır. Bu durum ise organizasyon içerisindeki karar alma sürecinin daha da karmaşıklaşmasına neden olmaktadır (Ullah et al, 2010). Esas olarak politik davranışların, yaşanan ikilemlerden kaynaklandığını söylemek yerinde olacaktır (Jafariani et al, 2012). Örneğin dış ortam ne kadar riskli ise, özellikle bireyselliğin ön plana çıktığı örgütlerde, bireyler örgüt amaçlarından daha çok kendi çıkarlarını gerçekleştirmek üzere hareket ederler (Cropanzano et al, 1997). Bu

nedenle, organizasyonun yapısının hukuki ve diğer düzenlemelere uygun olması yanında, organizasyon içinde işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında belirli düzenlemelerin ihlali halinde ise, organizasyonlar olumsuz kamu ve sosyal yaptırımların etkisinden oluşan bir yapı haline gelmektedir (Randal et al, 1999). Yaptırımların artması ise organizasyon içerisinde korku ve endişenin armasına ve de bireylerin tükenmesine neden olabilecektir. Bu yönüyle değerlendirdiğimizde örgütsel siyasete yönelik davranışların, organizasyonun amaçlarına ulaşmaktan ziyade, bireysel amaçlara yönelik davranışlar olduğunu söylemek mümkündür (Kacmar and Baron, 1999).

Yapısal ve işlevsel mekanizmalar arasındaki güçlü etkileşimler kamu kuruluşları ve mensupları arasında siyasal davranış ortaya çıkması için temel bir sebep sunmaktadır. Bu olgu, kıt kaynaklar ve hükümetin her sütunundan yüksek talep nedeniyle Pakistan gibi gelişmekte olan bir ülkede özellikle önemli hale gelmektedir. Örgüt içi ve örgütler arası kaynak savaşı bulunması nedeniyle, kurum içinde çalışanlar kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için pek çok taktik kullanmaktadır. Genellikle insanların organizasyonun işlevsel zorluklar geliştirmek için alınan her eylemin arkasında bazı dış yetkililerin rolü, ki kamu kuruluşları gibi, görülmektedir. Kişisel hedeflere ulaşmak için çok sayıda kamu kuruluşu paydaşları arasında güç mücadeleleri üstünlüğü, etkili taktiklerin kullanımı ve sürekli çatışmaların oluğu konusunda hiçbir şüphe bulunmamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda; alınan kararların büyük çoğunlukla siyaset tarafından dikte edildiği, siyasi kararlara katılımın ölüm-kalım meselesi kadar önemli olduğu, liyakat sisteminin uygulanmadığı dolayısıyla kişisel hedeflere ulaşılmasının sadece siyasi kararlara katılım ile mümkün olabileceği ortaya konulmuştur (Ullah vd.; 2010).

Etkileşime dayalı bulgular da ise, çalışanlarca algılanan güven ve sosyal desteğin, örgütsel siyaset ve çeşitli iş sonuçları(yani, iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres, tükenmişlik) arasındaki ilişkiyi etkin olarak yönlendirdiğini göstermiştir. Diğer bir deyişle, örgütsel siyasetin olası potansiyel olumsuzluğa neden olmasının yanında, eğer örgüt içi iklimde güven ve sosyal destek hakimse bu olumsuzluk azalmaktadır (Vigoda-Gadot, 2010). Çalışmamızda da Vigoda-Gadot'un geliştirmiş olduğu organizasyonel politika ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki üç boyut tarafımızca; ücret/terfide adalet, düşüncede adalet ve ödülde adalet olarak isimlendirilmiştir. Adalet algısındaki zedelenmeye dikkat çekmek gerekirse; çalışanların adalet algısının başlangıçta algıladıkları ile sonuç olarak elde ettikleri arasındaki eşitsizlikten kaynaklandığını

söylemek mümkündür (Whisenant, 2005). Çalışmamızda; ücret/terfide adalet: çalışanların aynı koşullarda bulunan çalışma arkadaşları ile aynı ücret ve görevinde yükselme şartlarına sahip olmasını, düşüncede adalet (özgürlük): çalışanların düşüncelerinden veya beyan ettikleri görüşlerinden veya örgüt içinde dahil oldukları gruptan dolayı herhangi bir farklı muameleye maruz kalmamalarını, son olarak ödülde adalet: belli bir çalışma veya efor karşılığında örgütün vaat ettiği, ücret dışındaki ekstra olarak nitelendirilecek diğer kazanımların, hedef konulan çalışmayı ya da eforu sarf eden tüm çalışanlara sağlanmasını ifade etmektedir. Çalışmamızda, bireylerin bu üç koşulun sağlanması durumunda politik davranmayacakları, örgütsel amaçlar için çalışacakları varsayılmıştır. Tersi durumda ise çalışanlar politik davranışlar sergileyerek, kendilerinden esirgenen çıkarlara ulaşmak için mücadele edeceklerdir. Ancak buradaki politik davranış nedenlerinin, dışsal etkenlere bağlı olarak sınırlandırıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Buna karşın bireyin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan; hep daha fazlasını isteme, bencil olma gibi davranışları ihmal edilmiştir. Ayrıca politik davranışların olumsuz veya istenmeyen davranış olarak algılanması, literatürde politik davranışların yararlı olup / olmadığına yönelik net bir bulgu olmaması nedeniyle, doğru olmayacaktır (Jafariani et al, 2012).

4. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

4.1. Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger' in yazdığı bir makale ile literatüre girmiştir. Burada tükenmişlik "mesleki bir tehlike" olarak nitelendirilmiştir. Freudenberger tükenmişliği, "başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak tanımlamaktadır (Akt. Sağlam vd, 2008).

Son yıllarda ise tükenmişlik kavramı farklı meslek grupları arasında ciddi bir sorun haline gelmiş, bu nedenle de ilgi odağı olmuştur. Teori ve araştırmalar tükenmişliğin çok boyutlu olduğunu göstermektedir (Mendieta and Rivas, 2011). Tükenmişliğin 1993 yılından günümüze kadar literatürde geçirdiği süreç incelendiğinde; tükenmişliğin stresli çalışmaya karşı psikolojik bir yanıt olduğu ve işle ilgili gerginlik, iş hayatındaki stres birikiminin yarattığı bir sonuç olduğu belirlenmiştir (Halbesleben and Buckley, 2004). Ayrıca, tükenmişlik, iş stresi ile ilgili fiziksel, duygusal ve etkileşimsel belirti kümesi anlamına gelmekte ve duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma boyutlarından oluşmaktadır Duygusal tükenme kronik iş stresinden kaynaklanırken, duyarsızlaşma/kişilere karşı olumsuz tutumlar hayal kırıklığı, güvensizlik kaynaklı olup, kişisel başarısızlık verimlilik eksikliği ve düşük etkinlik kaynaklıdır (Mendieta and Rivas, 2011).

Literatürdeki diğer tükenmişlik tanımlarında ise, tükenmişliğin klinik ortamında gözlemlenebilir olduğu, amaç kaybı ve kapana kısılmışlık hissinin neden olduğu bir süreci ifade ettiği ve de olumsuz tecrübelerin birikimi sonucu meydana gelen bir sendrom olduğu belirtilmiştir (Yıldırım ve İçerli, 2010). Ayrıca, Maslach tükenmişliği "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenmiyor olması" biçiminde tanımlamıştır. Tükenmişliğin ana belirtileri enerji ve motivasyon düşüklüğü gibi fiziksel ve duygusal diğer bireylere karşı gözlemlenebilir şekilde olumsuz tutum göstermesi yönüyle de davranışsaldır (Kaçmaz, 2005). Ayrıca, tükenmişlik etkileşim sonucu oluşmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005), birey maruz kaldığı durum karşısında kronikleşmiş duygusal tükenme yaşamakta ve kendini hem fiziksel hem de duygusal yönden çökmüş, işine ve hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşmış hissetmektedir. Bu durum karşısında ise savunma mekanizması geliştirerek, sorunu insanlarda görmekte ve sonuç olarak da yalnızlaşmaktadır. Son aşamada ise birey önceki durumundan farklı olarak içine kapanmış davranışları sonucunda, hizmet verdiği kurum ve kişilere karşı yetersiz kaldığı ve yeterli katkıyı sağlayamadığı düşüncesine kapılmaktadır (akt. Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişliğin kişilerarası birebir iletişim gereken mesleklerde görülme oranının daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla doğrulanmıştır, bunun önemli nedenlerinden birinin ise çalışanların bireylere karşı sorumluluk duygularının nesnelere oranla daha yüksek olmasıdır (Ardıç ve Polatcı, 2009). Bu alandaki en geniş olanını çalışma Maslach'ait olup, bu alandaki çalışmaları ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni

geliştirmiştir. Çalışmamızda da bu ölçek kullanılmıştır. Bu sendroma ilişkin üç temel etmen bulunmaktadır. Bunlar; duygusal tükenmişlik, depersonalizasyon (duyarsızlaşma), bireysel beceride azalmadır (Ersoy vd, 2001). Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlarken, Maslach ve Jackson (1981) literatürde tükenmişlik ile ilgili adı geçen üç boyutu ortaya koyan teorisyenler olarak yer almaktadırlar (Sağlam vd.,2008). Sıkça görülen tükenmişlik etmenleri için; bireysel ya da kurumsal düzeyde oluştuğu, insanın iç dünyası ile ilgili duyguları, amaçları, istekleri ve beklentileri etkileyen psikolojik bir deneyim olduğu, olumsuz bir deneyim ve sorunlar ile baskı hissi, huzursuzluk ve işlev bozukluğuna neden olduğu söylenebilir (Ersoy vd, 2001). Diğer bir yönüyle tükenmişlik stresle mücadelede bireyin başarısız olmasıdır. Stresin temelinde ise kişinin mesleğiyle yüzleşmesi sonucu yaşadığı hüsrandır. Tükenmişlik kavramı yukarıda belirttiğimiz gibi üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları kısaca açıklarsak; duygusal tükenme, bireyin işinde yaşadığı olumsuz durumlar sonucunda kendisini suçlaması sonucu yaşadığı duygusal travmadır. Bu durum da süreç içinde tükenmişlik hissetmesidir. Üç boyut içerisinde tükenmişliğe en fazla etkisi olan boyuttur. Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilerin insan olma unsurunu bir kenara bırakarak, hizmet verdiği kişilere adeta nesnel bir varlıklarmışçasına davranışta bulunmasını ifade eden boyuttur. Kişisel başarı eksikliği ise, strese kaynak oluşturan probleme karşı bireyin kendisini çaresiz hissetmesi ve problemi çözmede kendisini yetersiz görmesidir. Bireyde motivasyon düşüşü meydana gelmekte ve birey soruna karşı kontrol eksikliği yaşamaktadır. Bu boyut aslında diğer iki boyutun doğal bir sonucu olmaktadır. Çünkü duygusal yönden çökmüş ve çevresine karşı duyarsızlaşmış bir bireyin başarısız olması kaçınılmazdır. Kişisel başarı eksikliği aynı zamanda bireyin kendi potansiyeli olduğunu düşünmesi ancak bu potansiyeli ortaya çıkarabileceği uygun ortamın sağlanmadığı algısıyla oluşan ikilemin sonucudur (Kaçmaz, 2005).

Buna karşın çalışan-organizasyon bütünleşmesinin sağlanması çalışana potansiyelini ortaya çıkarabileceği uygun ortamın yaratılmasına bağlıyken, bu aynı zamanda organizasyonlarında hayatta kalmasının koşulu oluşturmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007). Öğrenci hizmetleri alanında faaliyette bulunan personellere yönelik yapılan araştırma sonucu da, yukarıdaki açıklamaları destekler niteliktedir. Bu araştırmaya göre, duygusal tükenme ve kişisel başarısızlığın toplam iş doyumunu anlamlı bir değerde negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca yüksek duygusal tükenme toplam iş doyumunun düşmesine neden olurken, beklenenin aksine

duyarsızlaşma ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya konulmuştur. Tükenme sonrasında duyarsızlaşmanın oluşmaması ise personelin duygusuz ve kişiliksiz hale gelmeyebileceği ile açıklanmıştır. Bunun yanında tükenmişliğin üç bileşeni ve toplam iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak ise toplam iş doyumunun %25 oranında tükenmişlik bileşenlerinden etkilendiği belirlenmiştir (Brewer and Clippard, 2002).

4.2. Tükenmişlik Envanterleri

4.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri

Yukarıda da belirttiğimiz üzere özetle; tükenmişlik işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendromdur (Koçak, 2009). Yukarıda ayrıntılı açıklanan bu boyutların ölçümlenmesinde, duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutunu oluşturmaktadır.

Duygusal tükenmişlik içinde bulunan birey hizmet sunduğu kişilere verdiği hizmetin sendrom öncesini ve sonrasını değerlendirir. Sonuç olarak ise; sunduğu hizmetin eskisi kadar verimli olmadığı kanaatini geliştirerek, sorumluluklarını yerine getiremediği konusunda stresli davranmaya başlar. Bu durum ise bireyin işine gitme isteğinin ve enerjisinin yok olmasına ve endişeli bir yapıya bürünmesine sebep olmaktadır (Sağlam vd., 2008) Bu anlamda duygusal tükenme; "tükenmişliğin birey düzeyindeki boyutunu temsil etmekte olup -bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı- ifade etmektedir" (akt. Kutanış ve Karakiraz, 2013). Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği kişilere karşı insan oldukları gerçeğini dikkate almadan adeta duygudan yoksun, bıkkın tutum ve davranış göstermesidir ki bu durum tükenmişliğin dışsal boyutunu oluşturur (Sağlam vd., 2008), dolayısıyla bu boyut tükenmişliğin kişilerarası boyutunu oluşturmaktadır (akt. Kutanış ve Karakiraz, 2013). Kişisel Başarısızlık, Maslach (2006)'a göre bu boyut bireyin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminin sonucudur. Bu boyuttaki bireylerin kendilerine sürekli "Ben ne yapıyorum?", "Ben neden buradayım?", "Benim bu işi seçmem bir hata mıydı?" sorularını sorarlar (akt.

Kutanış ve Karakiraz, 2013).

4.2.2. Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri

Kristensen vd. (2005) literatürde yoğun olarak kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden (MBI-MTÖ) farklı yönlerden eleştirerek ve tükenmislik tanımda değişiklikler yaparak Kopenhag Tükenmişlik Ölçeğini (CBI-KTÖ) önermişlerdir. Literatürde MTÖ'ne yapılan eleştirilerden birincisi sadece insanlarla yüz yüze ilişki içinde olan meslekler için kullanılması onu sınırlandırmıştır. İkinci olarak MBI ve tükenmişlik kavramı arasında açık olmayan bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Kavram üç boyutun eşzamanlı olarak birlikteliği ile karakterize edilmektedir. Fakat KTÖ'de üç birbirinden bağımsız alt ölçek bulunmaktadır. Çünkü her ölçek skoru ayrı ayrı düşünülür ve tek bir toplam skor belirlenmez. Bunun anlamı, tek kavram için birbirinden bağımsız üç ölçek bulunduğudur. Ampirik araştırmalarda aynı bireyin üç farklı boyutta ve düzeyde tükenmişliği ölçülür. Üçüncü olarak MTÖ'de kabul edilemez sorular bulunmaktadır. Borritz ve diğerleri (2006)'nin Danimarka'da farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yaptığı PUMA Projesi (Tükenmişlik, Motivasyon ve İş tatmini Projesi), pilot çalışma olarak MTÖ'ni test edildiği ve katılımcıların, soruların çoğunu eleştirdikleri belirtilmiştir. Bu ölçeğin sorularının Amerikan kültürüne uygun olduğu diğer kültürlere, özellikle Danimarka kültürüne, uygun olmadığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla MTÖ farklı kültüre adaptasyonunun zor olduğu ileri sürülmektedir. Dördüncü olarak hizmet sektörü dışında olan meslekler içinde de tükenmişliği ölçmek amacıyla geliştirilen "MTÖ-General Survey" versiyonu, öncekini çok değiştirmeden revize edilmiştir ve aynı eleştirilen onun içinde söz konusudur. Borritz ve Kristensen (1999), KTÖ için farklı skorlama protokolü önermektedir. Buna göre; her bir cevap için "asla"dan "daima"ya ve "en düşük dereceden" "en yüksek dereceye", 25'lik adımlar yoluyla, 0- 100 arası değerler atanmaktadır. 100'lük sistemde ölçmeyi öneren bu yaklaşımla tükenmişliğin 5'li Likert ölçeğini kullanan MTÖ'ne göre daha hassas ölçülebileceği ileri sürülmektedir. Kristensen, mesleki evrene KTÖ uyguladığı zaman 5 kesme noktası kullanmayı ve "Sıfır", "Düsük", "Orta", "Yüksek", "Çok Yüksek" tükenmişlik seklinde derecelendirmeyi önermektedir (Bakoğlu vd., 2009). Korelasyon analizi sonucunda, gerek Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ), gerekse Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği (KTÖ)'nin geçerli ve güvenilir olduklarını ortaya koymuşlardır (Yıldırım ve İçerli, 2010).

4.3. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik dört evrede oluşmaktadır. Ancak tükenmişlik bir evreden diğerine geçilerek yaşanan kesitli bir süreç değildir. Aksine süreklilik arz eden bir süreçtir (Çakıroğlu ve Tengilimoğlu, 2014). Bu evreler: (Kutlu, 2006).

Şevk ve Coşku Evresi: Bu evrede bireyin işine yönelik beklentileri artmakta, bireyde işinde çok şey yapma, çok başarılı olma isteği uyanmakta ve birey aşırı iyimser bir tutum içinde bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak birey işini hayatında en üst sıraya koymakta, sonuç olarak ise ailesini ve sosyal çevresini ihmal etmeye başlamaktadır. Bu durumda ise birey tüm bu durumlarla başa çıkmak için yoğun bir çaba içine girmektedir.

Durağanlaşma Evresi: Bu evre bireyin işinde karşılaştığı ve enerjisi yüksekken umursamadığı bazı durumları algıladığı ve sorguladığı evredir. İstek ve beklentilerinde azalma oluşur. İşini daha fazla sorgular ve işindeki durumunu eleştirel yönde gözden geçirir hale gelir. Sonuç olarak ise mesleğinin tüm yönleriyle tam anlamıyla tatmin etmediğine karar verir.

Engellenme Evresi: Birey mesleğinde, hizmet ettiği kişilere tam anlamıyla hizmet etmek istemektedir. Ancak bunu yapabileceği çalışma koşullarının elverişsiz olduğunu düşünmekte ve değiştirmesinin de çok zor olduğunu fark etmektedir. Sonuç olarak ise birey ya olumsuz koşullar karşısında savunma mekanizması kullanarak olumsuzluklarla başa çıkmaya çalışır ve tükenmişliği artar ya da kendisini geri çeker ve karşılaştığı bu olumsuz durumdan kaçar.

Umursamazlık Evresi: Sürekli mücadele veya geri çekilerek pasifize olma durumları bireyde duygusal olarak çökme, inancını kaybetme ve umudunu yitirme görülmektedir. Birey işine ekonomik beklenti ve sorumlulukları nedeniyle devam etmekte, ancak işinden bunalmış ve mutsuz durumdadır.

4.4. Farklı Alanlardaki Tükenmişlik Nedenlerinin Etkileri

4.4.1. Örgütsel (Çevresel) Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi

Tükenmişliğin ortaya çıktığı yıllarda, bireysel özellikli olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle de sorunun bireyde olduğu kabul edilerek, birey kaynaklı bu sorunların çözümünün sağlanması ya da bireyin işten çıkarılması yoluna gidilmesi önerilmiştir. Bu geleneksel bir yaklaşımdır. Ancak daha sonraki yıllarda tükenmişliğin salt bireyden kaynaklanmadığı hatta daha çok meslek ve iş ortamının etkilediği daha örgütsel sorunlardan kaynaklandığı ortaya konulmuştur (akt. Ardıç ve Polatcı, 2009)

Maslach ile Leiter (1997), iş çevresinin altı faktörden oluşan bir çalışma alanı olduğunu belirtmiş ve bu altı faktörden oluşan birey ve iş arasındaki uyum olup/olmadığını belirleyen bir model geliştirmiştir. Belirlenen modelde tükenmişliğin, "iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasında temel bir uyuşmazlıktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç" olduğu belirtilmiştir. Modelde tükenmişlik sendromu iki uçtan oluşmaktadır. Bunlar artı ve eksi uçlar olarak isimlendirilmiştir. İş gerekleri ile çalışan ihtiyaçları arasında uyuşmazlık ne kadar çoksa tükenmişlik o oranda artmaktadır. Tersi durumda ise uyum arttığında bütünleşme oranı o derece yüksek olmaktadır (akt. Ardıç ve Polatcı, 2009) Yukarıda bahsedilen altı faktör ise aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

- İş Yükü: Bu başlıkta bahsedilen iş yükü sadece bireyin yapabileceği işin üzerindeki bir miktardaki işi değil, aynı zamanda bireyin yapabileceğinden çok altında bir işi yapması durumunun da ifade etmekte ve her iki durumunda strese neden olacağı vurgulanmaktadır.

- Kontrol: Bireyin işi, şartları ve değişiklik yapma konularında karar verme hakkının olup/olmadığıyla ilgilidir. Özetle işini ve şartlarını kontrol etme oranı düşük olan bireyin bu uyumsuzluk sonucu, tükenmişlik yaşama olasılığı yükselecektir. Sonuç olarak ise, kişisel başar düşecektir.

- Ödüller: Bireyin hak ettiğini düşündüğü ödül ile gerçekte aldığı ödül arasındaki uyumu ifade eder. Uyum var ise birey kendini takdir edilmiş hisseder, tersi durumda ise bireyin tükenmişlik hissinin artmasıyla motivasyonu ve performansı düşecektir.

- Aidiyet: Maslow'un geliştirdiği zorunlu ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında üst sıralarda sayılmış bulunan bu kavram, bireyin kendisini bulunduğu ortama yakın hissetmesidir. Tatmin edilmesi zorunlu olan bu ihtiyaç, tatmin edilmediği takdirde bireyde acı, bunalıma neden olup. Bu kavram gereği birey kendini

çalıştığı ortama yakın hissederse güvende olup ve çalışma ortamında birlik oluşur. Aksi durumda ise birey kendisini geri plana atılmış ve yalnız hisseder. Sonuç olarak ise, çevresiyle aktif olarak çatışma yaşamaya başlar. Bu çatışmanın süreklilik göstermesi sonucu ise enerjisini ve düşüncesini çatışmaya odakladığı için duygusal olarak yıpranırken, çevresine karşı da duyarsızlaşır.

- Adalet: İş yerindeki kuralların tüm çalışanlara aynı oranda, eşit ve ayrım yapılmaksızın uygulanması önemlidir. Düşüncesi ve özellikleri ne olursa olsun çalışanların kendileri için önemli olan kararlarda ayrım yapılmadığı düşünmeleri gerekmektedir. Aksi durumda baskın ve güçlü çalışanların etkisi doğrultusunda alınması adaletsizlik algısı oluşturur. İş dağılımında, terfide, savunma alınmadığında ya da alınan savunmaların eşit oranda değerlendirmeye alınmaması örgüt içindeki adaletsizlik örneklerindendir.
- Değerler: Bu kavram bireyin amaçları ve misyonu ile örgütün amaçları ve misyonunun özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. Uyumsuz olması yani örgüt amaçlarının bireyin beklentilerine ters düşmesi halinde tükenmişliğin artacağı öngörülmektedir.

Örgüt ile birey arasındaki yukarıda bahsedilen altı faktörün olumlu sonuçlanması bireyi iş yönüyle motive ederken, tersi durumda tükenmişliğe neden olmaktadır.

Tükenmişliğin artması durumunda ise bireyler kendilerini işlerinden çok sorunlarla meşgul ederler, bu durumda ise iş ikinci plana itilmektedir. Bu durum ise üretim kalitesinin düşmesine, iş kazalarının artmasına ve iş becerisinin düşmesine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatcı, 2009). Tükenmişlik sendromuna neden olan çevresel etkenler: çalışma sürelerinin uzunluğu, iş ortamının gerilimli olması, kurumun sunduğu imkanlar, bireyden beklenen performansın belirsizliği, mesleki ilerlemenin mümkün olmaması, ödül beklentisinin karşılanmaması, çalışanların kararlara katılımının sınırlı olması, örgütteki yönetim anlayışı ve uygulanan liderlik tarzı, cinsiyet, işyerine ulaşım imkanları, işyerinde yeterli araç-gerecin sağlanıp sağlanmadığı, örgütün fiziki yapısındaki sorunlar olarak sıralanabilir (Yeniçeri ve ark., 2009).

Bunun yanında örgüt içindeki rol çatışmaları (birçok sorumluluğun üstesinden aynı anda gelmeye çalışma), rol belirsizliği (çalışana yeterince rehberlik yapılamaması), aşırı yüklenme (bireye üstesinden gelemeyeceği kadar sorumluluk yüklenmesi), idarecilerin yetersiz ve deneyimsiz olması, çalışanların birbirlerine karşı olumsuz

davranışlar göstermesi, çalışanların iş ortamında birbirlerine yeterince destek olmamaları, işin aşırı zor ve yoğun olması, iş ortamında uzman eğitiminin olmaması, kontrol eksikliği nedenleriyle birey kendini mutsuz hisseder, bu durumun süreklilik göstermesi halinde ise tükenmişlik sendromu oluşmaktadır (Kayhan, 2007). Tükenmişlik sendromunun örgütteki yansıması ise; işteki rotasyonun fazlalaşması, işe devamda sorunlar yaşanması, iş performansının düşmesi, üst-ast çatışmasının artması, kurallara riayet etmede problem yaşanması, zamanın verimsiz kullanılması, mekanik ve olumsuz davranışların artması, işe odaklanmada sorunlar yaşanması ve üretimde fire oranının artması olarak kendini gösterecektir (Balcıoğlu ve ark., 2008).

4.4.2. Bireysel (Kişisel) Özelliklerin Tükenmişliğe Etkisi

Bireysel özelliklerin de tükenmişlik üzerindeki etkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Farklı özellikteki kişilerin aynı ortamdan farklı şekilde etkilenmeleri, aynı konuyu farklı şekilde yorumlamaları mümkündür. Su bardağının yarısının dolu ya da boş görülmesi gibi, bireyin daha çok içten gelen algılamasıyla ilgilidir.

Tükenmişliğin bireysel nedenleri üzerinde duran araştırmalarda özetle; bekar ve çocuksuz kişilerin evli ve çocuklu kişilere göre daha tükenmiş olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında iş yaşamında daha deneyimli olan kişilerin deneyimsiz olan kişilere göre daha az tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir. Bunların yanında iş yükünün fazlalığı, çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarının genel olarak olumsuz algılanması diğer tükenmişlik artırıcı nedenlerdir. Bununla birlikte, cinsiyet ile ilgili çalışmalarda elde edilen sonuçlar tutarlılık içermemektedir. Bazı çalışmalar kadınlarda, iş ortamındaki strese bağlı tükenmenin daha yoğun yaşanmakta olduğuna işaret etmişken, yapılan bazı çalışmalarda ise tersi bulgular elde edilebilmiştir (Otacıoğlu, 2008). Bir diğer araştırmada da evli olanların başarı anlamında evli olmayanlara göre daha başarılı oldukları, kadınların ise erkeklere göre daha yüksek tükenmişlik puanına sahip olabileceği belirtilmiştir (Dale and Weinberg, 1989).

Bunun yanında yaşın ilerlemesinin tükenmişliği artırdığı yönünde araştırmalar da bulunmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Ayrıca deneyimin artmasıyla da tükenmişlik arasında doğru yönde artış olduğunu gösteren araştırmalarda mevcuttur (Sünter ve ark., 2006). Bu sonuçlar ise kişisel özelliklerin kesin ve tek sonuçlara bağlanmasının mümkün olmadığını göstermektedir.

Tükenmişliğe elverişli kişilik özelliklerini ise; "stresle başa çıkamayan, (Freudenberger, 1974), dış kontrol odaklı, karşılanması güç beklentileri olan (Cordes ve Dougherty, 1993), öz yeterliliğe sahip olmayan ve empati kurmayan bireylerin (Lee, vd., 2003) daha fazla tükenme riskine sahip olduğu" belirtilmiştir (Ardıç ve Polotçı, 2009).

Kişisel nedenleri özetlersek; yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık derecesinin yüksek olması, kişisel beklentinin karşılanması güç bir düzeyde olması, bireysel performans, bireysel egonun gücü, kişilik özellikleri, işin stres düzeyi, iş doyumu ve motivasyon, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle kurduğu ilişki ve iletişim olarak sıralayabiliriz (Yeniçeri vd., 2009).

İstanbul'da çalışan psikiyatristleri konu edinen bir başka araştırma da ise; psikiyatristlerin "kişisel başarı" ve "iş doyumu" puanlarının düşük, "duygusal tükenmişlik" ve "duyarsızlaşma" puanlarının ise yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonucu doğuran nedenlerini ise; mesleki beklentilerinin karşılanmaması, işle ilgili olumsuzlukların özel hayatlarını da etkilemesi, maddi açıdan yeterli geliri elde edememeleri ve mesleki beklentilerinin olumsuz olması, takdir görmemeleri oluşturmaktadır (Havle vd., 2008). Yukarıdaki sonuçlarla uyumlu olarak yapılan araştırmalarda maddi geliri düşük olan meslek mensuplarında, duyarsızlaşma ve kişisel başarı kaybının fazla olduğu ortaya konulmuştur (Çakıroğlu ve Tengilimoğlu, 2014).

Yukarıda bahsedilen ve birçok araştırmada da ortaya konduğu gibi tükenmişlik özellikle insanlarla yüz yüze iletişimin sıklık arz ettiği mesleklerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, kişinin içsel motivasyonunun da onun tükenmişlik eğilimi üzerinde oldukça etkili olacağını düşünmek tutarlı olacaktır. Keza; her ne kadar dışsal motivasyonu dışsal etkenlerle (çalışma şartlarının iyileştirilmesi, takdir etme, sosyal imkanlar, kaliteli iş arkadaşlıkları v.s.) yükseltilmesi nispeten kolay olsa da, kişinin kendi içinden gelen motivasyonunu, mutluluğunu arttırmak aynı ölçüde kolay olamamaktadır. Bu nedenlerle; yukarıda sayılan ve mesleki, yönetimsel, maddi ve manevi boyutları olan tükenmişliğin aynı zamanda kişinin kendi iç sesinden kaynaklanan bir boyutu daha bulunmaktadır.

Sağlık personeli üzerinde yapılan bir araştırmada da; meslek, yaş, çalışma yılı, meslek seçimi, medeni durum, çocuk varlığı, aylık gelir, mesleki sorunlar, alkol kullanımı, yaşamda güç gelen durumlar, isteklerini yönetime yansıtma durumu ile depresyon ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca, sigara içimi ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki bulunurken, alkol kullanımında fark bulunmamış ve sigara kullanmayan bireylerin kişisel başarılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda da bu yönde sonuç bulunmuştur (Cihan, 2011). Sağlık idarecilerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada; cinsiyet, yaş ve gelir durumunun tükenmişlik puanına önemli bir etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir. Tıp mezunu, bekar veya lisansüstünde saptanan duygusal tükenmenin diğer sağlık okullarına göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bekar bireylerdeki tükenmişliğin daha fazla olmasının nedenlerinin ise, bekar bireylerin evli olanlara göre sosyal destek sistemlerinin az olmasına ve mesleki, kişisel sorunlarla baş etmede kolayca yılgınlığa düşmelerine ve moral bozukluğu içerisinde bulunmalarına bağlanmıştır. Ayrıca mesleği hekimlik olan bireylerin sağlık yöneticiliğinde tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu da belirtilmiş olup, bu tükenmişliğin nedenleri olarak hekim kökenli yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme yaşamalarını tıp fakültesi eğitimi sırasında yönetimle ilgili bilgi almamaları ve bu alanda uzmanlık bilgilerinin olmadığı belirtilmiştir. Hekimlerin genellikle üst düzey yönetim kademelerinde çalışmaları ve yetki devrini fazla kullanmamaları nedeniyle doğan ağır iş yükü, yönetim görevinin hekimliğin yanında ikinci bir görev olarak yürütülmesi, hekimlik ve yöneticiliğin birbirinden tamamen farklı disiplinler olmasına bağlanmıştır. Bu çalışmada yine kadınların çifte rol nedeniyle daha fazla tükenme yaşamasının beklenebileceğine vurgu yapılmış ancak analiz sonucu kadın ve erkeklerin eşit yetki ve sorumluluk verildiğinden aynı derecede tükenme ortamında kaldığı yani tükenmeye etki eden asıl şeyin işle ilgili etmenler olduğu belirtilmiştir. Kişinin işini sevmemesi, yetki ve sorumluluk denkliği içinde çalışmadığını düşünme tükenmişliğe etkisinin fazla olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, çalışmada haftalık çalışma saatinin tükenmişlik puanına etkisinin az olduğu saptanmıştır (Öztürk, 2008).

Bir diğer çalışmada ise; normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptıkları çalışmada tükenmişlikte eğitim ve çalışılan kurumun niteliğinin etkili olduğu sonucu da; tükenmişlikte işle ilgili etmenlerin daha önemli olduğu görüşünü desteklemektedir. Öztürk v.d.'ün yaptığı yukarıda belirtilen çalışmada, haftalık çalışma saatlerinin fazla olmasının tükenmişlik üzerinde etkisinin anlamlı olmaması ilginç ve önemli bir sonuçtur. Buradan çalışma ortamının yoğunluğunun değil ast-üst ya da meslektaşlar arasındaki gerginliğin daha etkili olduğu sonucu çıkartılabilir. Bu çalışma liderlik kapsamında ast-üst ilişkilerinin tükenmişliğe etkisini üç liderlik tipi kapsamında inceleyecektir. Yaşın önemli etkenlerden olmaması

da beklenenin aksine çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca hekim yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin fazla olmasında açıklanan diğer sonuçlardan farklı olarak, kendilerinin de sağlık çalışanı olmaları nedeniyle yaşanan sorunları hekim olmayan yöneticilere göre daha derinden hissetmeleri ve hassasiyet göstermeleri de sayılabilir. Yine tıp mezunları gibi geçmişlerinde daha yoğun çalışmalı yaşantılarının bulunması kişinin sonraki dönemlerde yaşadığı sorunlar karşısında mücadeleci yönünün azalabileceği yani kişinin geçmişinin de sonraki dönemlerde yaşadığı olumsuzluklar karşısındaki tükenmişlik düzeyini etkileyebileceği söylenebilir (Tuğrul ve Çelik, 2002).

4.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik sendromu duygusal, fiziksel, zihinsel bulgu ve belirtiler içermektedir. Bu belirtiler aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

4.5.1. Fiziksel Belirtiler

Freudenberger ve Richelson'a (1981) göre; genel olarak tükenmişlik içerisinde bulunan bireyler, iş yaşamının ilk dönemlerinde işlerine fazlaca düşkün, işlerini seven, kendilerini işe adamış, mesai saatinin dışında da işe yönelik çalışmalarda bulunan, kendilerinden ve sosyal yaşamlarından ödün vererek yüksek performans göstermeye çalışan bireylerdir. Ancak bireylerin bünyeleri bu fazla çalışma karşısında yıpranmakta, bu durum ise bireylerin enerjisini tamamen tüketmekte ve fiziksel yönden ciddi problemler yaşamalarına yol açmaktadır (Ardıç ve Polatcı; 2009). Tükenmişliğin fiziksel belirtileri; bireyin kendisini güçsüz hissetmesi, kronik yorgunluk, sürekli hasta olduğu düşüncesine kapılması, sıklaşan baş ağrısı, mide bulantısı, kas ve bel ağrısı, uyku düzeninin bozulması sayılabilir (Kayhan, 2007).

4.5.2. Duygusal Belirtiler

Tükenmişliğin duygusal belirtilerini; depresif duygular içinde olma, bireyin kendisini destekten yoksun ve güvensiz hissetmesi, ev yaşamında dışarıya yansıtamadığı duygularının yoğunluğuyla sürekli tartışmaya hazır ve kızgın olması, günlük yaşamında sabırsız ve huzursuz olması sıralanabilir. Özetle duygusal belirtiler

bireyin negatif yönlerindeki artış, pozitif yönlerinde ise azalış olarak kendisini göstermektedir. Duygusal belirtiler tükenmişliğin bir üst aşaması olarak görülebilir, birey başarısız olduğuna ve başarısının engellendiğine, emindir. Birey takdir görmediğine ve başarılı olamayacağına, işe yaramaz ve beceriksiz olduğuna bu duygulardan kurtulamayacağına inanmaktadır. Kişinin kendisiyle ilgili kabullendiği bu durumu değiştirmek ve bireyi bu durumdan kurtulabileceğine inandırmak oldukça zordur (Ardıç ve Polatcı; 2009).

4.5.3. Zihinsel Belirtiler

Bireyin yukarıda belirttiğimiz işiyle ilgili negatif duyguları hayatının diğer bölümlerinde de yaşama karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesiyle kendini göstermektedir. Sonuç olarak ise bireyde iş değiştirme, işine karşı ilgisiz davranma, işini gözden çıkarma gibi olumsuz tutumlar görülür (Kayhan, 2007).

4.5.4. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyin davranışları genel olarak; kendini agresif ve sinirli davranışlarla ortaya koyar, kendini bu olumsuz davranışlarla kanıtlama çabası içerisindedir. Genel olarak yalnızlaşır ya da çok az ve belirli kişilerle görüşür. Ağlama nöbetleri geçirir. İşiyle ilgili iletişim kurduğu herkese karşı sert tavırlar gösterirken, işini de sabote etme eğilimindedir. Ayrıca hizmet verdiği kişilere karşı gereksiz prosedürler öne sürerek iş yavaşlatma ve unutkanlık davranışları göstermektedir. Ayrıca birey sosyal hayatında da şikayetçi bir yapıya bürünür, espri anlayışını kaybederek hiçbir ortamda mutlu olamayan biri haline gelir. Böylelikle zevk alabileceği tüm aktiviteleri bırakarak daha pasif aktivitelerle, örneğin televizyon seyretmek gibi, vakit geçirir.

Davranışsal belirtilerin sonucunda ise bireyin iş değiştirme sıklığı artar. Genel olarak huzursuz davranışların etkisindedir. Bunların sonucu olarak ise kötü alışkanlıklar edinerek, sağlıksız bir yaşam sürmeye başlar. Aşırı çay-kahve, alkol, sigara tüketimi bunlara örnek verilebilir. Sağlık sorunları neticesinde ise; ilaç, sakinleştirici, uyuşturucu haflar gibi maddelerin kullanımı söz konusu olur (Ardıç ve Polatcı, 2009).

4.5.5. Sosyal Belirtiler

Tükenmişliğin bir diğer belirtisi de sosyal belirtilerdir. Bu belirtinin daha sıklıkla iş ortamında görülmesi beklenir. Birey yaşadığı fiziksel ve psikolojik sorunlar nedeniyle kendini dış çevreden soyutlamıştır. Kalabalık içinde dahi kendini yalnız, diğer bireylerden kopmuş hisseder. Kendisiyle de barışık değildir ve kendisine karşıda yabancılaşmıştır. Bu boyut iş yaşamında yeterli rehberlik birimlerinin bulunmamasının bir sonucudur. İş yaşamından gerekli desteği almak birey için önemlidir (Soysal, 2011).

4.6. Tükenmişliğe Karşı Yapılması Gerekenler

4.6.1. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Bireysel tükenmişliğe karşı bu aşamada yapılması gerekenleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür(Kaçmaz, 2005).

- Tükenmişlik sendromu yaşayan birey inancını ve gücünü yitirmiştir. Bu nedenle; yeni bir bakış açısına ve de değerler bütününe ihtiyaç duymaktadır. Birey yeniden düşünce ve değer sıralamasını oluşturmalıdır.
- Bireyin işe alınmadan önce yapacağı işin zorluk ve risk derecesi konusunda tam olarak bilgilendirilmesi önemlidir.
- Bireyin tükenme konusunda bilgi sahibi olması, kendisindeki değişimleri daha önceden anlamasında ve gerekli önlemleri almasında erken davranmasını sağlayacaktır.
- Bireylerin duygularını ve içindeki bulundukları durumların zorluklarını paylaşmaları için gerekli ortamın hazırlanması ve bu konuda yardım almaları sağlanmalıdır.
- Bireyin belli sınırlara sahip olan bir insan olduğu gerçeğini unutmaması, gereksiz ve üstesinden gelemeyeceği sorumlulukların altına girmesi önlenmelidir.
- Bireyin iş dışındaki yaşamını de destekleyecek alanlar teşvik edilmeli, hobilere sahip olan ve sosyal çevresi geniş olan bireylerin tükenmeye karşı daha dayanıklı ve donanımlı olduğu unutulmamalıdır.
- Bireyin tatil gibi olanaklardan yararlanması teşvik edilebilir.

- İş ortamındaki rutinleri azaltarak, monotonluğun önüne geçilmelidir.
- İş sonrası dinlendirici aktivitelerle uğraşmak birey için yararlı olacaktır.
- Nefes alma ve gevşeme gibi basit tekniklerle rahatlamanın mümkün olduğu unutulmamalıdır.
- Bireyin yaşamında mizah ve espriye yer vermesi yararlı olacaktır.

4.6.2. Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Bu düzeyde ilk farkındalık tükenmişliğin birey kökenli olduğu yönündedir. bu nedenle de ilk olarak alınan önlem bireyin işten çıkarılması olmuştur. Ancak sonraları bireyi tükenmişliğe asıl neden olan değişkenlerin bireyin kendisinden çok, iş ve mesleki koşullardan kaynaklandığı saptanmıştır. Örgütsel kaynaklı olan tükenmişliğin önlenmesinde ve verimliliğin artırılmasındaki ana etmen çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve de çalışma refahının yükseltilerek bireyin işle bütünleşmesinin sağlanmasıdır. İşletmeler tükenmişlik ile başa çıkamazlarsa çok daha yüksek maliyetlere katlanmak durumunda kalabilirler. Bu nedenle çalışma hayatındaki uyumsuzlukların belirlenerek, bunların ortadan kaldırılması, bireyde aidiyet duygusunun oluşturulması, enerjisinin yükseltilmesi bu yolla da verimlilik ve etkinliğinin artırılması gerekmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009).

Çalışma hayatındaki olumsuzlukların genel olarak; iş çeşitlendirme ve çalışana özerklik sağlama ile azaltılacağı yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Negatif durumların azalması ise şüphesiz ki tükenmişliği azaltmaktadır. Özerklik personelin karşılaştığı duyarsız ve umursamaz tavırlar karşısında, ya da problemler karşısında daha hızlı çözüm geliştirmesini ve kendine güven duymasını sağlayarak olumlu psikoloji geliştirmesini, iş çeşitlendirme ise yaratıcılık ve yeni şeyler öğrenmesine imkan sağlayacaktır. Bu olumlu gelişmeler ise bireyde tükenmişliği azaltmakta ve bireyin üzerinde koruyucu faktör görevi görmektedir (Griffin and Hogan, 2012).

Çalışanların örgütsel adaletin yokluğu yönündeki algının yol açabileceği tükenmişliği önlemek gerekmektedir. Çalışanların olumlu örgütsel adalet algısı geliştirmelerini sağlayacak önlemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yeniçeri vd., 2009).

- İş ortamında doğru iletişime önem verilmeli,

- Çalışanlara rehberlik edilerek psikolojik yönden destek alması sağlanmalı, bunun için kurs ve seminer düzenlenmeli,
- İş ortamındaki işleyişin genel ve herkese eşit olduğu, özelleştirilmesi algısı oluşturulmalı,
- İş ortamındaki adaletin her yönüyle adil olduğu inancının sağlanması gerekmektedir. Bunun için ise, ücret, terfi, ikramiye, iş dağılımı, ast-üst ilişkilerinde saygı ve güvenin eşit olmasına dikkat edilmelidir. İş ortamındaki adalet algısı çalışanın örgüt ile özdeşleşerek belirlenen hedeflere ulaşmada daha istekli olmasını sağlayacaktır,
- Tükenmişliğe neden olan etmenlerin doğru olarak tespiti, iş ortamındaki adalet algısının zedelenmesinin önlenmesine önem verilmelidir,
- Örgüt içindeki ödüllendirme sisteminin adaletli olması, çalışanın çabasının karşılığını tam olarak aldığı kanaatinde olması sağlanmalıdır. Emek-fayda eşitliğinin sağlanması yönünde örgütsel önlemler alınmalıdır.

4.6.3. İş Arkadaşları Düzeyinde Yapılması Gerekenler

Tükenmişliğin önlenmesi amacıyla, çalışma arkadaşları düzeyinde alınması gereken önlemleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Çalışma arkadaşlarının bazı zamanlarda iş dışındaki konular hakkında konuşmaları konusunda izin verilmeli,
- Takım olma bilinci oluşturulmalı ve eşit iş yükü dağılımı sağlanmalı,
- Takım halinde çalışmanın getirdiği problemlerin sürekli hale gelmesi önlenmeli, alınacak çözüm önlemleri geciktirilmemeli,
- İş ortamında karşılaşılan sorunların çözümünde mümkün olduğunca ortak karar alınması yolu tercih edilmeli,
- Daha kıdemli olan çalışanların meslekte yeni olan bireylere model olabilecek donanımda olmaları sağlanmalıdır (Kaçmaz, 2005).

5. LİDERLİK TARZLARI, GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL POLİTİKALAR İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Liderin lider olmasının doğası ve liderliğin genel özellikleri nedeniyle; tükenmişlik etkisi yaratmayacağı yönündeki kabul, işletme alanında yaygın olmakla birlikte, yapılan araştırmalar liderinde kendisinden, çalışanlarından veya iş ortamından kaynaklanan bir takım tükenmişlik sendromlarına neden olacağını ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar daha çok sağlık personeli, öğretmenler, polisler, spor alanındadır. Bu araştırmalardan bazıları bu bölümde incelenecektir.

Örgüt içinde belirlenen hedeflere ulaşılmasında; örgütün özellikleri, örgütün öncelikleri, örgüt içinde hakim olan kültür, örgüt içindeki çalışanların özellikleri gibi etkenler liderlik tarzının oluşumunda ve çeşitlenmesinde önemli etkenlerdir. Bu yönüyle liderlik tarzları takımın özelliklerine göre liderlik tarzları olarak; vizyoner, dönüşümcü, durumsal, karizmatik, öğretimsel, kültürel, moral, süper liderlik isimlerini sayabiliriz. Bu açıklamalardan sonra belirlenen bir liderlik tarzının bütün durumlar için geçerli olmasının mümkün olmayacağını belirtmek gerekir. Liderlerin örgüt amaçlarına ulaşılması için belirleyeceği liderlik tarzlarında yukarıda da belirttiğimiz gibi özetle örgütün ve çalışanların özelliklerinin belirleyici olacağını bir kez daha hatırlamakta fayda vardır. (Özmen ve Aküzüm, 2010). Ancak sergilenen liderlik özellikleri ve kullanılan güç kaynakları çalışanlar düzeyinde tereddüt oluşturabileceği gibi hiç kabul görmezse de, örgüt içinde tükenmişlik oluşumunu da tetikleyebilir.

Öte yandan liderlerin örgüt içinde sergiledikleri liderlik davranışı örnekleri, çalışanların tatmin düzeylerini etkilediği gibi aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşılmasında da büyük öneme sahiptir. Liderlik davranışlarına örnek olarak ise; takım çalışması, örgüt içi iletişim, çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanma düzeyi, çalışanlara kariyer planlaması ve geliştirmesi yönünde yapılan rehberlik ve örgüt içinde yapılan yetki devrini örnek olarak verebiliriz. Yukarıda belirttiğimiz gibi bu sayılan liderlik davranışları ise çalışanların tatmin düzeyini büyük ölçüde etkileyecektir. Ancak bu davranışların çalışanları etkileyebilmesi için çalışanların beklentileriyle uyuşması

gerektiğini unutmamak gerekir. Keza liderlik davranışlarının çalışanların beklentileriyle uyuşmadığı müddetçe tatminsizlik meydana gelmekte ve bu tatminsizliğin, örgütü kaplaması durumunda ise örgütsel amaçlara ulaşmak tehlikeye girmesi söz konusu olmaktadır (Arıkan; 2001).

Liderlerin örgüt içinde gösterdikleri baskı ile stres çalışanların iş performansını çevreninde etkisi ile bireysel ve negatif etkilediği ve bu yönüyle tükenmişliğe yol açtığı belirlenmiştir. Bu tükenmişliğin kişilerle yakın ilişkilerdeki mesleklerde daha çok olacağını göstermektedir. Freudenberger (1974) stresli durumlarla başa çıkmanın bireyin psikolojik özellikleriyle ilgili olduğunu , Maslach (1976) bireyin özellikleriyle etkileşen durumsal ve çevresel faktörler üzerine yoğunlaştığı vurgulanmıştır.
Tükenmişlik kavramının karmaşıklığından dolayı tek bir tanım ortaya konulamazken, temelde tükenmişlik, kaynaklar ve talep arasında ortaya çıkan dengesizlik olarak tanımlanması yerinde olacaktır. Tükenmişliğin; stres, acil ve yetersiz zaman, agresif hissetme, gerginlik, yorgunluk ve bitkinlik hisleri aracılığıyla dengesiz karakter olarak duygusal tepki verilmesine neden olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca tükenmişliğin zaman zaman ortaya çıkan geçici bir stres olmadığı, tersine stresli ortamlarda özellikle zamanla gelişen kronikleşen bir tepkidir. Maslach tükenmişliğin "belirsizlik ile çalışma sonucunda ilgi kaybı, iş ile ilgili strese bir yanıt olduğunu" belirtmiştir (Dale and Weinberg, 1989).

Diğer yönden tükenmişliğin sadece çalışanlarca yaşandığını düşünmek doğru olmayacaktır, tersine yapı oluşturan (iş odaklı) lider, demokratik (kişisel iletişime önem veren) lider ayrımına yönelik yapılan araştırmada; kişisel iletişimi yüksek olan liderin tükenme yönünde daha yüksek değere sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu yönüyle liderlerinde tükenmişlik yaşayacağı unutulmamalıdır. Ayrıca demografik özelliklerde tükenmişliği etkilemektedir (Dale and Weinberg, 1989).

Riolli ve Savicki (2006)'nin yaptıkları araştırmaya göre; tükenmişliğin sosyal boyutu dikkate alınmış olup, Maslach ve Leiter (1997)'ın tükenmişlik kavramını altı bölüm olarak sınıflayarak katkıda bulunduğu bunların: iş yükü, kontrol eksikliği, yetersiz ödül, toplumun bozulması, adalet yokluğu ve çelişen değerler olduğu ortaya konmuştur. "adalet yokluğu" nun şimdiye kadar dikkat çekilmemiş bir nokta olduğu da vurgulanmış, Maslach ve Leiter (1997)'a göre "bir iş yerinin adil olarak algılanabilmesinin üç temel unsuru içerdiği: bunların güven, açıklık ve saygı" olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bahse konu araştırmada; değişim ve yeniden yapılanmanın strese

yol açabileceği ve bunun endişe ve güvensizliğe sebep olabileceği belirtilmiştir. Bu durumda da yine işletme yönetiminin değişim konusunda, çalışanlara güven ve adalet sağlaması gerekmektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz örgüt içinde çalışanların algıladıkları adalet kavramına açıklık getirirsek; çalışanların donanımları, yani eğitim ve deneyimleriyle örgüte olan katkılarıyla bu katkılarına karşılık yöneticilerinden de aynı katkıyı beklemelerini ifade eden dağıtımsal adalet kavramını oluşturmaktadır. Dağıtımsal adalet sonucu ise çalışan liderden; eşit işe eşit ücret, işyerinde ödüllendirmenin adil uygulanması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi olumlu karşılık beklemektedir. Etkileşimsel adalet: sosyo-ekonomik ile sosyo-psikolojik koşullarla birey arasındaki etkileşimdir. Çalışanların beklentilerinde yer alan hak ettikleri ücreti almaları, kararlar alınırken çalışanlara saygılı davranılması, çalışanlarla empati kurulmasına özen gösterilmesi gibi hususlar etkileşimsel adaleti olumlu etkileyecektir. İşlemsel Adalet: Folger ve Cropanzano (1998)'dan aktarıldığına göre; örgüt içindeki süreçler, uygulanan yöntemler ve bu uygulamaların sonucunda çalışanlara yönelik hakkaniyetin sağlanma düzeyini ifade etmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011).

Örgütsel adaletin duygusal tükenmişliğe etkisinin incelendiği bir araştırmada; duygusal tükenmişlik ile etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, duygusal tükenmişlik ile işlemsel adalet arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna çalışmaya göre, çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarında meydana gelen olumsuz gelişmeler tükenmişlik eğilimlerini artırıcı etkiye sahiptir. İşlemsel adalete ilişkin örgüt içi uygulamaların ise çalışanlar üzerinde olumlu izlenim yaratması durumunda ise tükenmişlik duygusunu azaltıcı bir etki yaratacağı sonucu çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel adalet algılarına temel oluşturan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet uygulamaları, tükenmişlik algılarını azaltıcı yönde etkilerse hem bireyin hem de örgütün tükenmişlik sendromundan korunmasını sağlayacaktır (Yeniçeri ve ark., 2009).

Tüm bu araştırmalar liderin iş yerinde oluşturduğu organizasyonel, sosyal ortamın, personelin adalet algısının ve kişilerin kendilerinden kaynaklanan özelliklerinin bileşimi sonucu liderlik ve tükenmişlik kavramlarının ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Yukarıdaki verilerden de yola çıkılarak lider iş ortamındaki adalet

algısını, beşeri-fiziksel yapısını ve tüm bu alanın algılanma sürecini şekillendiren ya da etkileyen kişidir. Yetkilerini de uyguladığı güçler sonucu şekillendirmektedir. Bu nedenle liderliğin tükenmişlik algısını etkilediği söylenebilir. Örgütler, çalışanlar sadece fiziksel, mantıksal, maddesel varlıklar değildir. Çalışanlar aynı zamanda duygusal ve manevi anlamda tatmin olmaya ve her uygulamanın anlamlı olmasına ve içselleştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla bu çalışan boyutlarının göz ardı edilmesi ise çalışanlar üzerinde hem fiziksek hem de duygusal anlamda yıpranma meydana getirmektedir.

Değişim odaklı günümüzde örgütlerin, çalışanları anlayan ve onların duygularına da hitap eden bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Bu oluşturulan atmosferin sürdürülebilir olmasında ise liderlere büyük görev düşmektedir. Liderlerin yönetim işlevini sürdürürken sahip oldukları anlayış düzeyleri, liderlik biçimi, otorite şekli, iş anlayışları ile çalışanlara karşı tavırları, örgütlerdeki duygusal algının olumlu veya olumsuz olmasında önemli arz etmektedir. Liderlerin çalışanların duygu yönetimlerini dikkate almamaları ya da başarısız olmalarının sonuçları; çalışanların işten soğuması, gelecek kaygılarının artması, iş ortamında rekabetin ve bireyciliğin artması, baskıcı bir ortamın oluşması şeklinde kendini gösterir. Bu olumsuz algıların ise; işten soğuma, veriminin düşmesi, işten uzaklaşma ve işten ayrılmaların yaşanmasına neden olacağı açıktır (Töremen ve Çankaya, 2008). Örgütlerde liderlerin uyguladıkları yaklaşımların oluşturduğu duygusal atmosferlere aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür (Barutçugil; 2004 akt. Töremen ve Çankaya; 2008).

Tablo 4: Liderlik Tarzları ve Duygusal Etkileri

Liderlik Tarzı	Duygusal Etkileri
Kumanda Edici Liderlik	Rutinlik sıkıntı, stres ve tepkisel davranışlar
Demokratik Liderlik	Uzlaşma, takım olma, örgüte olumlu yaklaşım
Koçluk	Bireylerin örgüte ve birbirlerine olumlu yaklaşım
Vizyoner Liderlik	Değişime karşı inanç, olumlu beklenti, yüksek idealler
İlişki Geliştiren Liderlik	Takım çalışması, güven ve özgüven
Dengeye Dayalı Liderlik	Duruma göre yaklaşım, hem olumlu hem olumsuz

Çoğu işyerlerinde çalışanlara ilk dönemdeki yönetim anlayışındaki kadar sert olmasa da modern makinelermiş gibi davranılmaktadır. Ancak; bireyler duygu, düşünceden oluşan etkileyen ve etkilenen varlıklardır. Dolayısıyla duygu yönetimi

kaçınılmazdır. Özellikle bir kurum içerisinde liderin belirgin davranışları (öfkelenme, olumsuzluğa tahammül edememe, şefkatli olma, farklı fikirleri kabullenme ya da reddedetme) örgüt genelindeki, örgüt ikliminin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanların birbirlerine karşı tavırları da bu bağlamda sertleşmekte ya da yumuşamaktadır. Sert bir duygu yönetimi ise, yukarıda da belirtildiği gibi çalışanların olumsuz hissetmesine, dolayısıyla tükenmişlik içine düşmelerine neden olabilecektir.

Arıkan (2001)'ın; banka çalışanlarının liderlerini değerlendirmelerine yönelik yaptığı çalışmada, değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumsuz lider davranışları şunlardır: yetersiz iletişim, kariyer planlamasına yeterince önem verilmemesi, ekip kurulurken astların arzusunun dikkate alınmamış olması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde standartların sağlanamaması, yetki devrinin ve motivasyonun yeterince dikkate alınmaması, çalışanların görevlerini önemli bulmamaları, çalışanların farklı fikirlerinin önemsenmemesi, çalışanların başarıya yönlendirilmemesi, kararlara katılımlarının kısıtlı olması, toplantı gündemlerinin çalışanlarca yeterince bilinmemesi, örgüt ikliminin çalışanlarca yeterince ılımlı bulunmamasıdır. Çalışanların en iyi performansı göstermelerinde; kendilerinden bekleneni anlaması, özellikle öz yeterliliği yüksek olan çalışanların daha verimli olmalarını ve kendilerinden beklenen performansı gösterme kapasitelerinin artmasını sağlamaktadır. Tersi durumda ise; öz yeterliliği düşük olan çalışanlarda, verilen görevi başaramayacakları hissi hakim olduğundan verilen görevde gerekli performansı gösterme olasılıkları azalmaktadır. Bu nedenle çalışanların kendilerine verilen görevleri anlamaları ve öz yeterlilik duygularının (kendilerine verilen görevi yapacak bilgi ve beceriye sahip oldukları inancı) yükseltilmesi tükenmişliği azaltacaktır (Bolat, 2011).

Yukarıda da açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; örgütsel verimliliği en üst düzeye ulaştırmada, tüm kaynakların içinde en önemli ve öncelikli kaynak insandır. Bu nedenle çalışanların maksimum düzeyde verimliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu ise liderlik vasıflarının kullanılmasında insan unsurunun sürekli olarak ön plana alınması ile mümkün olabilecektir. Lider sürekli olarak çalışanların daha verimli olmalarını sağlamanın yollarını armalıdır. Dolayısıyla da, çalışanların iş doyumuna ulaşmaları gerekmektedir. Çalışanların ön planda tutulması ve değer görmeleri ise tükenmişliği azaltacaktır. Yapılan araştırmalarda çalışanlarda iş doyumu artışının, tükenmişliği azalttığını ortaya koymuştur (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Liderlerin yukarıda sayılan tüm nedenlerle personel üzerinde tükenmişliğe yol açabilmeleri beklenmektedir.

Ayrıca liderlik-tükenmişlik araştırması lider – üye arasındaki maddi ilişkileri değil manevi- duygusal ilişkiyi incelemektedir. Yukarıdaki bölümlerde de belirtildiği üzere birçok liderlik tarzı bulunmaktadır. Liderlik süreci uygulama açısından ele alındığında, öngörüsü yüksek, çok donanımlı, yüksek risk alan, analiz ve sentez yönü gelişmiş avcı liderler, günlük hedeflere odaklanan, mantık odaklı hareket eden savaşçı liderler ve bu her iki grubun yapıp ettiklerini destekleyen, izleyen, analiz yapan, raporlar yazan destekçi liderler olarak ayrımlarını yapmak mümkündür (Fındıkçı, 2009).

Liderler sahip oldukları güçler nedeniyle liderdirler. Onlara liderlik özelliğini veren çeşitli güç kaynakları liderlik tarzlarına göre farklılık gösterecektir. Örneğin bir padişahın gücü geleneksel güçten gelmektedir. Tabi ki gelenekselliğin yanında o geleneklerin vermiş olduğu yasal güçler, kişinin donanımından gelen gücünü kullanabilme potansiyeli de, bulunduğu konumunu güçlendirecektir. Liderlik güç odaklarının yaratacağı etki ile gerçekleşmektedir. Ancak liderlerin asıl güç kaynağını kendi içlerinden gelen güdüleri oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2009). Ayrıca güç kişisel bir donanımdır, kişiler arasında bir bireyin bir başka kişi ya da grubu istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir (Arıkan, 2001).

5.1. Hizmetkar Liderlik, Güç Kaynakları, Örgütsel Politikalar ile Tükenmişlik İlişkisi

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, her alanda değişimi getirdiği gibi liderlik tarzında da değişimi beraberinde getirmiştir. Yeni lider, izleyicilerinden sadece yüksek performans beklemez, aynı zamanda onlara yol göstererek, onlarla birlikte hedeflere ulaşmak için çabalar ve hizmet etmek lider için bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Bahsedilen liderlik hizmetkar liderlik olarak isimlendirilmiştir. Robert K. Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur. Hizmetkar liderin en temel özelliği; en iyiye ulaşmak için, liderin takipçilerine hizmet etmesidir. Hizmetkar lider sadece problemleri çözen bir kahraman değildir, aynı zamanda yeni fikirler ortaya konulmasını teşvik ederek, karar verme sürecini takipçileri ile paylaşan bir liderdir (Aslan ve Özata, 2011).

Hizmetkar lider, çalışanlarının ve hizmet verdiği diğer insanların faydası için taraftarlık yapmadan ve bilgi odağına yönelerek, çalışmaktadır (Fındıkçı, 2009). Hizmet liderlik çevresel etkenler ile de ilişkilidir. Çevresel değişimin statik ve durağan olduğu

durumlarda hizmetkar liderlik kültürü önerilmektedir (Smith et al., 2004). Dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik arasında temel bazı benzerlikler vardır. Bunlar; etki, öğretme çabası, saygı, güven, vizyon, bütünleşme ve modelleme olarak sıralanabilir. Ancak, dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik arasındaki temel fark liderin odağıdır. Dönüşümcü liderin odağı direk olarak örgüt ve çalışanların davranışlarıdır, örgütsel hedeflere ulaşılması için takipçisi ile bağlılık oluşturur. Hizmetkar lider ise takipçilerine odaklanır ve onun için örgüt başarısına ulaşılması sadece bir alt sonuçtur. Hizmetkar liderin odak noktası kendi takipçileri için hizmettir.
Dönüşümcü liderin odak noktası ise takipçileri organize etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Bu birincil fark başka farklılıklara da yol açabilir. Hizmetkar lider soyut olan kurum ya da organizasyonlardan daha çok insanlara değer verir. Bu hizmetkar lider için duygusal bir çaba olmasının dışında içeriği ön planda tutmasıyla açıklanabilir (Stone, 2003).

Yukarıda açıklandığı üzere; hizmetkar liderin takipçilerine odaklanması, organizasyonel hedefleri ve çevresel etkileri ikinci plana itmesi, çalışanlar nezdinde hedeflere ulaşmada yaşanacak gecikme nedeniyle güvensizlik, nispeten genç çalışanlar için heyecan kaybına dolayısıyla tükenmişliğe neden olabilir. Hizmetkar liderlik iki yapı oluşturularak açıklanmaya çalışılmıştır. Hizmetkar liderin; hizmet ettiği için mi lideri, yoksa lider olduğu için mi hizmet eder? sorusu araştırılmıştır. Bu iki yapının birbiriyle doğrusal ilişki içinde olduğu, ancak birbirlerine zıt olduğu belirtilmiştir. Birinci yapının özünde hizmet etmek bulunmaktayken liderlik olmadığı, amacının içten gelen doğal bir duyguyla (inanç gibi) diğer insanların becerilerini ortaya çıkarmalarına hizmet etmek olduğu belirtilmiştir. İkinci yapıda ise (asker gibi) lider olduğu için hizmet etmekte olduğu, yol göstermesi gerektiği bilincinin hakim olduğu, arzu ve hırs ile başladığı, "ben hizmet ediyorum çünkü liderim" temeline dayandığı belirtilmiştir. Bu yapıda başkalarının önünde olma arzusu, kariyer çabası ya da kişisel hırsın tehlike oluşturabileceği de belirtilmiştir (Sendjava and Sarros, 2002). Yukarıda belirtildiği gibi ikincil tarz hizmetkar liderlik yapısında, kontrol edilemeyen arzu ve hırs, çalışanlar üzerinde tükenmişlik etkisi uyarabilir.

Russell (2001;80)'a göre; değerler hizmetkar liderliğin temel unsurunu oluşturmaktadır. Hizmetkar liderlik kavramı tevazu değerlerine dayanmakta, hizmetkar liderlikte değerlerin rolünü ise başkalarına saygı oluşturmaktadır. Hizmetkar liderlikte değerler sadece gözlemlenebilen, verim gibi, etkilerin dışında örgütün bütününü etkilemektedir. Burada ise dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel değerler, kişiler arası ve

örgütsel güven kurulmasında birincil rol oynamaktadır. Bu anlamda güvenin hizmetkar liderlerin, örgütleri bir arada tutan etmen olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Spears (2004;8) hizmetkar liderliğin özünde toplumda olumlu bir değişim yaratma potansiyeline sahip, uzun vadeli, dönüşümsel bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Bu yönüyle dönüşümcü liderlikte bahsettiğimiz değişim kaynaklı tükenmişliğin bu liderlik tarzında da yaşanabileceğini söylenebilir. Hizmetkar liderin belirgin olarak uyguladığı bir güç bulunmamakla birlikte, gücünü kabul görmekten almaktadır. Karakaş (2009)'a göre; hizmetkar liderlik tarzının temelini örgüt üyeleri ile lider arasındaki ilişkinin kalitesi oluşturmaktadır. Hizmetkar lider; kendini takımın bir parçası olarak görmektedir, insani yönünün temelinde herkese iyilik yapmak bulunmaktadır, empati konusuna önem vererek karşısındaki bireyin ihtiyaçlarını anlamaktadır, hizmette kaliteyi ön planda tutarak müşteri memnuniyetine odaklanmaktadır, birebir iletişime önem vermektedir, temelde "önce insan, sonra iş" anlayışına sahiptir.

5.2. Dönüşümcü Liderlik, Güç Kaynakları, Örgütsel Politikalar ile Tükenmişlik İlişkisi

Son yıllarda dönüşümcü liderlik belirgin şekilde öne çıkmıştır. Liderin çıktısı; çalışanların başarısı ve gelişimidir. Ancak yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin performans ile pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Son yirmi yıldır organizasyonel bilim alanında yeni liderlik teorileri; dönüşümcü, karizmatik ve vizyoner olarak ayrılmıştır. Her bir teori kendi içinde farklı olmasına rağmen her üç liderlik tipinin "güçlü birleştiricilik ve güven sağlayabileceği" çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Dvir et al., 2002). Örgütler değişim karşısında hem kendisini hem de izleyicilerini değişime adapte edebilen, dönüşümü sağlayan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda dönüşümcü liderlik, hem kendisinin hem de izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayarak, ulaşılması zor olan hedeflere ulaşmayı başarabilirler. Bu hedeflerin başarılması lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimin çok yoğun olmasını gerektirmektedir. Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri olan; karizma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş etkinin bu etkileşimi sağlama yönünde yeterli olması beklenmektedir (Çakar ve Arpak, 2003).

Töremen ve Yasan (2010) kıdem yılının artmasının bireysel desteğe olan ihtiyacı azalttığı, daha genç öğretmenlerin ise daha ideal olmalarının da etkisiyle daha fazla bireysel desteğe ihtiyaç duydukları ortaya konulurken, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre farklı sorunlara daha olumlu yaklaştıkları belirlenmiştir. Brewer ve Shapard (2004) ise; meta-analiz metodu ile yaş ve deneyim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yukarıda belirtilen araştırma ile uyumlu olarak yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha az tükenmişlik yaşadıklarını (yaş ile duygusal tükenme arasında negatif korelasyon olduğu anlamına gelir), aynı iş ya da alanda uzun süre çalışanlarda çeşitli alanlarda kısa süre çalışanlara göre tükenmişlik oranının daha düşük olduğunu (aynı alanda deneyim ile duygusal tükenme arasında negatif korelasyon olduğu anlamına gelir) ortaya koymuşlardır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular da yine dönüşümcü liderliğin değişimci yönünün tükenmişliğe yol açabileceği yönündeki hipotezimizi desteklemektedir. Hartog vd. (1997) tarafından yapılan araştırma da ilham vericilik ile dönüşümcü liderliğin arasındaki ilişkinin daha rasyonel-objektif (işlemci) liderliğe göre yüksek olduğunu ortaya konulmuştur. Smith vd. (2004); yaptıkları araştırmada çevresel değişimin yüksek olduğu, dinamik durumlarda dönüşümcü liderlik kültürünün önerilebileceğini vurgulamışlardır. Bununla beraber dönüşümcü liderlik boyutunu incelediğimizde çarpıcı bir sonuçla karşılaşmaktayız, o da dönüşümcü liderliğin ana özelliğini oluşturan değişimci, yenilikçi özelliğinin başlı başına bir tükenmişlik nedeni olabileceği gerçeğidir. Hızlı, köklü değişim karşısında bireylerin korkuya kapılacağı, değişim sonucu belki de işe yaramaz olacaklarını düşünmeleri, daha yoğun tempolu çalışacakları, ya da değişime alışma döneminin yaşatacağı stres karşısında tükenmişlik yaşanabilecektir.

Dönüşümcü liderlerin almaları gereken ana önlem; öğrenen örgüt yapısını oluşturabilmek olacaktır. Korkmaz (2006)'ya göre; öğrenen örgütler yeni koşulları sürekli olarak öğrenir ve kendilerini bu değişime adapte ederler. Dvir (2002) liderörgüt arasındaki kopukluğun tükenmişliğe neden olacağını belirterek, dönüşümcü liderliğin temelinde var olan sürekli özerklik ve güçlendirmenin bireysel destek ile kişisel gelişimin teşvik edilmesi durumunda mümkün olacağını vurgulamıştır. Bu nedenle, dönüşümcü liderin odağının örgüt ve çalışanların davranışları olmalı ve örgütsel hedeflere ulaşılması için takipçisi ile bağlılık oluşturmalıdır (Stone, 2003). Dönüşümcü lider sadece çalışanlarını desteklemekle kalmaz, aynı zamanda izleyicilerin amaçlarını geliştirir ve genişletir, performansa güven sağlar, beklentileri özelleştirir, açık veya kapalı fikirleri değiştirir. Dönüşümcü liderlik karizmatik davranış göstererek,

motivasyonu arttırır, entelektüelliğin teşvikini sağlar, bireyselleştirmeye dikkat ederek destekleyicilerinin davranışını belirler. Prensip olarak; dönüşümcü liderlik destekçilerin gelişimi üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderler tüm destekleyicilerin potansiyel kabiliyetlerini ortak, akıcı bir notada birleştirirken, gelecek sorumluluklar için geliştirmeyi düşünür (Dvir, 2002). Ancak dönüşümcü liderin, her durumda başarılı olmasının beklenmesi mümkün olamaz. Değişime odaklı bu liderlik tarzında, insanların hemen her değişimi ve rehberliği kabul etmeleri de beklenemez. İnsan odaklı, bireyin liderine duyduğu inanma ve güvenme duygularıyla sıkı sıkıya bağlı olan bu liderlik tarzı da tükenmişliğe neden olabilecektir. Yukarıdaki durumların her birinin aynı zamanda aksi durumlarının da olduğu göz önüne alınmalıdır. Örneğin, liderin iş çeşitlendirmeyi ihmal etmesi ya da çalışanın özerklik alanının bulunmaması tükenmişliği artıracaktır (Griffen, 2002). Kısaca; insanı örgüte yeniden geri getirmek gerekmektedir, bu sistemleri ve yapıları değiştirmenin insanları değiştirmekten daha kolay olması nedeniyle, insan yapısının karmaşıklığı da önemli bir etken olmakla birlikte, birçok durumda ihmal edilmektedir (Vries, 2007).

Yukarıdaki açıklamalar bir anlamda, güç kaynakları ve organizasyonel politikalar ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi de açıklamaktadır. Nedeni ise; örgüt içindeki örneğin yüksek orandaki değişimin çalışanlar tarafından, zorlayıcı bir güç uygulandığı algısını oluşturabilir. Ya da örgüt içinde yıldırma politikalarının uygulandığını algısını da oluşturabilir. Yapılan araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. Hong ve Kaur (2008), yaptıkları araştırmada çalışanlara anlamsız ve yoğun prosedürler dayatılmasının, iş katılımının az olmasının, lider tarafından gücün paylaşılmamasının, adil ve eşit algılanmayan ödüllendirme sisteminin çalışanları tüketerek işten ayrılmaya zorladığı belirlenmiştir. Bunun yanında ise işe katılımlarının özellikle kendi yaptıkları işlerde sağlanmasının, desteklenmelerinin ve kariyer gelişimlerine fırsat verilmesinin iş doyumunu artırdığı ortaya konulmuştur. Bu açıklamalarda güç kaynaklarının yanlış kullanılmasının, örgütsel iklimin daha katı algılanmasının tükenmişliğe yol açabileceğini ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü lider örgüt içinde çalışanlarına telkinde bulunarak, onları hedefleri etrafında güdülemektedir. Dönüşümcü lider entelektüel uyarım sağlayarak çalışanların motive olması konusunda enerji oluşturur ve vizyon ile misyon bilincini grubun tamamına yayarak, grubun örgüt amaçları etrafında toplanmasını (Karip, 1998).

Dönüştürücü liderlik tarzını diğer yaklaşımlardan ayıran temel bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Karizma: Karizma bir bireyin diğer bireyler nazarında güvenilir, itibar edilir ve sözü dinlenir olarak algılanmasını sağlayan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımında karizma, diğer liderlik yaklaşımlarından ayırıcı olarak niteleyebileceğimiz bir özelliktir. Örgütü oluşturan bireylerin amaçlarından daha fazla örgütün misyonuna ve amaçlarına önem vermesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için efor sarf etmeleri, liderin sözüne güvenilir olmasına ve amaçlarında buna grup üyelerince değer görülmesine bağladır (Tutar vd., 2009). Dönüştürücü liderliğin boyutları içerisinde en önemli olanıdır. Ancak karizma boyutu astın lidere atfettiği bir boyuttur ve aynı zamanda da görecelidir. Birisi için karizmatik olan lider, bir diğeri için karizmatik olarak algılanmayabilir. Bunun yanında kişinin kendisine olan güveni ve saygısıyla ilgili, kısaca kişiye has bir özelliktir (Ceylan, 2011). Telkin Yeteneği: izleyicilerin duygusal yönden motive olmalarının sağlanması ve onların örgüt misyonunu sahiplenmeleri nedeniyle etkilidir. Bir anlamda, izleyicilere örgütün misyon ve amaçlarının önemini anlatmada ve bu amaçlara ulaşmak için izleyicilerin görevlerinin ne kadar önemli olduğuna onları ikna etmede ilham vermek telkin yeteneğini ifade etmektedir (Tutar vd., 2009). Entelektüel Uyarıcı Güç: Bu güç dönüştürücü liderin izleyicilerinin bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkartmalarını teşvik etmedir. Onları en iyi şekilde kullanmaları yönünde koşulları uygun hale getirir. Böylece kendi davranış ve tarzlarıyla izleyicilerinin entelektüel gelişimlerine öncülük eder. Dolayısıyla izleyicilerinin bilimsel düşünme teknikleri geliştirerek, problem tanımlama ve problemleri çözme yeteneklerini geliştirir (Tutar vd., 2009). Kişiselleşmiş İlgi: Dönüşümcü lider, izleyicilerinin kişisel gelişimleri için bire bir ilgilenerek, kişisel gelişimlerinin yükseltilmesinde öncülük eder. Bu gelişimin sağlanabilmesi ise, çalışanlarının ayrı ayrı psikolojik ve davranışsal durumlarını göz önünde bulundurmasına bağlıdır. Dönüşümcü liderin psikolojik açıdan izleyicilerin görevleri, çalışma arkadaşları, örgüte olan inançları, değer yargıları ve varsayımları yönüyle onları değerlendirmesi gerekir. Bu müdahaleler liderin örgütü dönüştürme sürecinin gereğidir (Tutar vd., 2009). Bireylere ilgi, akıl hocalığını da içermektedir. Akıl hocalığı liderin bilgi ve tecrübeleriyle çalışanlarına yol göstermesini ve onların gelişimine katkı sağlamasını içermektedir. Ayrıca kişisel ilgi çalışanların yetenek, ilgi alanlarını gelişme isteklerinin farkında olmayı da gerektirmektedir (Ceylan, 2011).Bunların yanında gerek bu boyutlarla direk ya da dolaylı ilişki içinde bulunan diğer dönüşümcü lider – izleyici ilişkisinde; astını iyi

tanıması, nasihat vermesi, rehberlik etmesi, yapıcı eleştirilerde bulunması, örnek olması, iş yerine heyecan getirmesi, duygusal bağ oluşturması ve iz bırakmaları, büyük değişikliklere odaklanması diğer sayılabilecek başlıklardır (Ceylan, 2011).

5.1. Etkileşimci - İşlemci Liderlik, Güç Kaynakları, Örgütsel Politikalar ile Tükenmişlik İlişkisi

Bass (1999;11)'a göre; işlemci liderlik kendi öz-çıkarlarını karşılamak için lider ve takipçisi arasındaki alışverişi ifade eder. Lider takipçisine ödül için gerekli olan çabanın ne olduğu konusunda açıklık getirir. Bu standartları karşılamak için lider takipçi performansını izler ve takipçisi başarısız olduğunda düzeltici önlem alıcı davranış gösterirse aktif liderlik, ya da hatanın öncelikle ortaya çıkmasını bekleyerek, önceden işlem yapmaksızın düzeltici yönde davranış gösterirse pasif liderlik tarzını izler.

Normal koşulların dışında, yüksek stres ortamında Amerikan ordusunda yapılan araştırmada direk ve endirek olarak işlemci, dönüşümcü ve pasif liderlik tarzına sahip subay ve astsubay liderlerin takım performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuç olarak ise;dönüşümcü liderlik tarzının daha yüksek olmakla birlikte pasif liderlik (sorun ortaya çıktıktan sonra müdahale eden) hariç dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının takım performansını direk ve endirek olarak olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Bass et al.,2003). Ancak etkileşimci liderler daha çok, çalışanlarının önceden atandıkları görevlerini yapmalarını sağlama ve problem oluştuğunda devreye girerek, çalışanlarıyla birlikte hareket ederek sorunu çözme konusunda yönlendirdiklerini söylemek yerinde olacaktır (Korkmaz; 2006). Bu yönüyle etkileşimci liderlik için; şimdiki ihtiyaçlar ile ilgilendiğini buna karşın dönüşümcü liderliği ise yerine getirilmemiş (hareketsiz) ihtiyaçları uyardığını belirtebiliriz. Bu da etkileşimci liderliğin çalışanlarını geliştirmek adına önlem almadığını ve örgüt içindeki bütünlüğün tam olarak sağlanması konusunda daha az başarılı olacağı izlenimini yaratmaktadır (Dvir, 2002). Etkileşimci Liderlik; amaçların belirlenmesi, çıktıların sınıflandırılarak dizaynı, geribesleme sağlanması ve başarı için amaçların değiştirilmesi etkenlerini kullanırken (Dvir, 2002), dönüşümcü liderlik; kollektif kimliğin önemini, benlik kavramı ve kendi eylemleri arasındaki tutarlılık, benlik kavramı ve öz-değerin yüksek olması, kendi benlik algısı ile liderin kendisi hakkındaki benlik algısı arasındaki

benzerlik, toplu etkinlik duygusu, kendi iş ve yaşamında anlamlılık kavramları üzerinde durmaktadır. Bu nedenler aynı zamanda dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğe neden tercih edilmesi gerektiğini de ortaya koymaktadır (Bass, 1999).

Etkileşimci lider; örgüt içindeki izleyici rollerinin ve görev içeriklerinin tanımlanmasını sağlayarak, işlerin tam ve zamanında yapılması konusunda, belirlenen amaca ulaşmak için izleyicisine rehberlik yapar. Etkileşimci liderler, astların istenilen işleri yapmasın da sorun olmaması halinde, kaliteli ve standartlara uygun üretim gibi, astların ihtiyaçları olan ödüllere nasıl ulaşılacağını belirlerler ve bu bağı astlarının tam olarak algılamasını sağlarlar. Etkileşimci lider için kontrol geri bildirim gayet basittir. İzleyenin amaca problemsiz ulaşması halinde ödül, aksi durumda ise gerekli yaptırımı kullanır. Bu bir anlamda lider-ast arasında, pazarlık olarak, daha modern ifade edilirse uzlaşma olarak adlandırılabilir. Aynı zamanda lider-ast birbirine bağımlıdır, lider de astlarının gerektiği zaman kişisel ilgilerin üzerine yoğunlaşmaktadır. Ast ise gereğinden fazla çaba sarf ederse, hem ödül hem de içsel tatmine ulaşabilir (Ceylan, 2011).

Etkileşimci liderin esas gücü ise, ödül ve cezaları kontrol edebilme düzeyinden gelmektedir. Bu nedenle, lider ve çalışan arasında sürekli takas ya da uzlaşmanın sağlanması yönünde pazarlık söz konusudur. Lider çalışanların performansını değerlendirerek, ödül ve ceza uygulamasına karar vermekteyken, çalışanda istenen performansı ortaya koymaya çalışmaktadır. Tabisi bu yöntemin etkili ve etkileşimci liderin güçlü bir lider olmasında, çalışan nezdinde ödüllerin cezbedici, cezalarınsa korkutucu boyutta algılanması önemlidir (Bass, 1990).

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA

Bu tez çalışmasının konusunu liderlik tarzlarının uyguladıkları güç ve organizasyonel politikalar aracılığı ile tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma, kurumsallaşmış

ve profesyonel yönetim teknikleriyle faaliyette bulunan işletmelerde uygulanmıştır. Bu işletmeler üst düzey yönetim kadrolarının bulunduğu orta ve büyük ölçekteki işletmelerdir. Bu bölümde araştırma yöntemi ile modeli ve araştırmadan elde edilen bulgular sunulmuştur. Geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler Şekil 6.8'de gösterilmiştir.

6.1. Metodoloji

6.1.1. Ölçekler

Çalışmada hizmetkar liderliğin ölçülmesinde; Öner (2008) tarafından uygulanmış 56 soruluk hizmet liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin uygulanmasında beş basamaklı değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bunun sonucunda ise hizmetkar liderlik alt boyutları ile uyumlu olarak 4 faktör elde edilmiştir. Bu dört faktör ikna, vizyon, teşvik ve iletişim olarak isimlendirilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçek, Bass ve Avolio'nun (1997) "Multifactor Officer Questionnaire (MLQ)" isimli ölçeğinin dönüştürücü liderliği ölçen boyutlarından, Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirdiği liderlik ölçeğinden ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1996) "Transformational Leadership Behavior Inventory" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur (Doğan, 2002). Böylece, dönüştürücü liderlik, bütün boyutların katılımı ile, dokuz boyut bazında ölçülmüştür. Karizma 8, ilham vererek insanları güdüleme 4, insanları düşünmeye sevk etme 4, bireye yönelik ilgi 4, uygun bir model olma 3, yüksek performans beklentisi 3, grup hedeflerinin kabul edilmesine teşvik etme 4, kişisel risk 4 ve çevreye duyarlılık 7 madde ile toplam 41 maddeden oluşan testte, çalışanlarının amirleri ile ilgili değerlendirmelerini "Kesinlikle Katılmıyorum"dan, "Kesinlikle Katılıyorum"a kadar uzanan beş basamaklı bir değerlendirme aralığında yapmaları istenmiştir (Doğan, 2002).

Etkileşimci liderlik için ise, 4 soruluk anket uygulanmıştır. House (1971) ve House ve Dessler (1974)'ın insturmental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek görevleri bölüştürmesi, prosedürleri belirlemesi ve örgütteki beklentileri belirlemesi nedeniyle; etkileşimci liderlik tarzının ölçülmesinde kullanılmıştır. Yine beş basamaklı değerlendirme uygulanması sonucu, etkileşimci liderlik tek faktör oluşturmuştur (Öztop, 2008).

Güç kaynaklarının ölçülmesinde; Mimir (2008) tarafından uygulanmış olan, 34 soruluk güç kaynaklarının ölçülmesine yönelik ölçek kullanılmıştır. Beş basamaklı değerlendirme yöntemi kullanılarak güç kaynaklarının 5 alt boyutu olan; karizma, uzmanlık, cezalandırma, ödüllendirme ve yasal güç alt faktörleri elde edilmiştir.

Organizasyonel potikaların ölçülmesinde; Vigoda-Gadot ve Talmud (2011)'un geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. 12 sorudan oluşan anket, beş basamaklı değerlendirme yöntemi ile ölçülmüştür. Bu değerlendirme sonucunda 3 alt faktör oluşmuştur. Bu faktörler ücret/terfide adalet, düşüncede adalet ve ödüllendirmede adalet olarak isimlendirilmiştir.

Çalışmada tükenmişliğin ölçülmesi için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Bu ölçek üç alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; "duygusal tükenme 9 madde, "duyarsızlaşma 5 madde ve "kişisel başarı 8 madde olmak üzere envanter toplam 22 maddedir (Koçak, Recep; 2009). Maddeler, 5 dereceli (0: hiçbir zaman; 1: çok nadir; 2: bazen; 3: çoğu zaman; 4: her zaman) Likert tipi yanıtlanan önermelerden oluşmaktadır. Önermelere verilen yanıtlar, belli katsayılarla çarpılarak, alt ölçekler için ayrı ayrı puan hesaplanmaktadır. Bu puanların toplanması ile DT için 0-36, D için 0-20 ve KB için 0-32 arasında değişen puanlar elde edilir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt gruplarında, yüksek puanlar yüksek tükenmişliği, kişisel başarı alt grubunda ise düşük puanlar yüksek tükenmişliği göstermektedir. Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş ölçeğin güvenirlik katsayısı duygusal tükenmişlik için 0,88; kişisel başarı için 0,83 ve duyarsızlaşma için 0,72 olarak saptanmıştır (akt.Öztürk v.d. 2008). Ayrıca, Töremen ve Yasan (2010)'ın yaptıkları çalışmada tekrarladıkları güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,968 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Analize alınan 39 maddenin öz değeri 1'den büyük 4 faktör altında toplandığı göülmektedir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan dört faktörün ortak varyansları (communalties) ise 540 ile 756 arasında değiştiği gözlenmektedir. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değeri, 0,968 olarak bulunmuş ve bu değer, ölçeğin geçerlilik yönünden mükemmel olduğunu göstermektedir (Töremen ve Yasan, 2010). Duygusal tükenme (emotional exhaustion) alt ölçeği, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma (depersonalization) alt ölçeği, kişinin hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde davranışlarını tanımlar (Koçak, Recep; 2009)

Anket sorularında önyargılara neden olacak, çalışanların cevaplamakta zorlanacağı ya da cevap vermek istemeyeceği nitelikteki soruların tespit edilmesi, soruların düzenleniş biçiminin ve soruların açık ve anlaşılır olmasının test edilmesi için 40 kişiye pilot çalışma yapılacaktır.

6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderlik tarzları ve çalışan performansı birebir etkilidir. İşletmeler günümüzde yönetim anlayışının geliştirilmesi ve çalışanlar tarafından doğru algılanması üzerine büyük çaba sarf etmektedirler. İşletmelerin bilinçlenmesi ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ihtiyacı duymaları bu alanda yapılan araştırmaları da artırmaktadır. Araştırmamız da, liderlik tarzlarının uyguladıkları güçler ve organizasyonel politikalar ile personel tükenmişlik algısı arasında ilişki olup / olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Çalışmanın amacı hizmetkar, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik uygulamalarını benimsemiş yöneticilerin, bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu değişimler üzerinde yoğunlaşırken diğer yandan çalışanlarda oluşan tükenmişlik algısı ve buna bağlı davranışlarla ilgili önleyici önlemler geliştirmelerine yardımcı olmak ve oluşmuş tükenmişlik algısı ile bireyin başa çıkabilmesine nasıl yönetimsel katkı sağlanabileceğine açıklık getirilmesidir. Yönetimin birey olarak çalışanlarla iletişim kurması kadar çalışanların da yönetimle iletişim kurabilmesi işletmelerin başarıları ve organizasyonel iklim açısından vazgeçilmez öğelerdendir. Tükenmişliğin temel özelliklerinden birisinin değersizlik algısı olduğu unutulmamalıdır. Bu amaca hizmet edebilmek için çalışmada temel karakteristik özellikleriyle hizmetkar, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrıntılı bir anket çalışması yardımıyla çalışan gözüyle analiz edilmiştir. İkinci olarak çalışanların yönetim aracı olarak güç ve organizasyonel politikaları nasıl algıladıkları ölçülmüştür. Son olarak çalışanın birey olarak kendisini tükenmişlik perspektifinden çalışma koşullarında değerlendirmesi istenmiştir. Böylece çalışandaki tükenmişlik algısı yönetimin etkisi açısında incelenmeye çalışılmıştır.

6.3. Araştırmanın Varsayımları

Çalışanların veri toplama aracımız olan ankete verecekleri yanıtların doğru ve gerçekçi olacağı varsayılacaktır.

Verilerin toplanacağı örneklem, evreni temsil edebilir niteliktedir. Çalışmamızda anket toplanan firmaların, sektör bazında, tek bir liderlik tarzını benimsemedikleri kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı (Anket Formu) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

6.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Türkiye genelindeki profesyonel yönetim anlayışı bulunan firmaları kapsamakla birlikte, anket soru sayısının fazla oluşu nedeniyle, anket sayısı artırılması konusunda kabul edilebilir sayı ile yetinilmiştir.

6.5. Evren ve Örneklem

Rapor ekinde yer alan tez anketi aşağıda isim-unvanları yazılı kurum ve kuruluşlarla anket çalışması bitmiş olup toplamda 430 adet anket toplanmış olup, eksik ya da açık şekilde ilgisiz doldurulan anketleri analize alınmamış olup, 401 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Anket çalışması sırasında, seçilen kurum ve kuruluşların kurumsal yapıda olmaları ve anket dağıtılan kişilerin üst düzey yönetici kadrosuyla birebir çalışma içerisinde olması,anket sorularının anlaşılarak cevaplanması açısından dikkate alınmaktadır.

Anket çalışması tamamlanan kurum ve kuruluşlar:

Albes Denizcilik ve San. Tic. A.Ş.	6 adet
Autoliv Cankar A.Ş.	9 adet
Aydın Kuruyemiş Ltd. Şti.	9 adet
Azim Gıda Ltd. Şti.	7 adet
Bambi Gıda	8 adet
Bim	7 adet
Canat Kuruyemiş Ltd. Şti.	8 adet

Coca-cola Kocaeli Bayii	9 adet
Debağ Kimya –	9 adet
Kasım Hılmı Utku Halefi Mehmet Erol Utku	
Desan Yard. Gemi A.Ş.	8 adet
Eczıbaşı Koramik Yapı Kimyasalları A.Ş.	10 adet
Elpa-Elopar A.Ş.	6 adet
Erol Tekstil Ltd.Şti.	6 adet
Fatih Üniversitesi	9 adet
Fem Dersanesi (Beylikdüzü)	7 adet
GİB Kartal Vergi Dairesi	8 adet
GİB Tuzla Vergi Dairesi	9 adet
GİB Yakacık Vergi Dairesi	8 adet
Kent Gıda A.Ş. (Gebze)	8 adet
Kocaeli Devlet Hastanesi	9 adet
Kocaeli Üniversitesi	8 adet
Koç Holding Amerikan Hastanesi AŞ.	10 adet
Koç Holding Genel Merkez	9 adet
Koşuyolu Kalp-Damar Hastanesi	8 adet
Lorems Pazarlama A.Ş.	7 adet
Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu-Anadolu G.B.	9 adet
Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu-Boğaziçi G.B.	8 adet
Medikal Park Hastanesi	10 adet
NT Kırtasiyeleri	10 adet
Övün Sakatet Ltd.Şti.	10 adet
Özçak Teks. San. ve Tic. Ltd. Şti.	7 adet
Pendik Belediye Başkanlığı	7 adet
Özlem Et Gıda (Kurtköy)	7 adet
Polenez Et-Sucuk Gıda	8 adet
Real Hipermarket A.Ş. (Merter)	8 adet
Remax Gayrimenkul	9 adet
Sabancı Üniversitesi	10 adet
Sancaktepe Belediye Başkanlığı	6 adet
Şok Marketleri	8 adet
Tekin İnş. Ltd. Şti.	8 adet
Toksel Mak. Ltd. Şti.	9 adet
Tuzla Gemi	9 adet
Yakacık Kadın Doğum Hastanesi	9 adet
Yılsan Yatırım Holding A.Ş.	9 adet
Yonca Onuk A.O.	10 adet
Yücel Şirketler Grubu Kroman Çelik A.Ş.	8 adet

	Zaman Gazetesi	9 adet
	Ziraat Bankası A.Ş.	9 adet
TOPLAM	49 Kurum ve kuruluş	401 adet anket

6.6. Veri Toplama Yöntemi Anket Formu

Çalışmadaki anket formunun oluşumu aşağıda sıralanmıştır.

a) Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (4 adet)

b) Yöneticinin davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan liderlik ve uyguladıkları güçlere ilişkin sorular

c) Tükenmişlik algısının test edilmesi için aşağıdaki ölçeğinde belirtilen aşağıdaki sorulardan oluşacaktır.

d) Bu bölümde amaçlarımıza uygun olarak hazırlanmış soruların cevap şıkları için 5'li likert ölçeği kullanılacaktır.

Likert ölçeği, anket formunun 2. bölümünü oluşturan liderlik soruları için

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum ifadeleri kullanılarak, hazırlanacaktır.

Yapılan Cronbach Alpha analizi sonucu anket formunun güvenirliği araştırılacaktır.

MTE'nin Türkçe uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmış olup, doktor ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı "duygusal ükenme (DT)", "duyarsızlaşma (DY)" ve "kişisel başarı (KB)" alt ölçekleri için sırasıyla .83, . 65 ve .72 bulunmuştur. Aynı çalışmada hesaplanan test-tekrar test güvenirlik katsayıları ise sırasıyla .83, .72 ve .67 olarak bulunmuştur. Gündüz (2004) öğretmenlerle yaptığı çalışmada MTE'nin güvenirliğini hesaplamak için orjinalinde olduğu gibi her alt ölçek için iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Analizler sonucunda "duygusal tükenme",

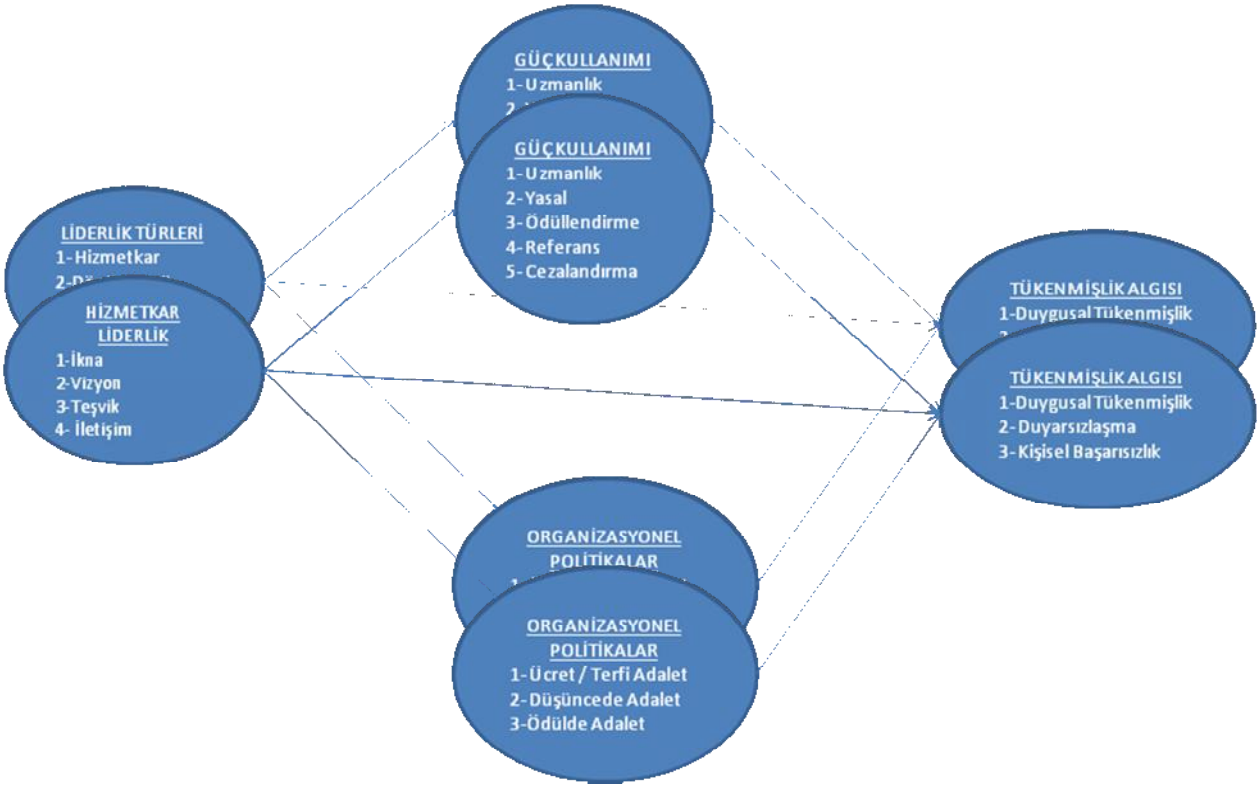
“duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” alt ölçekleri için Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla .83, .63 ve .80 olarak bulunmuştur (Gündüz, Bülent; v.d. 2007).

6.7. Veri ve Analiz Teknikleri

Yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) çalışmalarının özünde doğrulayıcı bir özellik vardır. Her bir YEM çalışması, esasında sağlam teorik bir çatının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlar. Hem ölçek çalışmalarında kullanılan doğrulayıcı faktör analizlerinde hem de bir dizi neden sonuç ilişkilerinin test edildiği yol analizi çalışmalarında, her zaman bir ya da birden çok fazla modelin sınanması söz konusu olmaktadır. Bu analizlerde söz konusu modellerin veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, teorik evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş veri setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır (Şimşek, 2006).

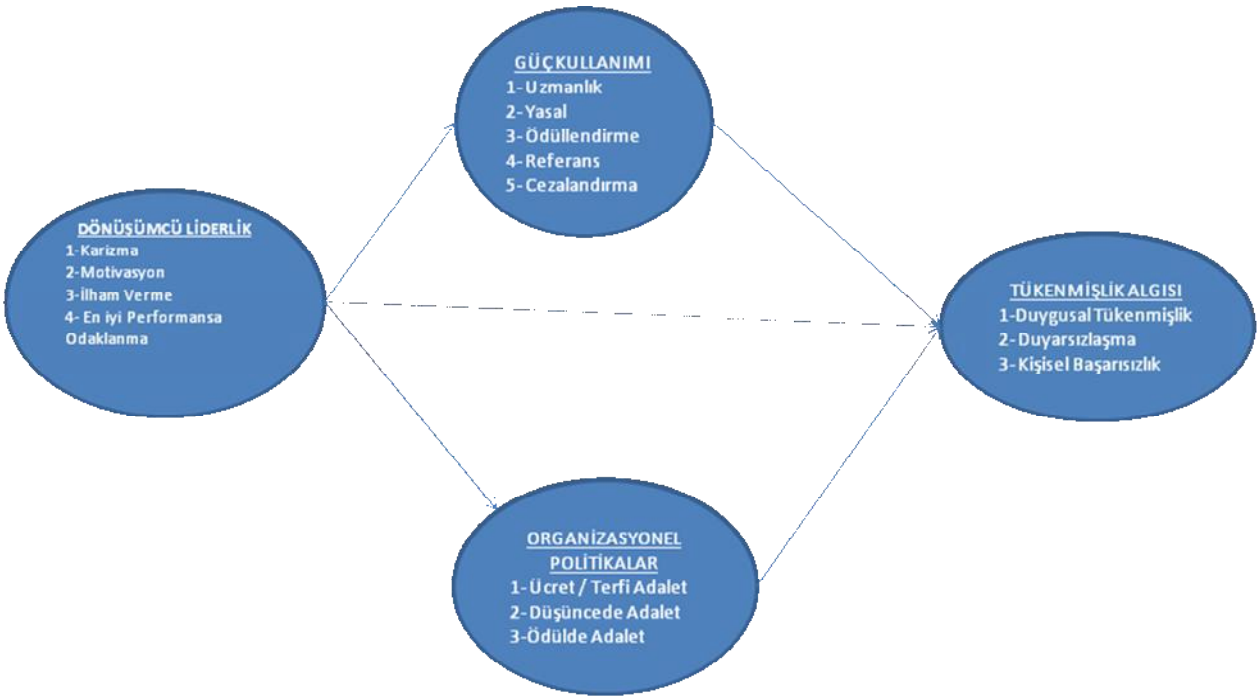
Yapısal eşitlik modellemesi, bir dizi farklı analiz yönteminden oluşan bir ailedir. Temel olarak aynı analiz mantığına dayalı olarak gerçeklesen bu yöntemler aracılığıyla birbirinden çok farklı problemlere yanıt aranabilir veya değişik hipotezler test edilebilir. Literatürde en sıklıkla kullanılan yöntemler “Doğrulayıcı Faktör Analizi”, “Örtük Değişkenlerle Yol Analizi”, “Gözlenen Değişkenlerle Yol Analizi”, “Çoklu Grup Uygulamaları”, “Gelişim Eğrisi Analizi” ve “Çoklu – Özellik Çoklu – Yöntem Analizi”dir (Şimşek, 2006).

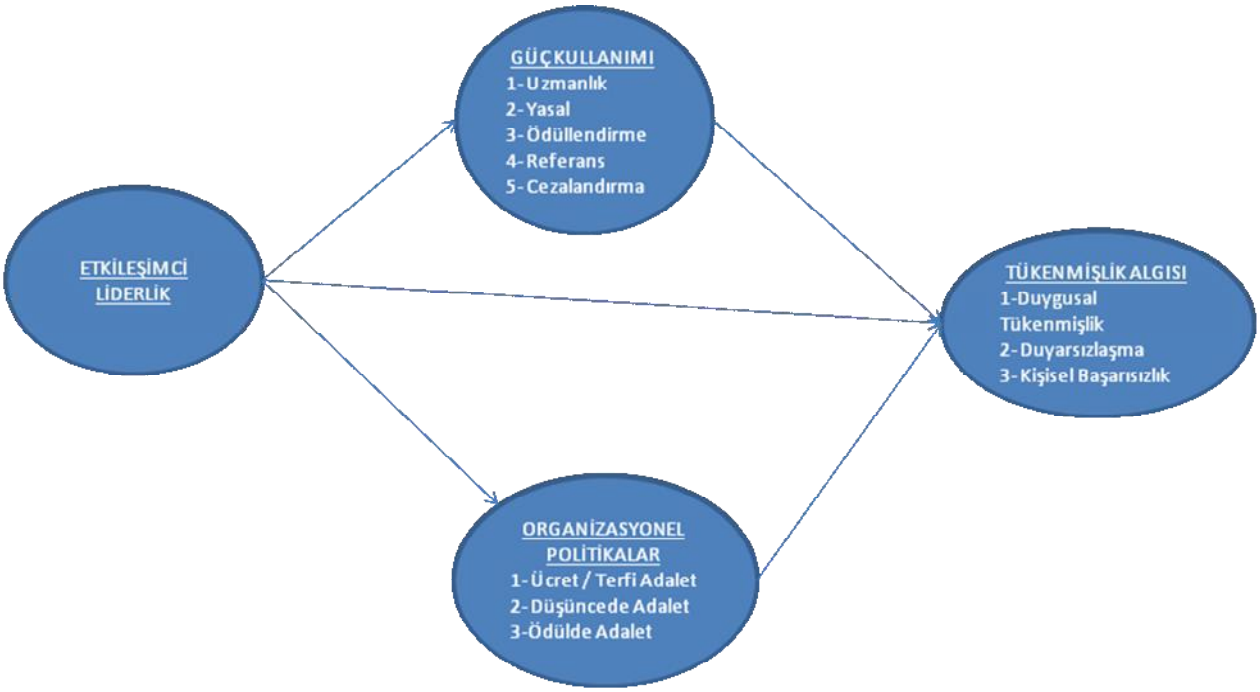
6.8. Araştırmanın Modeli (Şekil-1)



6.8.1. Hizmetkar Liderlik Modeli (Şekil-2)

6.8.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli (Şekil-3)





6.8.3. Etkileşimci Liderlik Modeli (Şekil-4)

6.9. Araştırma Hipozetleri

6.9.1. Hizmetkar Liderlik Hipotezleri

Çalışma genelinde ve özellikle altıncı bölümünde açıklandığı üzere, liderlik tarzlarının uyguladıkları güç algısı ve organizasyonel politika algısı aracılığı ile tükenmişlik üzerinde etkisi bulunduğu yönündeki tezimin genelindeki verilerden hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

İlk dört hipotez seti Hizmetkâr Liderlik ile çalışanın algıladığı güç ilişkisini açıklamayı amaçlamıştır. Dolayısıyla tüm ilişkileri faktörler boyutunda incelemek için oluşturulan alt hipotez sayısı çok fazla olduğundan her hipotez setinin altında bulunan alt hipotezler topluca belirtilmiştir:

H1: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "İkna", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H2: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Vizyon", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H3: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Teşvik", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H4: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "İletişim", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

Bu faktör altında Hizmetkâr Liderliği oluşturan faktörlerin yani "İkna", "Vizyon", "Teşvik", ve "İletişim"in çalışanın güç algısı ile ilgili, karizmatik güç, yasal güç, ödüllendirme, uzmanlık ve zorlayıcılık boyutlarının anlaşılmasına ilişkin olarak alt hipotezleri topluca aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H1-4 alt hipotezler	İkna	Vizyon	Teşvik	İletişim
Uzmanlık	H1a	H2a	H3a	H4a
Yasal güç	H1b	H2b	H3b	H4b
Ödüllendirme	H1c	H2c	H3c	H4c
Referans	H1d	H2d	H3d	H4d
Cezalandırma	H1e	H2e	H3e	H4e

H5: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Karizma", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H6: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Motivasyon", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H7: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "İlham Verme", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H8: Yöneticilerin sergilediği Hizmetkâr Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "En İyi Performansa Odaklanma", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

Bu faktör altında Hizmetkâr Liderliği oluşturan faktörlerin yani "İkna", "Vizyon", "Teşvik", ve "İletişim"in çalışanın organizasyonel politikalar ile ilgili, Ücret/Terfide, Düşüncede ve Ödülde adalet algısı boyutlarının anlaşılmasına ilişkin olarak alt hipotezleri topluca aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H5-8 alt hipotezler	İkna	Vizyon	Teşvik	İletişim
Ücret/Terfide adalet	H5a	H6a	H7a	H8a
Düşüncede adalet	H5b	H6b	H7b	H8b
Ödülde adalet	H5c	H6c	H7c	H8c

Çalışanın güç algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H9 Güç algısının değişkenlerinden "uzmanlık gücü" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H10 Güç algısının değişkenlerinden "yasal güç" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H11 Güç algısının değişkenlerinden "ödüllendirme" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H12 Güç algısının değişkenlerinden "referans gücü" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13 Güç algısının değişkenlerinden "cezalandırma" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9-13 alt hipotezler	Karizmatik güç	Yasal güç	Ödüllendirme	Uzmanlık	Zorlayıcılık
Duygusal Tükenme	H9a	H10a	H11a	H12a	H13a
Duyarsızlaşma	H9b	H10b	H11b	H12b	H13b

Kişisel Başarısızlık	H9c	H10c	H11c	H12c	H13c

Çalışanın organizasyonel politikalar ile ilgili algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H14 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Ücret/Terfide adalet" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H15 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Düşüncede adalet " algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H16 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Ödülde adalet" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14-16 alt hipotezler	Ücret/Terfide adalet	Düşüncede adalet	Ödülde adalet
Duygusal Tükenme	H14a	H15a	H16a
Duyarsızlaşma	H14b	H15b	H16b
Kişisel Başarısızlık	H14c	H15c	H16c

Çalışanın Hizmetkâr liderlik ile ilgili algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H17 Hizmetkâr liderlik değişkenlerinden "karizma" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H18 Hizmetkâr liderlik değişkenlerinden "motivasyon" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H19 Hizmetkâr liderlik değişkenlerinden "ilham verme" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H20 Hizmetkâr liderlik değişkenlerinden "en iyi performansa odaklılık" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H17-20 alt hipotezler	İkna	Vizyon	Teşvik	İletişim
Duygusal Tükenme	H17a	H18a	H19a	H20a
Duyarsızlaşma	H17b	H18b	H19b	H20b

Kişisel Başarısızlık	H17c	H18c	H19c	H20c

6.9.2. Dönüşümcü Liderlik Hipotezleri

İlk dört hipotez seti Dönüşümcü liderlik ile çalışanın algıladığı güç ilişkisini açıklamayı amaçlamıştır. Dolayısıyla tüm ilişkileri faktörler boyutunda incelemek için oluşturulan alt hipotez sayısı çok fazla olduğundan her hipotez setinin altında bulunan alt hipotezler topluca belirtilmiştir:

H1: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Karizma", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H2: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Motivasyon", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H3: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "İlham Verme", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H4: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "En İyi Performansa Odaklanma", çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

Bu faktör altında Dönüşümcü liderliği oluşturan faktörlerin yani "Karizma", "Motivasyon", "İlham Verme", ve "En İyi Performansa Odaklanma"nın çalışanın güç algısı ile ilgili, karizmatik güç, yasal güç, ödüllendirme, uzmanlık ve zorlayıcılık boyutlarının anlaşılmasına ilişkin olarak alt hipotezleri topluca aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H1-4 alt hipotezler	Karizma	Motivasyon	İlham Verme	En iyi Performansa Odaklanma
Uzmanlık	H1a	H2a	H3a	H4a
Yasal güç	H1b	H2b	H3b	H4b
Ödüllendirme	H1c	H2c	H3c	H4c
Referans	H1d	H2d	H3d	H4d

Cezalandırma	H1e	H2e	H3e	H4e

H5: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Karizma", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H6: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "Motivasyon", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H7: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "İlham Verme", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

H8: Yöneticilerin sergilediği Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının önemli bir faktörü olan "En İyi Performansa Odaklanma", çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

Bu faktör altında Dönüşümcü liderliği oluşturan faktörlerin yani "Karizma", Motivasyon", "İlham Verme", ve "En İyi Performansa Odaklanma"nın çalışanın organizasyonel politikalar ile ilgili, Ücret/Terfide, Düşüncede ve Ödülde adalet algısı boyutlarının anlaşılmasına ilişkin olarak alt hipotezleri topluca aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H5-8 alt hipotezler	Karizma	Motivasyon	İlham Verme	En iyi Performansa Odaklanma
Ücret/Terfide adalet	H5a	H6a	H7a	H8a
Düşüncede adalet	H5b	H6b	H7b	H8b
Ödülde adalet	H5c	H6c	H7c	H8c

Çalışanın güç algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H9 Güç algısının değişkenlerinden "uzmanlık gücü" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H10 Güç algısının değişkenlerinden "yasal güç" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H11 Güç algısının değişkenlerinden "ödüllendirme gücü" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H12 Güç algısının değişkenlerinden "referans" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13 Güç algısının değişkenlerinden "cezalandırma" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9-13 alt hipotezler	Karizmatik güç	Yasal güç	Ödüllendirme	Uzmanlık	Zorlayıcılık
Duygusal Tükenme	H9a	H10a	H11a	H12a	H13a
Duyarsızlaşma	H9b	H10b	H11b	H12b	H13b
Kişisel Başarısızlık	H9c	H10c	H11c	H12c	H13c

Çalışanın organizasyonel politikalar ile ilgili algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H14 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Ücret/Terfide adalet" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H15 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Düşüncede adalet " algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H16 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Ödülde adalet" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14-16 alt hipotezler	Ücret/Terfide adalet	Düşüncede adalet	Ödülde adalet
Duygusal Tükenme	H14a	H15a	H16a
Duyarsızlaşma	H14b	H15b	H16b
Kişisel Başarısızlık	H14c	H15c	H16c

Çalışanın dönüşümcü liderlik ile ilgili algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H17 Dönüşümcü liderlik değişkenlerinden "karizma" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H18 Dönüşümcü liderlik değişkenlerinden "motivasyon" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H19 Dönüşümcü liderlik değişkenlerinden "ilham verme" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H20 Dönüşümcü liderlik değişkenlerinden "en iyi performansa odaklılık" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H17-20 alt hipotezler	Karizma	Motivasyon	İlham Verme	Eniyi Performansa Odaklanma
Duygusal Tükenme	H17a	H18a	H19a	H20a
Duyarsızlaşma	H17b	H18b	H19b	H20b
Kişisel Başarısızlık	H17c	H18c	H19c	H20c

6.9.3. Etkileşimci Liderlik Hipotezleri

İlk hipotez seti etkileşimci liderlik ile çalışanın algıladığı güç ilişkisini açıklamayı amaçlamıştır. Dolayısıyla tüm ilişkileri faktörler boyutunda incelemek için oluşturulan alt hipotez sayısı çok fazla olduğundan her hipotez setinin altında bulunan alt hipotezler topluca belirtilmiştir:

H1: Yöneticilerin sergilediği etkileşimci liderlik uygulamalarının çalışana uygulanan güç kullanımı ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

Bu faktör altında etkileşimci liderliği oluşturan faktörlerin yani "İkna", "Vizyon", "Teşvik", ve "İletişim"in çalışanın güç algısı ile ilgili, karizmatik güç, yasal güç, ödüllendirme, uzmanlık ve zorlayıcılık boyutlarının anlaşılmasına ilişkin olarak alt hipotezleri topluca aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H1 alt hipotezler				Etkileşimci Liderlik
Uzmanlık Gücü	H1a			
Yasal güç	H1b			
Ödüllendirme	H1c	Referans	H1d	

Cezalandırma	H1e

H2: Yöneticilerin sergilediği etkileşimci liderlik uygulamalarının çalışana uygulanan organizasyonel politikalar ile çalışan algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

Bu faktör altında etkileşimci liderliğin çalışanın organizasyonel politikalar ile ilgili, Ücret/Terfide, Düşüncede ve Ödülde adalet algısı boyutlarının anlaşılmasına ilişkin olarak alt hipotezleri topluca aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H2 alt hipotezler	Etkileşimci Liderlik
Ücret/Terfide adalet	H2a
Düşüncede adalet	H2b
Ödülde adalet	H2c

Çalışanın güç algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H3 Güç algısının değişkenlerinden "uzmanlık gücü" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4 Güç algısının değişkenlerinden "yasal güç" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5 Güç algısının değişkenlerinden "ödüllendirme" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6 Güç algısının değişkenlerinden "referans gücü" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7 Güç algısının değişkenlerinden "cezalandırma gücü" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3-7 alt hipotezler	Karizmatik güç	Yasal güç	Ödüllendirme	Uzmanlık	Zorlayıcılık
Duygusal Tükenme	H3a	H4a	H5a	H6a	H7a
Duyarsızlaşma	H3b	H4b	H5b	H6b	H7b
Kişisel Başarısızlık	H3c	H4c	H5c	H6c	H7c

Çalışanın organizasyonel politikalar ile ilgili algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H8 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Ücret/Terfide adalet" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Düşüncede adalet " algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H10 Organizasyonel politikalar değişkenlerinden "Ödülde adalet" algısı ile çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8-10 alt hipotezler	Ücret/Terfide adalet	Düşüncede adalet	Ödülde adalet
Duygusal Tükenme	H8a	H9a	H10a
Duyarsızlaşma	H8b	H9b	H10b
Kişisel Başarısızlık	H8c	H9c	H10c

Çalışanın Etkileşimci liderlik ile ilgili algısının tükenmişlik algısına etkisini inceleyen hipotezler ve bunların alt hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H11 Etkileşimci liderliğin çalışan tükenmişlik algısı arasında pozitif bir etkisi vardır.

H11 alt hipotezler	Etkileşimci Liderlik
Duygusal Tükenme	H11a
Duyarsızlaşma	H11b
Kişisel Başarısızlık	H11c

6.10. Analiz ve Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçekler literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak oluşturuldu. 40 kişilik bir grup üzerinde ön test uygulaması yapılarak tepki ve yorumları alındı. Sorulardaki tercümeden kaynaklanabilecek yanlış anlaşılmaların önüne geçilmiş oldu. Aynı zamanda periyodik olarak tez danışmanının tavsiye ve yönlendirmeleriyle

kapsayıcı bir anket oluşturma çalışması gerçekleştirildi. Çalışmada kullanılan veriler yüz yüze anket yöntemi ile elde edildi. Çeşitli sektörlerde 49 firmadan elde edilen toplam 401 kişiden toplanan veriler araştırma analiz sürecinin ilk aşamasında incelenerek SPSS istatistik paket programına girildi. Çalışmaya katılan kişilerin yönetici pozisyondaki kişiler olmasına ve üst düzey yöneticiler ile birebir iletişim halinde olmalarına özen gösterildi. Bu aşamada kayıp veri incelemesi yapıldı. Kayıp veri sayısı çok düşük olduğundan boşluklar ortalama ile dolduruldu. Kayıp veri miktarı bireysel verilerde %10'un altında ise ihmal edilebilir düzeyde olarak kabul edilmektedir (aktaran Hair ve diğ., 2010).

6.11. Açımlayıcı Faktör Analizi

Analizin birinci aşamasında güvenilirlik ve açımlayıcı (exploratory) faktör analizi yapıldı. Bu çalışmaların sonucunda daha sonradan her bir faktörün güvenilirlik verileri ayrıca tek tek aktarılacak olmakla birlikte herhangi bir problemle karşılaşılmadı. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda belirteçlerin faktör yüklerinin beklenene yakın bir şekilde istenilen faktörlerde toplandığı görüldü. Yine ayrı bir başlık altında ayrıca verileceği üzere bazı belirteçler analizden çıkarıldı.
Çünkü bu itemlerin faktör yükleri ya birden fazla faktöre dağılıyordu, ya da çok düşüktü. Buradan elde edilen sonuçlara ikinci aşama birinci adımda doğrulayıcı faktör analizi yapıldı. Doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi sonucunda elde edilmesi beklenen tüm faktör yapılarına ulaşıldı. Daha sonra ikinci aşama olarak yapısal eşitlik modeli aracılığıyla çalışmanın hipotezleri test edildi. Çıkan sonuçlar rapor ve analiz edilerek sunuldu.

Bu analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 5-8'de verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 5.1., 5.2, 5.3’de sırasıyla; hizmetkar liderlikte 4, dönüşümcü liderlikte 4 ve etkileşimci liderlikte 1 alt faktör oluşmuştur. Faktörler sırasıyla; hizmetkar liderlik için 1: ikna, 2: vizyon, 3: teşvik, 4: iletişimdir. Dönüşümcü liderlik için 1:karizma (ortam yaratma), 2: fedakarlık, 3: duyarlılık, 4: en iyi performansa odaklanmadır. Etkelişimci liderlik için ise etkileşimci liderlik alt faktörüdür. Tablo 6’da güç kullanımı ile ilgili 5 alt faktör oluşmuştur. Bunlar sırasıyla; 1:uzmanlık, 2: yasal güç, 3: ödüllendirme, 4: referans gücü ve 5: cezalandırma güçtür. Tablo 7’de organizasyonel politikalar ile ilgili 3 alt faktör oluşmuştur. Bu alt faktörler sırasıyla; 1:

ücret-terfide adalet, 2: düşünce özgürlüğü ve 3: ödüllendirmede adalettir. Tablo 8'de tükenmişlik algısı 3 alt faktör altında toplanmıştır. Sırasıyla; 1: duygusal tükenme, 2: duyarsızlaşma, 3: kişisel başarısızlıktır. Soruların faktör yüklerinde tüm tablolarda yer alan, 001 değerleri tarafımızca yazılmış olup, %10'un altında bir değeri ifade etmektedir.

Tablo-5.1. Hizmetkâr Liderlik Faktör

Hizmetkâr Liderlik Anket Soruları	1 (İkna)	2 (Vizyon)	3 (Teşvik)	4 (İletişim)
HL32_Karar vermede katılımı teşvik etmek için güven ve açıklık ortamı yaratır.	,747	,314	,128	,149
HL39_Bana güven telkin eder.	,726	,197	,192	,248
HL40_Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.	,711	,192	,135	,380
HL31_Çalışanına iş yaptırmak için ikna edici geçerli sebepler sunar ve o işin niçin olmasını izah ederek iş yaptırır.	,706	,228	,194	,000
HL43_Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.	,693	,231	,265	,188
HL1_Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar	,258	,739	,115	,136
HL4_Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.	,153	,726	,109	,128
HL3_Gerçekçi ve realist hedefler koyar.	,261	,707	,000	,240
HL6_Çalışanlarındaki potansiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.	,305	,674	,203	,159
HL5_Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir.	,176	,566	,339	,240
HL10_Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.	,155	,215	,690	,191
HL9_Çalışanların başarısız olabilme ihtimali olsa bile, onların risk almalarını teşvik eder.	,185	,141	,674	,146
HL16_Amirimle çalışırken kendimi onunla eşit pozisyonda biri ile çalışıyormuş gibi hissederim.	,167	,000	,669	,322
HL14_Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için zaman zaman kendi görev sorumluluklarının dışına çıkar.	,146	,161	,663	,000
HL54_Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye çalışır.	,287	,179	,000	,768
HL25_Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.	,219	,234	,226	,718
HL18_Herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.	,000	,391	,246	,641

Tablo-5.2. Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi

Dönüşümcü Liderlik Anket Soruları	1(KarizmaOrtam Yaratma)	2(Motivasyon)	3(İlham Verme)	4(En İyi Performansa Odaklanma)
DL40_Hedeflerimize ulaşacağımıza inandığını bize belli eder.	,771	,294	,186	,001
DL39_Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	,737	,198	,315	,001
DL22_İşletmenin fiziksel çevresinde bulunan ve hedefe ulaşma oyunu tıkayan engelleri (teknolojik, sınırlılıklar, kaynakların kısıtlılığı gibi) hemen fark eder.	,729	,203	,125	,133
DL41_Girişimcidir; hedeflere ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmaz.	,710	,101	,312	,001
DL38_İşletmede çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	,700	,161	,267	,001
DL26_Yol gösterirken örnekler kullanır.	,626		,359	,160
DL21_Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.	,231	,787	,001	,001
DL20_İşletmenin hedeflerinin peşinden giderken büyük fedakarlıklarda bulunur.	,254	,766	,253	,001
DL19_Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	,001	,741	,369	,222
DL36_İşletmenin iyiliği için sık sık kendinden bazı şeyler feda etmek durumunda kalır.	,250	,690	,223	,195
DL25_Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	,326	,190	,738	,001
DL33_Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	,341	,260	,722	,001
DL23_Davranışları bende saygı uyandırır.	,311	,200	,678	,136
DL34_Astları arasında bir takım havası ve ruhu geliştirir.	,366	,268	,678	,001
DL14_Sadece en iyi performansta ısrar eder.	,108	,139	-,111	,805
DL24_Onun için ikinci en iyiye yer yoktur.	,001	,111	,284	,761
DL10_İşletmenin hedefleri peşinden giderken kişisel riski yüksek olan				

eylemlere girişir.	,385	,366	,001	,507

Tablo-5.3. Etkileşimci Liderlik Faktör Analizi

Etkileşimci Liderlik Anket Soruları	Etkileşimci Liderlik
EL2_Yönetici kadro, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	,905
EL3_Yönetici kadro, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	,857
EL4_Yönetici kadro, yapılacak işleri programlar.	,818
EL1_Yönetici kadro, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	,810

Tablo 6- Güç Kaynakları Faktör Analizi

Güç Kaynakları Anket Soruları	1(Uzm.)	2(Ysl)	3(Ödül)	4(Ref.)	5(Cezaland)
GK30_Uygulamada işler sarpa sardığında çözüme yardımcı olur.	,831	,001	,001	,170	,001
GK29_İşimle ilgili problemlerin çözümünde bana zaman ayırır.	,820	,128	,001	,279	,001
GK28_İşimle karşılaştığım problemlerin çözümü için bana uygulamada pratik destek sağlar.	,807	,113	,125	,199	,001
GK27_İşimle ilgili problemlerdeki belirsizliği azaltmam için gerekli bilgileri benimle paylaşır.	,783	,193	,135	,001	-,107
GK31_Yetenekli yanlarımı vurgulayarak kendime güvenimi tazeler.	,746	,195	,127	,147	,001
GK26_İşimle ilgili yaşadığım problemlere çözüm üretebilmem için tecrübe ve bilgisini paylaşır.	,734	,328	,141	,123	,001
GK24_İşimle ilgili problemleri anlayış ve sabırla dinler.	,726	,190	,001	,154	,001
GK11_Yönetici kadro, işimle ilgili öneriler sunar.	,181	,830	,129	,202	,001
GK10_Yönetici kadro, işimle ilgili teknik önerilerde bulunur.	,278	,768	,001	,227	,001
GK12_Yönetici kadro, işimle ilgili teknik bilgileri bana sunar.	,152	,749	,001	,359	,001
GK8_Yönetici kadro, görevimi en iyi şekilde yerine getirecek ruh haline girmemi sağlayabilir.	,364	,602	,272	-,183	,126
GK7_Yönetici kadro, işimin beni memnun edecek şekilde dizayn edilmesini sağlayabilir.	,230	,552	,273	-,242	,381
GK1_Yönetici kadro, alacağım maaşın artırılmasında yetki sahibidir.	,104	,101	,868	,153	,001

GK2_Yönetici kadro, bana özel fayda ve imkan sağlayabilir.	,213	,116	,820	,182	,001
GK3_Yönetici kadro, bana yapılacak ekstra ödemelere etki edebilir.	,124	,132	,794	,121	,123
GK19_Amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	,375	,001	,001	,664	,131
GK16_Yönetici kadro yüksek sorumluluk gerektiren görevlerde yetkisini bize devreder.	,141	,122	,141	,662	,197
GK20_Yönetici kadro, ekip (takım) uğruna yüksek derecede risk alır.	,365	,230	,267	,609	-,144
GK21_Yönetici kadro, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	,190	,222	,366	,606	,001
GK5_Yönetici kadro, işi bana zor hale getirebilir (zorlaştırabilir).	-,104	,001	,001	,001	,903
GK6_Yönetici kadro, işi çalışanların hoşlanmadığı hale sokabilir.	,001	,001	,108	,001	,872
GK4_Yönetici kadro, hoşlanmadığım görevler verebilir.	,001	,001	,001	,147	,537

Tablo-7 Organizasyonel Politikalar Faktör Analizi

Organizasyonel Politikalar Anket Soruları	1(ücr/Ter.)	2(Düşünce Özgürlüğü)	3(Ödüllendir Adalet)
OP10_Kimsenin karşı koyamadığı, her şeyi kendi istekleri doğrultusunda yönlendiren bir grup yoktur.	,803	,153	,117
OP11_Organizasyon politikalarına aykırı olacak şekilde, kimsenin ücret artışı ya da terfi aldığını hatırlamıyorum.	,745	,001	,178
OP9_Organizasyonumuz organizasyon politikalarında sadece birkaç çalışana hizmet vermek amacıyla değişiklik yapıldığına tanık olmadım.	,724	,221	,157
OP2_İyi fikirler yöneticilerin fikirleriyle çatışsa bile değer görür.	,249	,818	,213
OP1_Organizasyonumuzda, farklı şekillerde önde olmak değil, liyakat önemlidir.	,001	,810	,149
OP3_Kritik köklü fikirler olsa bile, çalışanlar düşündüklerini açıkça dışa vurmaları için cesaretlendirilirler.	,314	,742	,001
OP6_Çalışanlar sadece yüksek performans gösterdikleri zaman ödüllendirilirler.	,110	,001	,907
OP7_Ödüller genellikle en iyi performansa verilir.	,152	,205	,874

Tablo-8 Tükemişlik Algısı Faktör Analizi

Tükenmişlik Algısı Anket Soruları

	1(DuyTük)	2(Duyarsız)	3(Kiş. Baş.)
TAdt2_İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,846	,153	,001
TAdt1_İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,822	,113	,104
TAdt3_Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve tekrar işe gitme arzusu duymuyorum.	,786	,278	,001

TAdt8_Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,731	,327	,001
TAdt6_Bütün gün insanlarla uğraşmak, benim için gerçekten yıpratıcı.	,677	,211	,001
TAds10_Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	,302	,787	,218
TAds11_Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,330	,766	,001
TAkb22_İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	,143	,661	-,108
T18- İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	,001	,001	,839
T19- Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	,001	,001	,769
T17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosfer oluştururum.	,168	,001	,670

Bu çalışmada yapılan güvenirlik analizi sonucunda tüm faktörler yeterli (kabul edilebilir) güvenirlik düzeyini sağlamıştır. Veriler tablo 9'da listelenmiştir.

Tablo -9 Güvenilirlik Analizi Ve Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa	Eigen Value	AçıklananVaryans (%)
HİZMETKAR LİDERLİK			61,638
1 (İkna)	0,859	6,911	40,654
2 (Vizyon)	0,823	1,356	7,977
3 (Teşvik)	0,698	1,179	6,937
4(İletişim)	0,758	1,032	6,069
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK			65,455
1(Karizma-Ortam Yaratma)	0,875	7,108	41,811
2(Fedakarlık-Motivasyon)	0,835	1,851	10,889
3(Duyarlılık-İlham)	0,847	1,156	6,802
4(En İyi Performansa Odak.)	0,610	1,012	5,954
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK			71,954
	0,772	2,878	71,954
GÜÇ KAYNAKLARI			70,141
1(Uzmanlık)	0,924	7,234	36,169
2(Yasal)	0,824	2,511	12,554
3(Ödüllendirme)	0,845	1,600	8,002
4(Referans)	0,764	1,496	7,478
5(Cezalandırma)	0,628	1,188	5,939
ORGANİZASYONEL POLİTİKALAR			68,311
1(ücr/Ter.Ad.)	0,760	3,558	39,533
2(Düş.Özg.)	0,765	1,384	15,373
3(Ödül.Ad.)	0,813	1,206	13,404
TÜKENMİŞLİK ALGISI			63,687

1(Duygusal Tükenme)	0,865	4,198	38,159
2(Duyarsızlaşma)	0,704	1,770	16,090
3(Kişisel Başarısızlık)	0,652	1,038	9,438

6.12. Korelasyon Analizi

Çalışmadaki liderlik türleri ile yapılar arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve 10.1, 10.2 ve 10.3 olarak sunulmuştur. Çalışmada çift yönlü pearson korelasyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada hizmetkar liderlik için 15 faktör, dönüşümcü liderlik için 15 faktör, etkileşimci liderlik için ise 12 faktör, elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki değerler: 0,00 – 0,25 çok zayıf ilişkiyi, 0,26 – 0,49 zayıf ilişkiyi, 0,50 – 0,69 orta derecedeki ilişkiyi, 0,70 – 0,89 yüksek ilişkiyi, 0,90 – 1,00 çok yüksek ilişkiyi göstermektedir. Yorumların bu sayısal verilere göre yapılması gerekmektedir. Ayrıca ilişkinin pozitif veya negatif olması ilişkinin yönünü göstermektedir. Önemli görülen bazı değerlere ilişkin, verilerin anlamlılık düzeyleri ilişki yönü tabloların altında ayrıca belirtilmiştir. Okuyucuya örnek olması nedeniyle, her bir tabloda birinci sütunlar yorumlanmıştır.

: Korelasyon analiz sonuçları

Tablo 10.1 (Hizmetkâr Liderlik)

	Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	İkna	3,646	0,843	1														
2	Vizyon	3,688	0,824	,631**	1													
3	Tesvik	3,079	0,844	,509**	,468**	1												
4	İletisim	3,633	0,877	,565**	,594**	,478**	1											
5	Uzmanlik Gücü	3,564	0,877	,495**	,446**	,288**	,552**	1										
6	Yasal Güç	3,639	0,843	,340**	,346**	,176**	,368**	,539**	1									
7	Ödul Gücü	3,393	1,139	,123*	,183**	,129*	,209**	,343**	,359**	1								
8	Referans Gücü	3,044	0,888	,402**	,298**	,403**	,331**	,524**	,393**	,384**	1							
9	Cezalandırma Gücü	3,342	1,081	-,071	-,104*	,133**	-,148**	-,134**	,006	,129**	,058	1						
10	Ödülde Adalet	3,226	0,915	,312**	,193**	,270**	,238**	,395**	,242**	,159**	,452**	-,044	1					
11	Düşünce Özürlüğü	3,352	0,906	,438**	,337**	,400**	,368**	,450**	,271**	,227**	,462**	-,053	,415**	1				
12	Ücret/Terfide Adalet	3,264	1,072	,223**	,128*	,293**	,110*	,106*	,092	,154**	,319**	,145**	,310**	,328**	1			
13	Duygusal Tükenme	2,804	1,041	-,205**	-,121*	-,146**	-,026	-,019	-,079	,080	-,123*	,047	-,164**	-,127*	-,138**	1		
14	Duyarsızlaşma	2,524	0,959	-,190**	-,185**	-,103*	-,143**	-,112*	-,075	,055	,005	,231**	-,096	-,101*	-,026	,569**	1	
15	Kişisel Başarısızlık	2,469	0,778	-,273**	-,250**	-,191**	-,248**	-,199**	-,226**	-,298**	-,172**	-,126*	-,127*	-,179**	-,165**	,082	,139**	1

Note: *p<.05; **p<.01

Hizmetkar liderlik (1-4), güç kaynakları (5-9), organizasyonel politikalar (10-12), tükenmişlik (13-15) kavramlarının oluşturduğu toplam 15 değişkenin birbirleriyle ilişkilerinin yönlerini, kuvvetlerini ve anlamlılığına yönelik veriler yukarıdaki 10.1 korelasyon tablosunda yer almaktadır. Birinci sütunu değerlendirdiğimizde; ikna ile vizyon, teşvik, iletişim ve uzmanlık arasında pozitif anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Buna karşın ikna ile cezalandırma gücü arasında, negatif yönlü çok zayıf ilişki, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık ile ise negatif zayıf ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum değişkenlerin temsil ettiği anlama

: Korelasyon analiz sonuçları

uygundur. İkna olan bir çalışanın cezalandırma gücünden korkması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma veya kişisel başarısızlık sonucu tükenmesinin beklenmemesi olağandır. Diğer başlıkların yorumunda da, yukarıda belirttiğimiz sayısal değerlendirme verileri kapsamında, bu örneğe göre yapılmalıdır.

Tablo 10.2 (Dönüşümcü Liderlik)

	Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Karızma	3,633	0,881	1														
2	İlham	3,588	0,911	,642**	1													
3	Motivasyon	3,231	0,913	,489**	,560**	1												
4	En İyi Performans Od.	3,123	0,897	,311**	,377**	,479**	1											
5	Uzmanlık Gücü	3,564	0,877	,602**	,571**	,407**	,286**	1										
6	Yasal Güç	3,639	0,843	,481**	,504**	,244**	,156**	,539**	1									
7	Ödül Gücü	3,393	1,139	,296**	,265**	,157**	,260**	,343**	,359**	1								
8	Referans Gücü	3,044	0,888	,410**	,458**	,559**	,451**	,524**	,393**	,384**	1							
9	Cezalandırma Gücü	3,342	1,081	-,087	-,040	,105*	,147**	-,134**	,006	,129**	,058	1						
10	Ödülde Adalet	3,226	0,915	,273**	,267**	,384**	,361**	,395**	,242**	,159**	,452**	-,044	1					
11	Düşüncü Özgürlüğü	3,352	0,906	,357**	,259**	,409**	,338**	,450**	,271**	,227**	,462**	-,053	,415**	1				
12	Ücret ve Terfide	3,264	1,072	,133**	,160**	,343**	,280**	,106*	,092	,154**	,319**	,145**	,310**	,328**	1			
13	Duygusal Tükenmişlik	2,804	1,041	-,068	-,121*	-,193**	-,096	-,019	-,079	,080	-,123*	,047	-,164**	-,127*	-,138**	1		
14	Duyarsızlaşma	2,524	0,959	-,120*	-,097	-,037	,030	-,112*	-,075	,055	,005	,231**	-,096	-,101*	-,026	,569**	1	
15	Kisisel Basarisizlik	2,469	0,778	-,259**	-,311**	-,132**	-,184**	-,199**	-,226**	-,298**	-,172**	-,126*	-,127*	-,179**	-,165**	,082	,139**	1

Note: *p<.05; **p<.01

Dönüşümcü liderlik (1-4), güç kaynakları (5-9), organizasyonel politikalar (10-12), tükenmişlik (13-15) kavramlarının oluşturduğu toplam 15 değişkenin birbirleriyle ilişkilerinin yönlerini, kuvvetlerini ve anlamlılığına yönelik veriler, yukarıdaki 10.2 korelasyon

: Korelasyon analiz sonuçları

tablosunda yer almaktadır. Birinci sütunun sonuçlarına baktığımızda; karizma ile uzmanlık gücü arasında yüksek, yasal güç, ödül gücü ve referans gücü arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Karizma ile cezalandırma gücü arasında ise negatif yönlü çok zayıf ilişki bulgulanmıştır. Karizma ile ödülde adalet, düşünce özgürlüğü arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmakta, ücret ve terfide adalet ile ise pozitif yönlü ancak düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Karizma ile tükenmişlik değişkenleri arasında ise negatif yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Tablo 10.3 (Etkileşimci Liderlik)

	Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Etkileşimci Liderlik	3,905	0,807	1											
2	Uzmanlık Gücü	3,564	0,877	,456**	1										
3	Yasal Güç	3,639	0,843	,394**	,539**	1									
4	Ödül Gücü	3,393	1,139	,237**	,343**	,359**	1								
5	Referans G.	3,044	0,888	,258**	,524**	,393**	,384**	1							
6	Ceza Gücü	3,342	1,081	-,040	-,134**	,006	,129**	,058	1						
7	Ödülde Adalet	3,226	0,915	,200**	,395**	,242**	,159**	,452**	-,044	1					
8	Düşüncü Özgürlüğü	3,352	0,906	,305**	,450**	,271**	,227**	,462**	-,053	,415**	1				
9	Ücret ve Terfide	3,264	1,072	,118*	,106*	,092	,154**	,319**	,145**	,310**	,328**	1			
10	Duygusal Tükenmişlik	2,804	1,041	,016	-,019	-,079	,080	-,123*	,047	-,164**	-,127*	-,138**	1		
11	Duyarsızlaşma	2,524	0,959	-,095	-,112*	-,075	,055	,005	,231**	-,096	-,101*	-,026	,569**	1	
12	Kisisel Basarisizlik	2,469	0,778	-,237**	-,199**	-,226**	-,298**	-,172**	-,126*	-,127*	-,179**	-,165**	,082	,139**	1

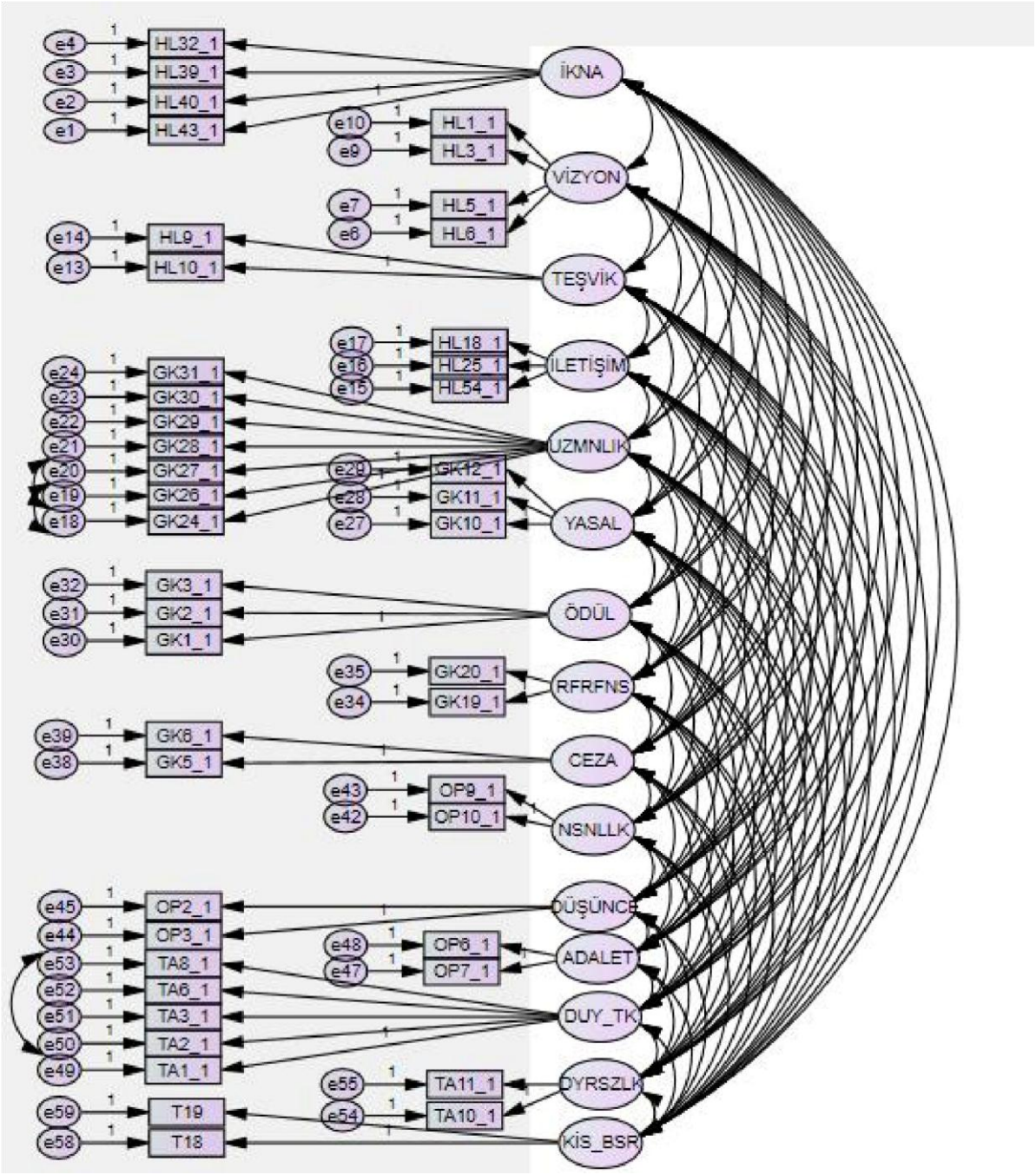
Note: *p<.05; **p<.01

: Korelasyon analiz sonuçları

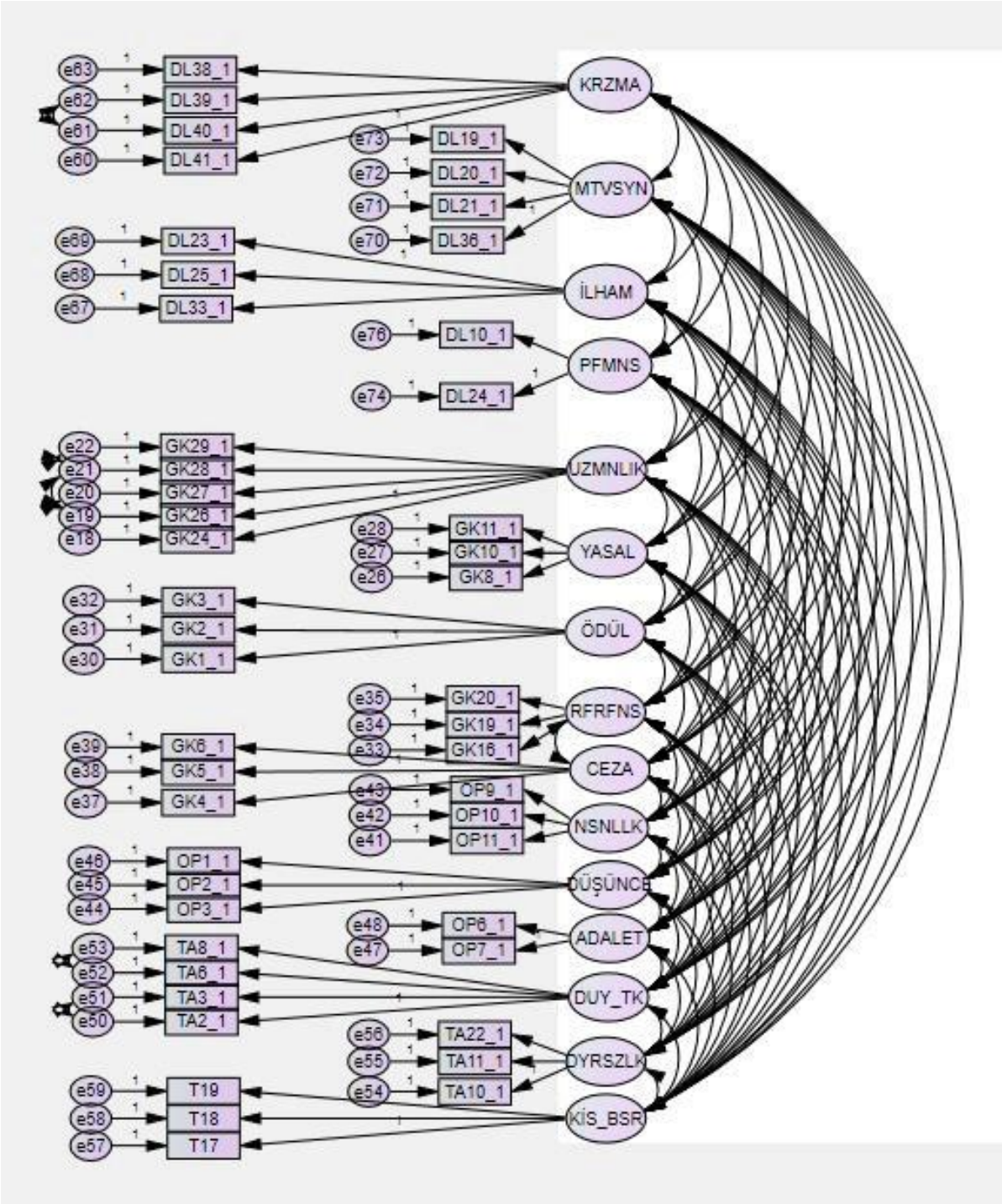
Etkileşimci liderlik (1), güç kaynakları (2-6), organizasyonel politikalar (7-9), tükenmişlik (10-12) kavramlarının oluşturduğu toplam 12 değişkenin birbirleriyle ilişkilerinin yönlerini, kuvvetlerini ve anlamlılığına yönelik veriler, yukarıdaki 10.3 korelasyon tablosunda yer almaktadır. Birinci sütunu incelediğimizde; etkileşimci liderlik ile uzmanlık gücü ve yasal güç ile orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmakta, ödül gücü ve referans gücü arasında zayıf, pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Ancak etkileşimci liderlik ile cezalandırma gücü arasında negatif yönlü, çok zayıf (anlamsız) ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin, kurallara bağlı kalındığı ve mevcut (şimdiki) zamanda problem çıkmadığı müddetçe herhangi bir ödül ve ceza uygulamaması, belirlenen vizyonun çok uzun bir zamanı temsil etmesi gibi etkileşimci liderlik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda çıkan ilişki düzeylerinin değişkinlerin temsil ettiği anlam ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Sütunu incelemeye devam ettiğimizde; 7, 8, 9. satılarda organizasyonel politika değişkenleri ile etkileşimci liderlik arasında, pozitif ve zayıf düzeyde ilişki olduğu, son olarak ise 10, 11 ve 12. satırlarda yer alan tükenmişlik değişkenleri ile etkileşimci liderlik arasında duygusal tükenme ile çok zayıf (anlamsız), pozitif yönlü ilişki, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında ise negatif yönle, zayıf ilişki olduğu bulgulanmıştır.

6.13. Doğrulayıcı Faktör Analizi

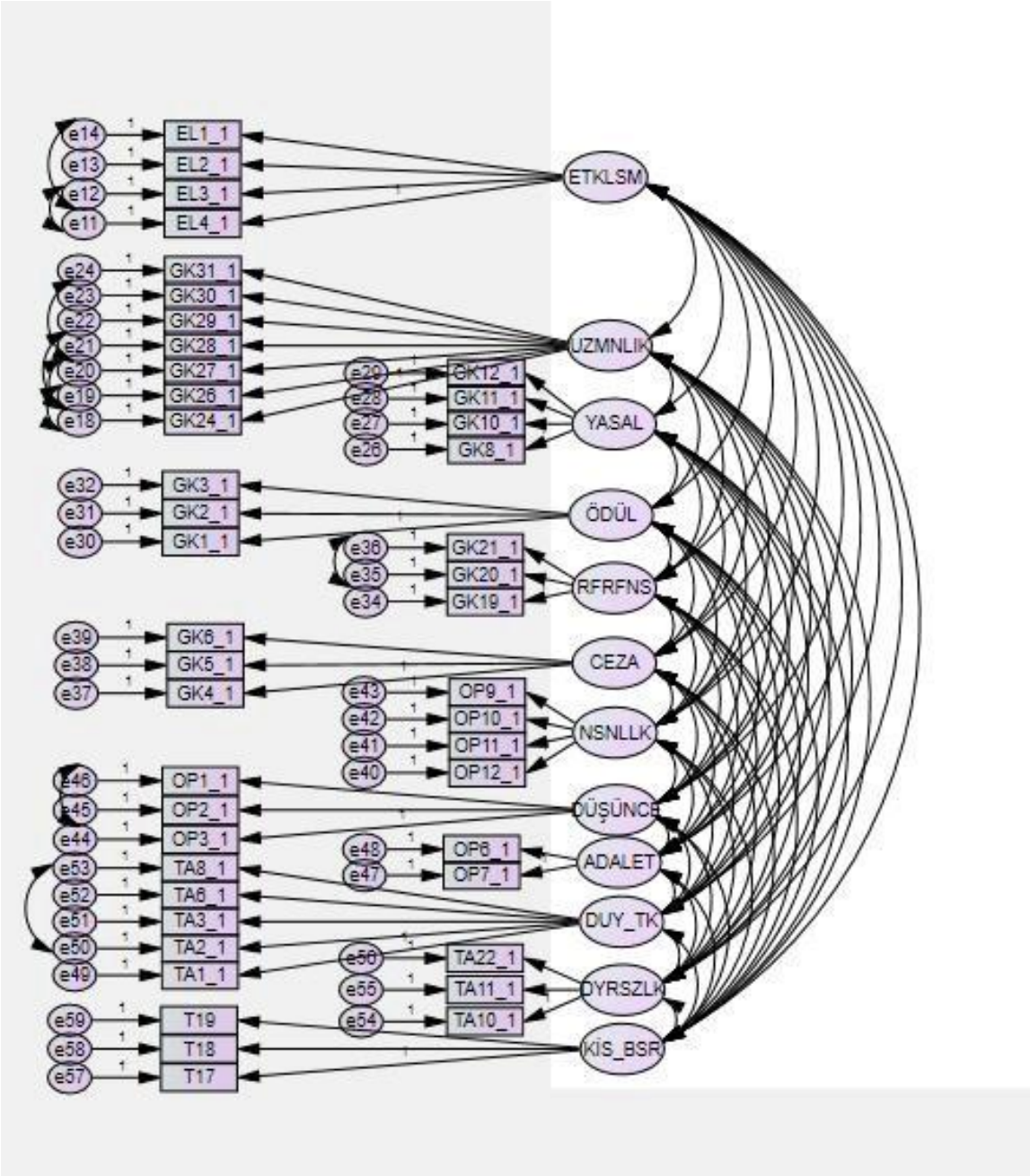
Analizin ikinci aşamasında sırasıyla doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Birinci adımdaki doğrulayıcı faktör analizi (oluşturulan faktörel yapının yapısal eşitlik modeline uygunluğunu ölçmekte olup, model fit indisleri aracılığıyla model ve yapısal eşitlik uygunluğu ölçülür) sonucunda modelde yer alacak tüm faktörlerin oluştuğu görüldü. Analiz ile ilgili elde edilen sonuçlar Şekil 5, 6, 7'de verilmiştir.



Şekil 5: Hizmetkar Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı



Şekil 6: Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı



Şekil 7: Etkileşimci Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı

6.14. Model Fit İndisleri ve Yapısal Eşitlik Modeli

Bunlar modelin iyiliğini, uygunluğunu ölçen araçlardır. Belirli baz değerler ya da bunlardan daha iyi olan sonuçlar model ile verilerin uygunluğunu ortaya koymaktadır. Model fit indisleri Tablo 11.1, 11.2 ve 11.3'de aşağıdaki şekilde raporlanmıştır. İlk sütün referans değerleri, ikinci sütun ise çalışmamızda ortaya çıkan

değerleri göstermektedir. Bu değerlere göre, çalışmamızın verileri baz değerler ile uyumludur.

Tablo-11.1. Model fit indisleri (Hizmetkâr Liderlik)

χ^2	(1-3)	1708,713p< 0,00
df		837
χ^2/df		2,041
χ^2		
df		
χ^2/df		
Goodness of fit index (GFI)	0,850	0,843
Adjusted Goodness of fit index (AGFI)	0,800	0,806
Incremental fit index (IFI)	0,900	0,909
Tucker-Lewis Index(TLI)	0,900	0,890
Comparative fit index (CFI)	0,900	0,907
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,030-0,080	0,051

*p<.10; ** p<.05; ***p<.001

Tablo-11.2. Model fit indisleri (Dönüşümcü Liderlik)

(1-3)	1965,584p< 0,05	
969	2,028	
Goodness of fit index (GFI)	0,850	0,827
Adjusted Goodness of fit index (AGFI)	0,800	0,790
Incremental fit index (IFI)	0,900	0,895
Tucker-Lewis Index(TLI)	0,900	0,875
Comparative fit index (CFI)	0,900	0,893
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,030-0,080	0,051

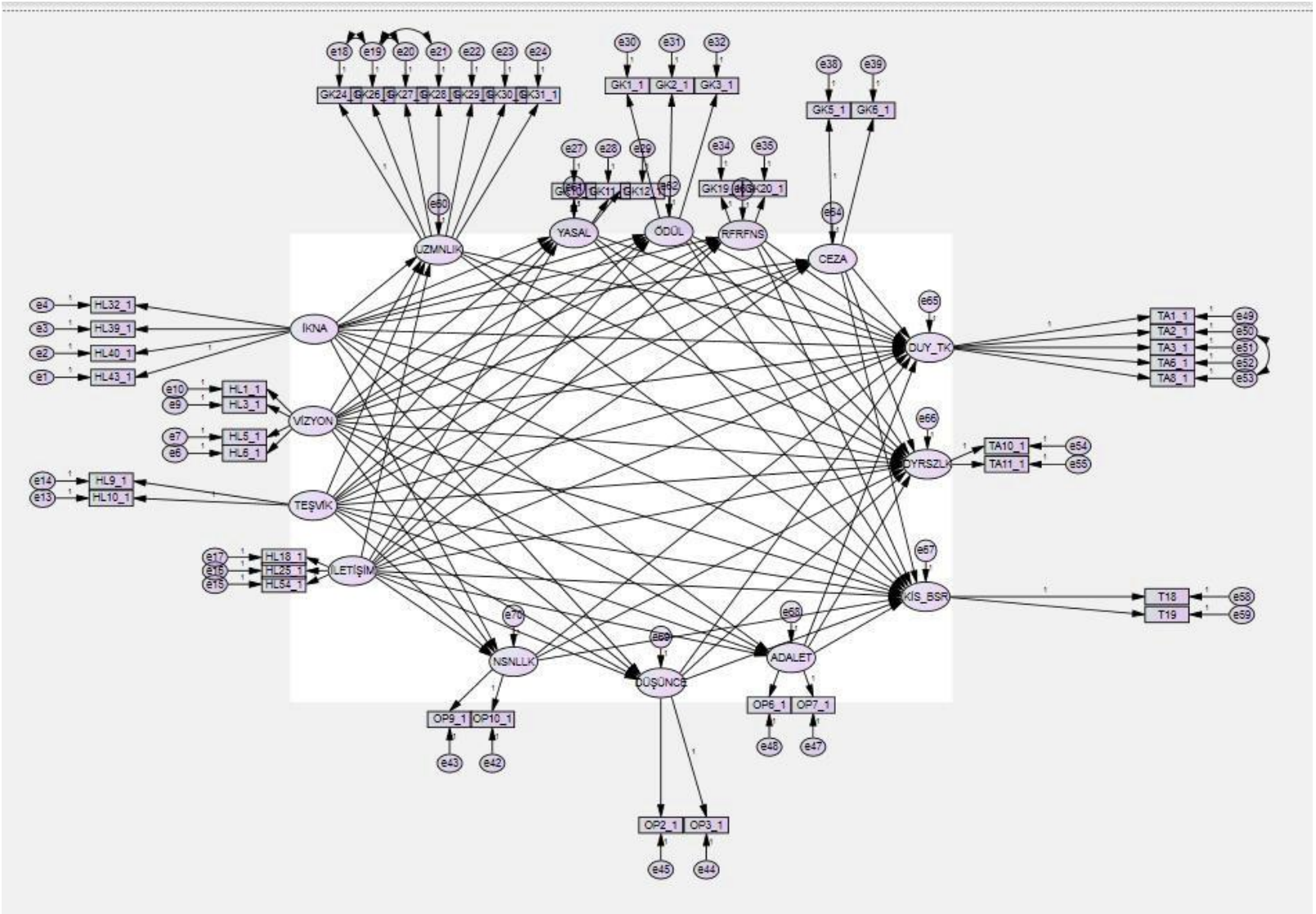
*p<.10; ** p<.05; ***p<.001

Tablo-11.3. Model fit indisleri (Etkileşimci Liderlik)

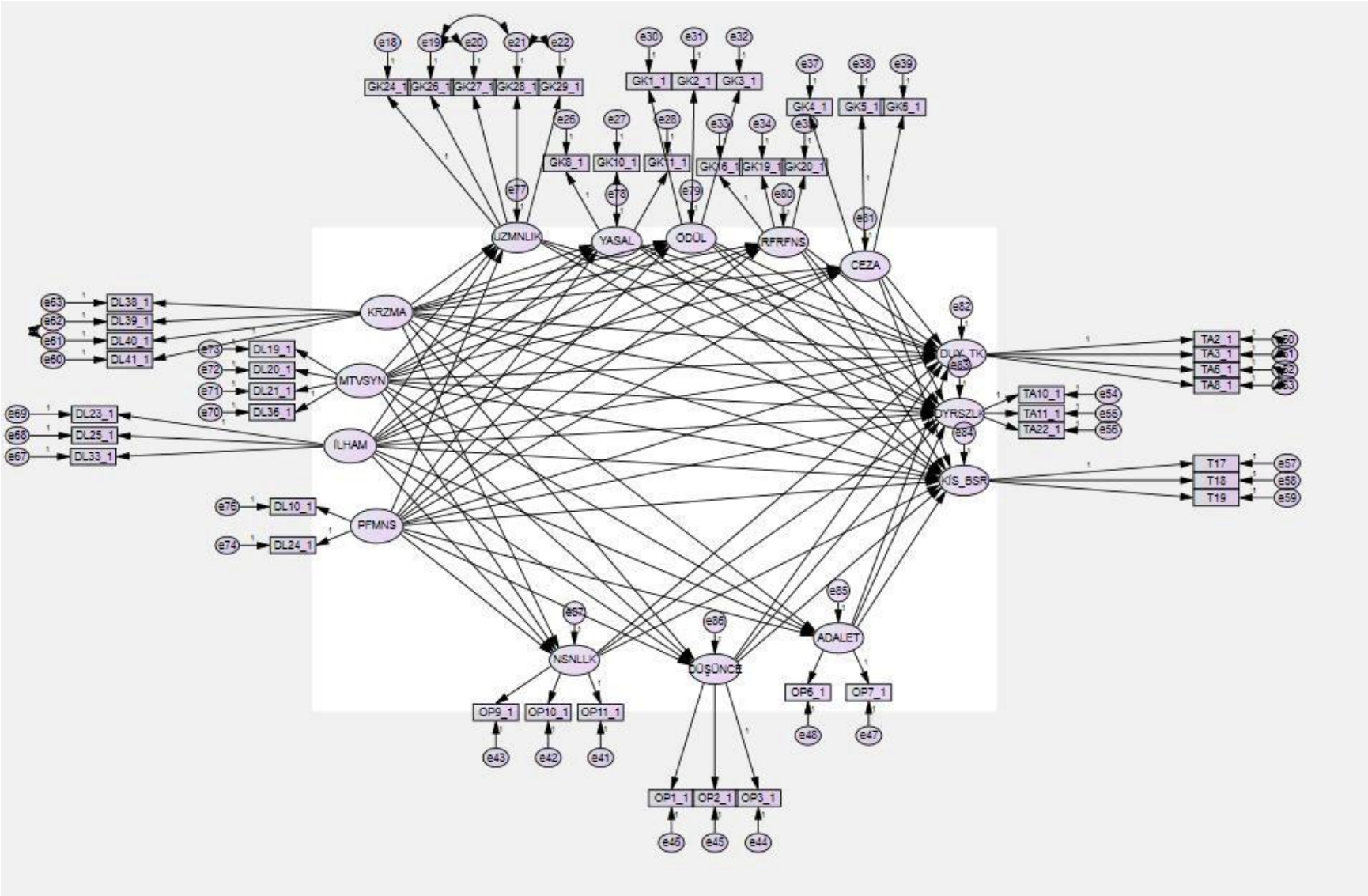
(1-3)	χ^2	1965,584p< 0,05	
	df	969	
2,028	χ^2/df		
	Goodness of fit index (GFI)	0,850	0,827
	Adjusted Goodness of fit index (AGFI)	0,800	0,790
	Incremental fit index (IFI)	0,900	0,895
	Tucker-Lewis Index(TLI)	0,900	0,875
	Comparative fit index (CFI)	0,900	0,893
	Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,030-0,080	0,051

*p<.10; ** p<.05; ***p<.001

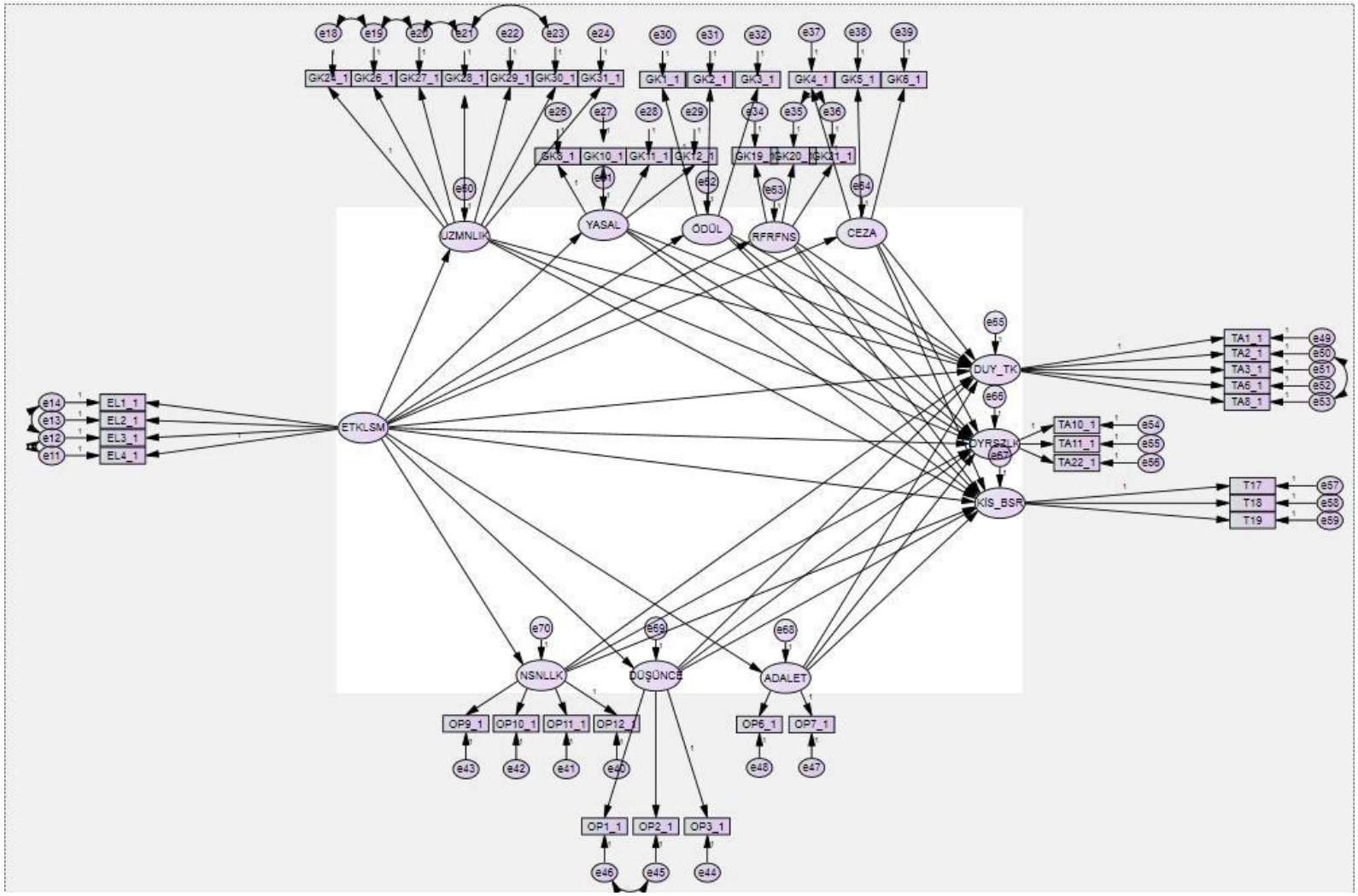
Bu çalışmada hizmetkar liderlik için 15 faktör, dönüşümcü liderlik için 15 faktör, etkileşimci liderlik için ise 12 faktör, elde edilmiştir. Bu değişkenlere ait yapısal eşitlik modeli (birden çok bağımlı ve bağımsız değişkenin bir arada bulunabileceği karmaşık modellerle ilgili karar vermeyi kolaylaştıran ve tüm ilişkilerin yönlerini kuvvetlerini ve anlamlılığını ortaya koyan bir analizdir) aşağıda şekil 8, 9 ve 10'da gösterildiği gibi oluşturulmuştur.



Şekil 8: Hizmetkar Liderlik Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı



Şekil 9: Dönüşümcü Liderlik Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı



Şekil 10: Etkileşimci Liderlik Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı

6.15. Hipotez Sonuçlarının Raporlanması

Yapısal eşitlik modeli ile çalışmanın hipotezleri test edildi. Bu hipotezler aracılığıyla liderlik tarzlarının (hizmetkar, dönüşümcü, etkileşimci) öncelikle güç kaynakları ve örgütsel politikalar ile olan ilişkisi incelenecek,

ardından ise bu liderlik tarzlarının tükenmişlik algısı üzerine etkisi incelenecektir.

Tablo-12.1.: Hizmetkar Liderlik Hipotezleri

H1a	HL1 (İkna)	GK1 Uzmnlık	0,001	Kabul Edildi(+)
H1b	HL1	GK2 Yasal	0,013	Kabul Edildi(+)
H1c	HL1	GK3 Ödül	0,029	Kabul Edildi(-)
H1d	HL1	GK4 Referans	0,001	Kabul Edildi(+)
H1e	HL1	GK5 Ceza	0,292	Reddedildi
H2a	HL2 (Vzyn)	GK1 Uzmnlık	0,586	Reddedildi
H2b	HL2	GK2 Yasal	0,431	Reddedildi
H2c	HL2	GK3 Ödül	0,030	Kabul Edildi(+)
H2d	HL2	GK4 Referans	0,062	Kıs men Kabul Edildi
H2e	HL2	GK5 Ceza	0,854	Reddedildi
H3a	HL3 (Tşvk)	GK1 Uzmnlık	0,001	Kabul Edildi(+)
H3b	HL3	GK2 Yasal	0,001	Kabul Edildi(+)
H3c	HL3	GK3 Ödül	0,001	Kabul Edildi(+)
H3d	HL3	GK4 Referans	0,001	Kabul Edildi(+)
H3e	HL3	GK5 Ceza	0,098	Kısmen Kabul Edildi
H4a	HL4 (İltşm)	GK1 Uzmnlık	0,001	Kabul Edildi(+)
H4b	HL4	GK2 Yasal	0,001	Kabul Edildi(+)
H4c	HL4	GK3 Ödül	0,001	Kabul Edildi(+)
H4d	HL4	GK4 Referans	0,001	Kabul Edildi(+)
H4e	HL4	GK5 Ceza	0,001	Kabul Edildi(-)
H5a	HL1 (İkna)	OP1 Ü.T./Ad.	0,007	Kabul Edildi(+)
H5b	HL1	OP2 Düş.Öz.	0,001	Kabul Edildi(+)
H5c	HL1	OP3 Ödül.A.	0,001	Kabul Edildi(+)
H6a	HL2 (Vzyn)	OP1 Ü.T./Ad.	0,523	Reddedildi
H6b	HL2	OP2 Düş.Öz.	0,236	Reddedildi
H6c	HL2	OP3 Ödül.A.	0,510	Reddedildi
H7a	HL3 (Tşvk)	OP1 Ü.T./Ad.	0,001	Kabul Edildi(+)
H7b	HL3	OP2 Düş.Öz.	0,001	Kabul Edildi(+)
H7c	HL3	OP3 Ödül.A.	0,001	Kabul Edildi(+)
H8a	HL4 (İltşm)	OP1 Ü.T./Ad.	0,017	Kabul Edildi(+)

H8b	HL4	OP2 Düş.Öz.	0,001	Kabul Edildi(+)
H8c	HL4	OP3 Ödül.A.	0,194	Reddedildi

Hizmetkar liderlik ikna faktöründen, bunlardan H1 (hizmetkar liderliğin ikna faktörünün güç kaynaklarının cezalandırma güç faktörüne pozitif yönlü etkisi), H2a (hizmetkar liderliğin vizyon faktörünün güç kaynaklarının uzmanlık güç faktörüne pozitif yönlü etkisi), H2b (hizmetkar liderliğin vizyon faktörünün güç kaynaklarının yasal güç faktörüne pozitif yönlü etkisi), H2d (hizmetkar liderliğin vizyon faktörünün güç kaynaklarının referans güç faktörüne pozitif yönlü etkisi), H2e (hizmetkar liderliğin vizyon faktörünün güç kaynaklarının cezalandırma güç faktörüne pozitif yönlü etkisi), H3e (hizmetkar liderliğin teşvik faktörünün güç kaynaklarının cezalandırma güç faktörüne pozitif yönlü etkisi), H6a (hizmetkar liderliğin vizyon faktörünün organizasyonel politikaların ücret/terfide adalet faktörüne pozitif yönlü etkisi), H6b (hizmetkar liderliğin vizyon faktörünün organizasyonel politikaların düşünce özgürlüğü faktörüne pozitif yönlü etkisi), H6c (hizmetkar liderliğin vizyon faktörünün organizasyonel politikaların ödülde adalet faktörüne pozitif yönlü etkisi), H8c (hizmetkar liderliğin iletişim faktörünün organizasyonel politikaların ödülde adalet faktörüne pozitif yönlü etkisi) reddedilmiş diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.

Tablo-12.2.: Dönüşümcü Liderlik Hipotezleri

H1a	DL1(Karizm)	GK1 Uzmnlık	0,001	Kabul Edildi (+)
H1b	DL1	GK2 Yasal	0,001	Kabul Edildi (+)
H1c	DL1	GK3 Ödül	0,001	Kabul Edildi (+)
H1d	DL1	GK4 Referans	0,03	Kabul Edildi (+)
H1e	DL1	GK5 Ceza	0,004	Kabul Edildi (-)
H2a	DL2(Motiv.)	GK1 Uzmnlık	0,001	Kabul Edildi (+)
H2b	DL2	GK2 Yasal	0,001	Kabul Edildi (-)
H2c	DL2	GK3 Ödül	0,054	Kıs. Kab.Edil.
H2d	DL2	GK4 Referans	0,477	Reddedildi
H2e	DL2	GK5 Ceza	0,001	Kabul Edildi (-)
H3a	DL3(İlh. Ver.)	GK1 Uzmnlık	0,010	Kabul Edildi (+)
H3b	DL3	GK2 Yasal	0,001	Kabul Edildi (+)
H3c	DL3	GK3 Ödül	0,002	Kabul Edildi (+)
H3d	DL3	GK4 Referans	0,001	Kabul Edildi (+)
H3e	DL3	GK5 Ceza	0,007	Kabul Edildi (-)
H4a	DL4(En İ Per.)	GK1 Uzmnlık	0,001	Kabul Edildi (+)
H4b	DL4	GK2 Yasal	0,001	Kabul Edildi (+)
H4c	DL4	GK3 Ödül	0,001	Kabul Edildi (+)
H4d	DL4	GK4 Referans	0,001	Kabul Edildi (+)
H4e	DL4	GK5 Ceza	0,774	Reddedildi
H5a	DL1(Karzm)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	0,006	Kabul Edildi(+)
H5b	DL1	OP2(Düş.Özg.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H5c	DL1	OP3(Ödül.Ad.)	0,195	Reddedildi

H6a DL2(Motiv.)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H6b DL2	OP2(Düş.Özg.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H6c DL2	OP3(Ödül.Ad.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H7a DL3(İl.Ver.)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	0,294	Reddedildi
H7b DL3	OP2(Düş.Özg.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H7c DL3	OP3(Ödül.Ad.)	0,765	Reddedildi
H8a DL4(E.İ Per.)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H8b DL4	OP2(Düş.Özg.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H8c DL4	OP3(Ödül.Ad.)	0,001	Kabul Edildi (+)

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere; dönüşümcü liderliğin güç kaynakları ile olan ilişkisinin test edilmesi sonucunda H2c (dönüşümcü liderliğin motivasyon faktörünün güç kaynaklarının ödüllendirme faktörüne pozitif yönlü etkisi), H2d (dönüşümcü liderliğin motivasyon faktörünün güç kaynaklarının uzmanlık faktörüne pozitif yönlü etkisi), H4e (dönüşümcü liderliğin en iyi performans faktörünün güç kaynaklarının zorlayıcı güç faktörüne pozitif yönlü etkisi), H5c (dönüşümcü liderliğin karizma faktörünün organizasyonel politikalar ödülde adalet faktörüne pozitif yönlü etkisi), H7a (dönüşümcü liderliğin ilham verme faktörünün organizasyonel politikalar ücret ve terfide adalet faktörüne pozitif yönlü etkisi), H7c (dönüşümcü liderliğin ilham verme faktörünün organizasyonel politikalar ödülde adalet faktörüne pozitif yönlü etkisi), hipotezleri reddedilmiştir. Diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.

Tablo-12.3.: Etkileşimci Liderlik Hipotezleri

H1a	EL1 (Etklsm)	GK1 Uzmnlık	0,001	Kabul Edildi(+)
H1b	EL1	GK2 Yasal	0,001	Kabul Edildi(+)
H1c	EL1	GK3 Ödül	0,001	Kabul Edildi(+)
H1d	EL1	GK4 Referans	0,001	Kabul Edildi(+)
H1e	EL1	GK5 Ceza	0,140	Reddedildi
H2a	EL1	OP1(ücr/Ter.Ad.)	0,001	Kabul Edildi(+)
H2b	EL1	OP2(Düş.Özg.)	0,001	Kabul Edildi(+)
H2c	EL1	OP3(Ödül.Ad.)	0,001	Kabul Edildi(+)

Yukarıdaki tabloda H1e (etkileşimci liderlik faktörünün, güç kaynaklarından ceza faktörü üzerinde pozitif etkisi) reddedilmiş olup, diğer hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo-13.1.: Tükenmişlik Algısı Hipotezleri (Hizmetkâr Liderlik)

H9a	GK1 Uz	TA1(Duy. Tük)	0,045	Kabul Edildi(+)
H9b	GK1	TA2(Duyarsızlaşma)	0,101	Kısmen KabulEdildi
H9c	GK1	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,610	Reddedildi(+)
H10a	GK2 Yasl	TA1(Duy. Tük)	0,859	Reddedildi
H10b	GK2	TA2(Duyarsızlaşma)	0,988	Reddedildi
H10c	GK2	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,024	Kabul Edildi(-)
H11a	GK3 Ödl	TA1(Duy. Tük)	0,010	Kabul Edildi(+)
H11b	GK3	TA2(Duyarsızlaşma)	0,108	Reddedildi
H11c	GK3	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,001	Kabul Edildi(-)
H12a	GK4 Ref.	TA1(Duy. Tük)	0,160	Reddedildi
H12b	GK4	TA2(Duyarsızlaşma)	0,171	Reddedildi
H12c	GK4	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,035	Kabul Edildi(+)
H13a	GK5 Cez	TA1(Duy. Tük)	0,089	Kabul Edildi(+)
H13b	GK5	TA2(Duyarsızlaşma)	0,001	Kabul Edildi(+)
H13c	GK5	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,037	Kabul Edildi(-)
H14a	OP1 Ü.T.	TA1(Duy. Tük)	0,220	Reddedildi
H14b	OP1	TA2(Duyarsızlaşma)	0,683	Reddedildi
H14c	OP1	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,042	Kabul Edildi(+)
H15a	OP2 Düş.	TA1(Duy. Tük)	0,108	Reddedildi
H15b	OP2	TA2(Duyarsızlaşma)	0,448	Reddedildi
H15c	OP2	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,594	Reddedildi
H16a	OP3 Öd.	TA1(Duy. Tük)	0,856	Reddedildi
H16b	OP3	TA2(Duyarsızlaşma)	0,242	Reddedildi
H16c	OP3	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,577	Reddedildi

Yukarıdaki tabloda, H9a (güç kaynakları uzmanlık faktörünün tükenmişlik duygusal tükenme faktörüne pozitif yönlü etkisi), H10c (güç kaynakları yasal faktörünün tükenmişlik algısı kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi), H11a (güç kaynakları ödül faktörünün tükenmişlik algısı duygusal tükenme faktörüne pozitif yönlü etkisi), H11c (güç kaynakları ödül faktörünün tükenmişlik algısı kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi), H12c (güç kaynakları referans faktörünün tükenmişlik algısı kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi), H13a (güç kaynakları cezalandırma faktörünün tükenmişlik algısı duygusal tükenme faktörüne pozitif yönlü etkisi), H13b (güç kaynakları cezalandırma faktörünün tükenmişlik algısı duyarsızlaşma faktörüne pozitif yönlü etkisi), H13c (güç kaynakları cezalandırma faktörünün tükenmişlik algısı kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi), H14c (organizasyonel politikalar ücret/terfide adalet faktörünün tükenmişlik algısı kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi) hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

Tablo-13.2.: Tükenmişlik Algısı Hipotezleri (Dönüşümcü Liderlik)

H9a GK1(Uzm.)	TA1(Duy. Tük)	0,008	Kabul Edildi (-)
H9b GK1	TA2(Duyarsızlaşma)	0,001	Kabul Edildi (-)
H9c GK1	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,960	Reddedildi
H10a GK2(Yasal)	TA1(Duy. Tük)	0,006	Kabul Edildi (-)
H10b GK2	TA2(Duyarsızlaşma)	0,024	Kabul Edildi (-)
H10c GK2	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,864	Reddedildi
H11a GK3(Ödül.)	TA1(Duy. Tük)	0,691	Reddedildi
H11b GK3	TA2(Duyarsızlaşma)	0,024	Reddedildi
H11c GK3	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,001	Kabul Edildi (-)
H12a GK4(Ref.)	TA1(Duy. Tük)	0,859	Reddedildi
H12b GK4	TA2(Duyarsızlaşma)	0,011	Kabul Edildi (-)
H12c GK4	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,336	Reddedildi
H13a GK5(Ceza)	TA1(Duy. Tük)	0,337	Reddedildi
H13b GK5	TA2(Duyarsızlaşma)	0,001	Kabul Edildi(+)
H13c GK5	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,120	Reddedildi
H14a OP1 (Ü/T.A.)	TA1(Duy. Tük)	0,005	Kabul Edildi (-)
H14b OP1	TA2(Duyarsızlaşma)	0,001	Kabul Edildi (-)
H14c OP1	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,020	Kabul Edildi (-)
H15a OP2(Dş.Öz.)	TA1(Duy. Tük)	0,002	Kabul Edildi (-)
H15b OP2	TA2(Duyarsızlaşma)	0,001	Kabul Edildi (-)
H15c OP2	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,010	Kabul Edildi (-)
H16a OP3(Ödl.Ad)	TA1(Duy. Tük)	0,140	Reddedildi
H16b OP3	TA2(Duyarsızlaşma)	0,008	Kabul Edildi (-)
H16c OP3	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,065	Kıs.Kabul Edildi

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere; güç kaynakları ve organizasyonel politikalar algısının tükenmişlik üzerine etkisinin ölçüldüğü hipotezler sıralanmıştır. H9a (güç kaynaklarından uzmanlık faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H9b (güç kaynaklarından uzmanlık faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H10a (güç kaynaklarından yasal güç faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H10b (güç kaynaklarından yasal güç faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H11c (güç kaynaklarından ödüllendirme faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H12b (güç kaynaklarından referans faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H13b (güç kaynaklarından cezalandırma faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H14a (organizasyonel politikalar ücret ve terfide adalet faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenmişlik faktörü üzerine pozitif etkisi), H14b (organizasyonel politikalar ücret ve terfide adalet faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma

faktörü üzerine pozitif etkisi), H14c (organizasyonel politikalar ücret ve terfide adalet faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H15a (organizasyonel politikalar düşüncede adalet faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H15b (organizasyonel politikalar düşüncede adalet faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H15c (organizasyonel politikalar düşüncede adalet faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H16b (organizasyonel politikalar ödülde adalet faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi),hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

Tablo-13.3.: Tükenmişlik Algısı Hipotezleri (Etkileşimci Liderlik)

H3a	GK1 (Uzmnlık)	TA1 (Duy_Tk)	0,613	Reddedildi
H3b	GK1	TA2 (Dyrszlk)	0,537	Reddedildi
H3c	GK1	TA3 (Kis_Bsr)	0,308	Reddedildi
H4a	GK2 (Yasal)	TA1 (Duy_Tk)	0,226	Reddedildi
H4b	GK2	TA2 (Dyrszlk)	0,441	Reddedildi
H4c	GK2	TA3 (Kis_Bsr)	0,191	Reddedildi
H5a	GK3 (Ödül)	TA1 (Duy_Tk)	0,031	Kabul Edildi(+)
H5b	GK3	TA2 (Dyrszlk)	0,221	Reddedildi
H5c	GK3	TA3 (Kis_Bsr)	0,007	Kabul Edildi(-)
H6a	GK4 (Rfrfns)	TA1 (Duy_Tk)	0,020	Kabul Edildi(+)
H6b	GK4	TA2 (Dyrszlk)	0,376	Reddedildi
H6c	GK4	TA3 (Kis_Bsr)	0,052	Kabul Edildi(+)
H7a	GK5 (Ceza)	TA1 (Duy_Tk)	0,342	Reddedildi
H7b	GK5	TA2 (Dyrszlk)	0,001	Kabul Edildi(+)
H7c	GK5	TA3 (Kis_Bsr)	0,075	Kısmen Kabul Edildi(-)
H8a	OP 1(ücr/Tr.Ad.)	TA1 (Duy_Tk)	0,101	Kısmen Kabul Edildi(+)
H8b	OP1	TA2 (Dyrszlk)	0,192	Reddedildi
H8c	OP1	TA3 (Kis_Bsr)	0,751	Reddedildi
H9a	OP2 (Düş.Öz.)	TA1 (Duy_Tk)	0,902	Reddedildi
H9b	OP2	TA2 (Dyrszlk)	0,509	Reddedildi
H9c	OP2	TA3 (Kis_Bsr)	0,740	Reddedildi
H10a	OP3 (Adalet)	TA1 (Duy_Tk)	0,050	Kabul Edildi(-)
H10b	OP3	TA2 (Dyrszlk)	0,953	Reddedildi
H10c	OP3	TA3 (Kis_Bsr)	0,985	Reddedildi

Yukarıdaki tabloda yapılan analiz sonuçlarında; H5a (güç kaynaklarından ödül faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H5c (güç kaynaklarından ödül faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H6a (güç kaynaklarından referans faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H6c (güç kaynaklarından referans faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H7b (güç kaynaklarından ceza faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi) ve H10a (organizasyonel politikalar ödülde adalet faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi) hipotezleri kabul edilmiştir. diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

Tablo-14.1.: Hizmetkâr Liderlik - Tükenmişlik Algısı Hipotezleri

H17a	HL1 (İkna)	TA1 (Dy_Tk)	0,033	Kabul Edildi(-)
H17b	HL1	TA2 (Dyrszlk)	0,112	Reddedildi
H17c	HL1	TA3 (Kis_Bsr)	0,015	Kabul Edildi(-)
H18a	HL2 (Vzyn)	TA1 (Dy_Tk)	0,470	Reddedildi
H18b	HL2	TA2 (Dyrszlk)	0,366	Reddedildi
H18c	HL2	TA3 (Kis_Bsr)	0,747	Reddedildi
H19a	HL3 (Tşvk)	TA1 (Dy_Tk)	0,038	Kabul Edildi(-)
H19b	HL3	TA2 (Dyrszlk)	0,106	Reddedildi
H19c	HL3	TA3 (Kis_Bsr)	0,117	Reddedildi
H20a	HL4 (İltşim)	TA1 (Dy_Tk)	0,120	Reddedildi
H20b	HL4	TA2 (Dyrszlk)	0,112	Reddedildi
H20c	HL4	TA3 (Kis_Bsr)	0,074	Reddedildi

Yukarıdaki tabloda, H17a (hizmetkar liderliğin ikna faktörünün tükenmişlik duygusal tükenme faktörüne pozitif yönlü etkisi), H17c (hizmetkar liderliğin ikna faktörünün tükenmişlik kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi) ve H19a (hizmetkar liderliğin teşvik faktörünün tükenmişlik duygusal tükenme faktörüne pozitif yönlü etkisi) hipotezleri negatif yönlü kabul edilmiş diğerleri ise reddedilmiştir.

Tablo-14.2.: Dönüşümcü Liderlik - Tükenmişlik Algısı Hip otezleri

H17a DL1(Karizm)	TA1(Duy. Tük)	0,005	Kabul Edildi(+)
H17b DL1	TA2(Duyarsızlaşma)	0,001	Kabul Edildi(+)
H17c DL1	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,972	Reddedildi
H18a DL2(Motiv.)	TA1(Duy. Tük)	0,023	Kabul Edildi(+)

H18b DL2	TA2(Duyarsızlaşma)	0,003	Kabul Edildi(+)
H18c DL2	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,004	Kabul Edildi(+)
H19a DL3(İlh. Vr.)	TA1(Duy. Tük)	0,113	Reddedildi
H19b DL3	TA2(Duyarsızlaşma)	0,041	Kabul Edildi(+)
H19c DL3	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,001	Kabul Edildi (-)
H20a DL4(E.İ.Prf.)	TA1(Duy. Tük)	0,001	Kabul Edildi(+)
H20b DL4	TA2(Duyarsızlaşma)	0,001	Kabul Edildi(+)
H20c DL4	TA3(Kiş.Bşrszlık)	0,011	Kabul Edildi(+)

Yukarıdaki tabloda, H17a (dönüşümcü liderliğin karizma faktörünün tükenmişlik kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi) ve H19a (dönüşümcü liderliğin ilham verme faktörünün tükenmişlik duygusal tükenme faktörüne pozitif yönlü etkisi) hipotezleri reddedilmiş olup, diğer hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo-14.3.: Etkileşimci Liderlik - Tüken mişlik Algısı Hipotezleri

H11a	EL1 (Etklsm)	TA1 (Duy_Tk)	0,018	Kabul Edildi(-)
H11b	EL1	TA2 (Dyrszlk)	0,375	Reddedildi
H11c	EL1	TA3 (Kis_Bsr)	0,030	Kabul Edildi(-)

Yukarıdaki tabloda H11b (etkileşimci liderlik faktörünün tükenmişlik duyarsızlaşma faktörüne pozitif yönlü etkisi) hipotezi reddedilmiş, H11a (etkileşimci liderlik faktörünün tükenmişlik duygusal tükenme faktörüne pozitif yönlü etkisi) ve H11c (etkileşimci liderlik faktörünün tükenmişlik kişisel başarısızlık faktörüne pozitif yönlü etkisi) hipotezleri ise kabul edilmiştir.

7. Tartışma ve Sonuç

Çalışmamızda, (tablo 12.1) hizmetkar liderliğin güç kaynakları ve organizasyonel politikalar ile olan ilişkisi üzerine kurulan hipotezlerden; H1a, H1b, H1c (-) ve H1d kabul edilmiştir. Ancak sadece pozitif yönlü etkiyi dikkate alırsak H1c'ninde reddedildiğini söyleyebilir. Ancak sonuçlarını çift yönlü yorumlamak analizlerin doğru yorumlanması açısından yararlı olacaktır. Hizmetkar liderin ikna yönü arttıkça, uzmanlık, yasal gücü ve referans gücü artmaktadır. Ödül gücü ise iknanın artması ile önemsiz hale gelmekte hatta gereksiz görülmektedir. Buna karşın, cezalandırma gücüne olan algı yok

olmaktadır. Hizmetkar liderin vizyoner yönünün, çalışanlar nezdendi algılanması arttıkça, liderin ödül gücüne yönelik beklentide (H2c kabul) artmaktadır. Diğer güçlere olan beklenti ise (H2a, H2b, H2d, H2e ret) ortadan kalkmaktadır. H3 (teşvik) sonucunda da, liderin ikna özelliği ile benzer sonuç ortaya çıkmıştır. Yine liderin teşvik özelliğine yönelik çalışan algısı arttıkça, çalışan nezdinde liderin ceza gücünün etkisi zayıflamakta (H3e ret), ancak diğer liderlik güçlerinin algısı (H3a, H3b, H3c, H3d kabul) artmaktadır. Liderin iletişim özelliği ön plana çıktıkça ve iletişim sonucu örgüt içindeki tüm olumlu ya da olumsuz uygulamalara ilişkin konular açıklık kazandıkça, liderin tüm güç kaynaklarını eksiksiz kullanması mümkün olmaktadır. Bu nedenle H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e kabul edilmiştir.

Hizmetkar liderliğin, organizasyonel politika algısı ilişkisine yönelik hipotezlerden H5 ve H7'nin birlikte değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Liderin ikna ve teşvik özelliklerine yönelik çalışan algısı arttıkça, çalışanlarda liderin organizasyonel politikalara yönelik adaletli olduğu algısı artmaktadır. Bu nedenle H5a, H5b, H5c, H7a, H7b, H7c kabul edilmiştir. Buna karşın liderin vizyoner özelliğinin olumlu algılanmasının, organizasyonel politikalara yönelik adalet algısı ile ilişkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle H6a, H6b ve H6c reddedilmiştir. Hizmetkar liderin iletişim özelliğinin artması ile ödülde adalet algısı arasında ilişki bulunmamıştır. Buna karşın iletişim özelliğinin artması ile ücret ve terfide adalet ve düşünce özgürlüğü algısıda artmaktadır. Ödülde adalet algısı ile iletişim ilişkisinin bulunmaması, çalışanların daha çok genel uygulamalar yönündeki konulara odaklanarak, ödül gibi daha geçici konuları ikinci plana almaları ile açıklanabilir. Bu kapsamda H8a ve H8b kabul edilmiş, ancak H8c reddedilmiştir.

Çalışmamızda hizmetkar liderliğe ilişkin, güç kaynakları ve tükenmişlik algısı arasındaki analiz sonuçları tablo 13.1'de yer almaktadır. Uzmanlık gücüne ilişkin analizde H9a kabul edilmiş, H9b (kısmen kabul) ve H9c ise reddedilmiştir. Dolayısıyla uzmanlık gücünün duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşamaya yol açabileceği, ancak kişisel başarısızlığa neden olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık gücünün bilgi ve deneyim paylaşmak olması nedeniyle, bu sonuç tutarlıdır. Yasal güce ilişkin analizde ise, yasal gücün kişisel başarısızlığı azalttığı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Böylece H10a ve H10b reddedilirken,

H10c kabul edilmiştir. Bu sonuç bireyin kurallara uyduğu müddetçe kendisini mutlu hissetmesi, ancak kuralların kendisini kısıtladığı düşüncesine kapılmasıylada kısıtlanmış ve başarısız olmuş olarak algılamasıyla açıklanabilir. Ödül gücü analizinde H11a ve H11c (-) kabul edilmiş, H11b ise reddedilmiştir. Çalışanlar, duygusal tükenme içerisinde ise ödül onları harekete geçirmeyecektir. Ya da ödüle ulaşamadıkça duygusal tükenme artacaktır. Ancak ödül gücü, duyarsızlaşamaya neden olmamaktadır. Bunun yanında ödül gücünün, kişisel başarısızlığı azalttığı söylenebilir. Referans güce ilişkin analizde ise; H12a ve H12b reddedilmiş olup, H12c kabul edilmiştir. Referans gücü, duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya neden olmazken kişisel başarısızlık algısına neden olmaktadır. Ceza gücüne yönelik analizde; H13a, H13b ve H13c (-) kabul edilmiştir. Ceza gücünün kişisel başarısızlığı azaltması, iyi ve kötü olayların kişiyi biraz kendisine getirmesiyle, diğer bir ifadeyle aktif tepki oluşturarak, bireyi kendi içinde güçlü hissettirmesiyle açıklanabilir. Bunun yanında duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırması ise yine cezalandırmaya, bireylerin verdiği bir diğer pasif duygusal tepkidir. Hizmetkar liderliğe ilişkin, organizasyonel politikalar ve tükenmişlik algısı analizlerini birlikte değerlendirmekte fayda vardır. H14, H15 ve H16 hipotezlerinden sadece H14c kabul edilmiştir. Buna karşın diğer hipotezler reddedilmiştir. Bu olumlu bir sonuçtur. Keza hizmetkar lider, örgüt içinde adalet algısını tam olarak oluştururs a, çalışanların tükenmesinin önüne geçebilmektedir. H14c ise çalışanların ücret ve terfide adalete inanmakla birlikte, elde edemedikleri zaman kendilerini başarısız hissetmeleri ile açıklanabilir.

Tablo 14.1'i incelediğimizde; hizmetkar liderlik ve tükenmişlik algısı arasındaki hipotezlerden, negatif yönlü olanları dikkate almazsak, hiçbirinin kabul edilmediğini söylebiliriz. Bu olumlu bir sonuçtur. Tam olarak hizmetkar liderlik özelliklerine sahip olunması durumunda, tükenmişlik algısı oluşmamaktadır. Hatta H17a, H17c ve H19a'da çıkan negatif sonuçlar, iknanın ve teşviğin artmasıyla duygusal tükenmenin ve yine iknanın artmasıyla kişisel başarısızlık hissinin azaldığını göstermektedir.

Çalışmamızda dönüşümcü liderlik hipotezlere ilişkin analizler Tablo 12.2, 13.2 ve 14.2'de yer almaktadır. 1, 2, 3, 4. Hipotezlerimizi değerlendirdiğimizde; dönüşümcü liderliğin (H1) karizma boyutu ile güç kullanımının tüm boyutları arasında ilişki mevcuttur. Bu etkileşimin rolü

zorlayıcı güç dışındakilerde pozitif yönlüdür. Dolayısıyla H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin (H2) motivasyon boyutu ile güç kaynakları değerlendirildiğinde; uzmanlık gücü ile ilişkili olan H2c hipotezi dışındaki hipotezlerimiz (H2a, H2b-, H2d, H2e-) kabul edilmiştir. H2c'nın reddedilmesi ise, bireylerin ödüllendirme gücünden etkilenmelerinin mümkün olduğu ancak salt ödüllendirme gücünün motivasyonu sağlamasının, yani bireyleri harekete geçirmesinin her zaman mümkün olmayacağı ile açıklanabilir. Çalışanların ödülü yeterince değerli görmemesi ya da ödüllendirmede belli bir doyum noktasına ulaşmış olmaları, ödüllendirme gücünün etkisini azaltacaktır. Bireyler motivasyonlarının sağlanması konusunda ilave olarak uzmanlık, yasal, referans ya da cezalandırma bir etkene ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü salt ödül beklentisinden kaynaklanan güç yeterli değilse, bireylerin harekete geçmelerini sağlamayacaktır. H3 İlham verme boyutu ile tüm güç kaynakları H3e hariç pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Dolayısıyla H3a, H3b, H3c, H3d, H3e- hipotezlerimiz kabul edilmiştir. H4 En iyi performansa odaklanma ile cezalandırıcı güç dışındaki hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Bu doğrultuda H4a, H4b, H4c, H4d hipotezlerimiz kabul edilirken, H4e hipotezimiz reddedilmiştir. Bu hipotezin reddedilmesi kişilerin en iyiyi hedeflemelerinin ancak cezalandırıcı güç dışındaki diğer güç kaynakları ile mümkün olduğunu göstermektedir. Bu durum bireyin iyi ile yetinmemesi, en iyiye odaklanabilmesinin ancak liderin izleyicilerini olumlu yönde motive etmesi ve ödüllendirmesi ile mümkün olacağı ile açıklanabilir. Bunun dışında ise bireyler olağan olanla yetinmek isteyecekler, kendi yaratıcılıklarını ve fedakarlıklarını çalışmalarına yansıtmayacaklardır. Keza en iyiye ulaşmak ancak ilave fedakarlık ile sağlanabilir bu ise ancak kişinin içinden gelen istek ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bu sonuç, her ne kadar hipotezimiz reddedilmiş olsa da, çalışmamızın öğretici ve örnek verici sonuçlardan biridir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının, organizasyonel politikalar alt boyutları ile değerlendirildiğinde; H5 belirtilen hipotezlerimizden H5a, H5b kabul edilmiş ancak H5c reddedilmiştir. H5c'nın reddedilmesi, karizmanın liderin özelliklerinin yarattığı bir etki olması nedeniyle, ödülde adalet algısı ile ilişkisinin bulunmaması yani soyut bir kabul algısı olarak, daha somut çoğu zaman para ile ifade edilen bir algıyı etkilemiyor olması anlamlı bir sonuçtur. Buna karşın dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olan motivasyon (H6) ile ilgili hipotezlerin her üçü de H6a, H6b ve H6c kabul edilmiştir. Üçüncü boyut olan

ilham verme ise (H7) yine H7b'nin kabul edilmesi buna karşın ise H7a ve H7c'nin reddedilmesi anlamlıdır. Yukarıda belirttiğimiz gibi ilham verme liderin izleyenlerini vizyona odaklaması ile ilgilidir. Bu da çok yönlü iletişim ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla düşüncede adalet ile pozitif ilişki içinde olması, buna karşın ücret/terfide adalet ile ödülde adaleti etkilememesi anlamlıdır. Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu en iyi performansa odaklanma (H8)'da ise her üç hipotezde (H8a, H8b, H8c) kabul edilmiştir. Yine en iyi performansa odaklanan izleyenin, örgüt içindeki ücret/terfide adalet, düşüncede adalet ve ödülde adalet algısının pozitif ilişki içinde olması, izleyenin örgüte inanmış olması ve tüm gücünü ortaya koyması, yani örgüt ile bütünleşmesiyle ilgilidir.

Güç alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki analiz sonuçlarımıza değinecek olursak; gücün uzmanlık (H9) boyutu hipotezlerinden, H9a(-) ve H9b(-) kabul edilmiş ancak H9c reddedilmiştir. Bu sonuç uzmanlık gücünün lider-üye arasındaki özdeşleşmeden kaynaklanması ile açıklanabilir. Bir başka deyişle, uzmanlık gücü duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya neden olmazken yani negatif yönlü ilişki içindeyken, kişisel başarısızlıkla arasında ilişki saptanamamıştır. Bu kapsamda uzmanlık gücünün kişisel başarısızlığa (kendisini işe yaramaz hissetmesi) kapılmaması önemlidir. Liderin uzmanlık gücü karşısında, çalışanın kendisini daha önemsiz hissetmesi ve duygusal çöküntü yaşaması söz konusu olabilir. Buna karşın yasal güç (H10); tükenmişliğin iki boyutu (H10a-, H10b-) ile anlamlı negatif ilişki içindeyken, H10c ile anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bunun nedeni yasal gücün, daha kesin ve prosedürel bir güç olmasıdır. Lider bu gücü kullanırken insan unsuruna daha kuralcı yaklaşmaktadır. Bireyler ise kurallara uydukları sürece, kendilerini başarılı görebilirler. Ödüllendirme gücü ile tükenmişlik algısı boyutları irdelendiğinde ise (H11), H11c- kabul edilirken H11a ve H11b reddedilmiştir. Ödüllendirmenin herhangi bir tükenmişlik algısı oluşturması çoğu zaman beklenmez ve mantığa aykırı bir sonuç olarak görülebilir. Ancak ödüllendirmenin izleyici için önem derecesinin düşük olması, ödüllendirmenin örgütte beklendiği şekilde tam olarak uygulanmaması, çalışanlar arasında çatışmaya ve birinin kazancının diğerinin kaybı olarak algılanması sonuçları sebebiyle kişisel başarısızlık faktörü nedeniyle tükenmişliğe neden olması beklenebilirdi. Ancak tersine sonuçlarımızda kişisel başarısızlığı azalttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ödüllendirme çoğu zaman olumlu duyguları

uyandırması sebebiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla tükenmişliğe yol açtığına ilişkin bir sonuç oluşmamıştır. Ancak ödüllendirme gücü, kişisel başarısızlık neden olmaktadır. Yine gücün dördüncü boyutu olan referans gücü (H12) ile tükenmişlik boyutları irdelendiğinde; H12b- kabul edilmiş buna karşın H12a ve H12c reddedilmiştir. Bu güç liderin yönlendirmesiyle ilgilidir. Bu nedenle liderin referans gücünün bireyde, duygusal yönden mesleği ile ilgili tam olarak isteneni veremediğini düşünmesi ve kendisini yetersiz görmesiyle açıklanabilirken, bireyin duygusal yönden tükenmesine ve kişisel yönden başarısız olmasına neden olmaması doğaldır. Buna karşın liderin referans gücünün baskın olması karşısında bireyin duyarsızlaşması azalmaktadır. Gücün son ve beşinci boyutu olan zorlayıcı gücün (H13) tükenmiş boyutları ile olan ilişkisinde ise; H13b kabul edilirken, H13a ve H13c reddedilmiştir. Bu tarafımızca eleştirilmektedir. Çünkü cezalandırıcı güç bir anlamda birey üzerinde baskı oluşturan ve bireyi tam anlamıyla çaresiz hissettirebilecek düzeyde bir güçtür. Örneğin bireyin çalışmasının sıkı sıkıya kontrol edilmesi, bireyin çalışma arkadaşlarında daha fazla olarak irdelenmesi zorlayıcı güç örneklerindendir. Böyle bir durumun bireyi sadece duyarsızlaştırması buna karşın ise duygusal yönden etkilememesi ve kişisel başarısızlık hissettirmemesi beklenmemektedir.

Tablo 13.2'de organizasyonel politikalar algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde ise; ücret/terfide adalet algısı (H14) ile her üç tükenmişlik faktörü denegatif yönlü ilişki içindedir. Dolayısıyla H14a-, H14b- ve H14c- kabul edilmiştir. Bu durumda beklenen sonuçlardan biridir. Bireyin ücret ve terfide adalet algısının yüksek olması ile kendisini çaresiz hissetmesi, duygusal açıdan çökmüş ya da başarısız olmuş hissetmemesi olağandır. Düşüncede adalet (H15) H15a-, H15b- ve H15c- kabul edilmiştir. Bireyin düşüncelerini özgürce ifade ettiği ve bunun için bir yaptırım ya da ayrımcılığa maruz kalmadığı bir ortamda tükenmeyeceğini ortaya koymaktadır. Ancak ödülde adalet (H16) birlikte değerlendirildiğinde, H16b- dışındaki hipotezler reddedilmiştir. Çalışmamızın beklenmeyen sonuçlarından biridir. Nedeni ise bireyin ödüllendirilme algısı yüksekken duyarsızlaşma dışında, duygusal yönden tükenebileceği ve kendini başarısız görebileceğini göstermektedir. Fakat yukarıdaki bölümlerde de belirttiğimiz gibi kişi ödülde doyum noktasına ulaştıysa ya da ödül birey için anlamını yitirdiyse bu sonuçlar da olağan karşılanabilir.

Tablo 14.2'de yer alan dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik algısı hipotezlerinin neredeyse tamamı pozitif yönlü olarak kabul edilmiştir. Bu da dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu karizma ile tükenmişlik alt boyutlarının test edildiği H17 hipotezinde H17a ve H17b alt hipotezleri kabul edilmiş ancak H17c hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla karizma gücü yüksek olan algılanan bir liderin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olduğu, ancak kişisel başarısızlığı oluşturmadığı anlamına gelmektedir. Motivasyon algısı yüksekken, tükenmişlik algısını incelediğimiz hipotezimiz H18 (H18a, H18b ve H18c) kabul edilmiştir. Tek başına motive olan bir bireyin başka etkenlerle desteklenmeden tükenmişliğinin önüne geçilemeyeceği, başka işletme araçlarının kullanılması gerektiğini göstermektedir. İlham verme ile tükenmişlik algısının incelendiği H19 hipotezimizin alt hipotezlerinden H19a reddedilirken, H19b ve H19c- kabul edilmiştir. Ancak H19c negatif yönlü bir ilişki içindedir. Birey iletişim ve örgüt içindeki olumlu gelişmelerden etkilenmesi, diğer dönüşümcü liderlik alt boyutlarına nazaran daha az tükenmişlik ile ilişkilidir. Ya da kişisel başarıda olduğu gibi negatif yönlü bir ilişki içindedir. Bu da anlamlıdır. Çünkü örgüt içi genel, olumlu bir iklimin hakim olması, bireyi pozitif etkileyecektir. Ancak duyarsızlaşma bir anlamda bireyin kendi içindeki olumsuz algıya saplanarak, dış dünyaya kapanması olması dolayısıyla H19b'nin kabul edilmesi anlamlıdır. En iyi performansa odaklanma ise tükenmişliğin tüm alt boyutları ile H20 pozitif yönlü ilişki içinde olup, H20a, H20b ve H20c kabul edilmiştir. Bu da en iyi performansa odaklanan liderin, beğenisinin yüksek olmasından ve çalışanların ne yaparsak yapalım daha iyisini yapabileceğimizi söyleyecek ve tatmin olmayacak bir lider algısından kaynaklanabilecektir.

Etkileşimci liderliğe yönelik analizler Tablo 12.3, 13.3 ve 14.3'de yer almaktadır. Toblo 12.3'de, etkileşimci liderlik faktörünün güç ve organizasyonel politikalar ile olan ilişkisi incelenmektedir. Bu analizlerde H1e dışındakiler kabul edilmiştir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik algısı arttıkça; uzmanlık, yasal, ödül ve referans güce yönelik çalışan algısı artmaktadır. Bu nedenle H1a, H1b, H1c ve H1d kabul edilmiştir. Cezalandırmaya yönelik algının oluşmaması ise, çalışanların prosedürlere uydukça ve verilen görevleri yaptıkça, keyfi cezalandırma olmayacağı yönündeki algılarıyla açıklanabilir.

Tablo 13.3'de, etkileşimci liderliğe ilişkin güç kaynakları ve organizasyonel politikaların tükenmişlik algısı üzerindeki etkisi incelenmektedir. H3 ve H4 birlikte değerlendirildiğinde uzmanlık gücü ve yasal güç herhangi bir tükenmişlik faktörüne neden olmamaktadır. Bu anlamlı bir sonuçtur. Çünkü uzmanlık gücü ve yasal güç, liderin çalışanlardan beklentileri somuttur. Dolayısıyla çalışanlar beklentileri karşıladıklarında ve kurallara uyduklarında herhangi bir tükenmişlikle karşılaşmamaktadır. Bu nedenle H3 ve H4 reddedilmiştir. H5 ödül gücünün tükenmişlik üzerine olan etkisini incelemektedir. H5a ve H5c kabul edilmiş, ancak H5b reddedilmiştir. Analiz sonucuna göre; ödül gücünün duygusal tükenmeye neden olmakta, kişisel başarısızlığı ise azaltmaktadır. Bireyin ödüle ulaşamaması ya da ödülü değersiz görmesi ve ödül beklentisinin karşılanmaması gibi nedenlerle duygusal tükenme yaşaması olağandır. Ancak duyarsızlaşma ile ilişkisi bulunmamaktadır. H6'da benzer sonuç çıkmıştır. Referans gücü duygusal tükenme ve kişisel başarısızlığa yol açarken (H6a ve H6c kabul), duyarsızlaşmaya neden olmamaktadır (H6b ret). Bu da yönlendirmenin birey nezdinde yetersiz görülmesi sonucu hayal kırıklığı ve başarısız olmuş hissinin oluşması, buna karşın çalışana yönelmiş bu ilginin onu duyarsızlaşmadan uzaklaştırdığı söylenebilir. Cezalandırma gücü faktörünün, tükenmişlik üzerine olan etkisi incelendiğinde duyarsızlaşmaya yol açtığı (H7b kabul), kişisel başarısızlığı ise azalttığı (H7c-) ve de duygusal tükenme ile ilişkisiz olduğu (H7a ret) ortaya çıkmaktadır. Çıkan bu sonuçlar çalışanların, liderin cezalandırma gücüne karşı yine yukarıda belirttiğimiz gibi aktif ve pasif tepki ile açıklanabilir. Etkileşimci liderliğe ilişkin organizasyonel politikaların, tükenmişlik algısı üzerine etkisine yönelik analizlerde yine diğer liderlik tarzlarıyla benzer sonuçlar çıkmıştır. H8a kısmen kabul edilmiştir. dolayısıyla yine ücret ve terfide adalet algısı yüksekken, bireyin kısmen duygusal tükenme yaşaması bireyin ücret ya da terfiyi yetersiz görmesi, ulaşamaması gibi nedenlerle açıklanabilir. Buna karşın ödülde adaletin (H10c) kişisel başarısızlığı azalttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak diğer hipotezlerin tamam reddedilmiştir (H8b, H8c, H9a, H9b, H9c, H10a ve H10b). Bu olumlu bir sonuçtur. Etkileşimci liderlikte de bireyin organizasyonel politikalara olan algısı yüksekken, tükenmişlik meydana gelmemektedir.

Tablo 14.3'e baktığımızda da etkileşimci liderliğin, tükenmişlik algısına direk olarak neden olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Hatta etkileşimci liderlik faktörü duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık algısını azaltmaktadır.

Bu da etkileşimci liderliğin daha somut bir yaklaşımının olması, prosedür ve görev dağılımına önem vermesi, dolayısıyla çalışanlarda belirsizlik hissinin oluşmaması ile açıklanabilir.

Tablo 14.1, 14.2, 14.3 birlikte değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik tarzı tükenmişlik algısına yüksek oranda neden olurken, hizmetkar liderlik ve etkileşimci liderlik benzer bir şekilde tükenmişlik algısının oluşmasına neden olmamaktadır. Hatta hizmetkar ve etkileşimci liderlik tarzları tükenmişliği azaltmaktadır. Bu durum dönüşümcü liderliğin, değişim odaklı olması ve belirsizliği artırmasıyla açıklanabilir. Her ne kadar hizmetkar ve etkileşimci liderlik tarzlarında da değişim ve vizyon oluşturma mevcut olsa da, değişimin uzun vadeli planlar olması ve süreç içinde kendiliğinden oluşması nedenleriyle çalışanları olumsuz yönde etkilemediği sonucu çıkmaktadır. Buna karşın dönüşümcü liderlik tarzındaki değişimin kesin, köklü olması ve kısa süre içinde gerçekleşmesinin beklenmesi çalışanlar üzerinde tükenmişliğe neden olmaktadır. Çalışanların değişim karşısında; işini kaybetme, kendilerini işe yaramaz hissetme, öğrenmenin oluşturduğu baskı ve stres nedenleriyle tükenme eğiliminde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

7.1. Kısıtlar

Çalışmada 6 ayrı anket başlığının bulunması ve anket soru sayısının fazla olması anketi cevaplandıranlarca olumsuz karşılanmıştır. Bu nedenle anket uygulamasına katılan firma sayısı sınırlı sayıda bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışma tek bir sağlık, eğitim, üretim, imalat gibi alanı açıklamamakta, genel bir bakış açısı sunmaktadır.

7.2. Gelecek Araştırmacılar İçin Öneriler

Çalışmanın tek tek liderlik bazında yürütülmesi, sonuçların literatürdeki benzer araştırma sonuçlarıyla kıyaslanması gerekmektedir. Ayrıca bu değerlendirmeler sonucunda benzer yönlerin ortaya konularak, farklı sonuçların nedenlerinin ortaya konulmasının daha faydalı olacağını düşünmekteyiz.

8.KAYNAKLAR

Akat, İ.; Budak, G.; Budak, G.; (2002), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, s.s. 51-52.

Andrews, M. C. And Kacmar, K. M.; (2001), Discriminating among organizational politics, justice, and support, Journal of Organizational Behavior 22, 347-366.

Ardıç, K.; Polatçı, S.; (2008), Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği) Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 2. 69-96.

Ardıç, K.; Polatçı, S.; (2009), Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:32, ss.21-46.

Arıkan, S.; (2001), Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açsından Atatürk'ün liderlik tarzlarının değerlendirilmesi H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:19, Sayı 1, s. 231-257.

Arıkan S., (2001), Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları ile Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:1-2.

Arslan, Ş.; Özata, M.; (2011), Sağlık Çalışanlarında Hizmetkar Liderlik: DennisWinston ve Dennis –Bocernea Hizmetkar Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması; Yönetim ve Ekonomi; Cilt:18; Sayı:1; Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

Arslantaş, C. C.; Dursun, M.; (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol:8, Sayı:1:111-128.

Avolio, B. J. and Bass, B. M., Jung, D. I.; (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire; Journal of Occupational and Organizational Psychology 72, 441–462.

Bakan, İ.; Büyükbeşe, T.; (2010), Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması; KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19):

73-84.

Bakoğlu Deliorman, R.; Tastan Boz, İ.; Yiğit, İhsan; Yıldız, Sebahattin; (2009),

Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlanması, Yönetim Yıl:20, Sayı:63.

Balcıoğlu, İbrahim; (2008), Memetal, Seyfi; Rakel Rozant; Tükenmişlik Sendromu, Dirim Tıp Gazetesi, sayı: 83 (99-104).

Bass, B. M . (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision . Organizational Dynamics , Vol . 19, Issue 3, ss. 19-31.

Bass, B. M.; (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8:1, 9-32.

Bass, B. M.; Avolio, Bruce J.; Jung, Dong I., Berson, Yair; (2003), Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership; Journal of Applied Psychology Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc.

Vol. 88, No. 2, 207–218.

Barling, J.; Slater, F.; Kellowary, E.K.; (2000), Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal

Zeka: Bir Araştırma; Leadership & Organization Development Journal, 21/3, p.157161.

Baytok, A.; Ergen, F. D.; (2013), Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/4, s.105-132.

Benderli Cihan, Y.; Onkoloji Bölümünde Çalışan Sağlık Personelinde Tükenmişlik ve Depresyon Düzeylerinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi; Yeni Tıp Dergisi; 28: 17-22.

Bolat, O. İ.; (2011), Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt:11, Sayı: 2, ss. 255-266.

Brewer, E. W. and Shapard, L.; (2004), Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience; Human Resource Development Review 3: 102-123.

Brewer, E. W.; Clippard, L. F.; (2002), Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel, Human Resource Development Quarterly, vol. 13, no. 2, Summer, 169-186.

Budak, G.; Sürgevil, O.; (2005), Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analisine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama; D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.20, Sayı:2, ss:95-108.

Cemaloğlu, N.; Erdemoğlu Şahin, D.; (2007), Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 15, No 2, s. 465-484.

Ceylan, A.; (2011), Yönetimde İnsan ve Davranış; Kaan Matbaacılık; I. Baskı, İstanbul.

Conger, J. A.; Kanungo, R. N., Sanjay T. M., (2000), Charismatic Leadership and follower effects, Journal of Organization Behavior, Vol.21, 747-767.

Conger, J. A.; Kanungo, R. N., (1994), Charismatic leadership in organization: perceived behavioral attributes and their measurement, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, 439-452.

Crant, J. M. and Bateman, T. S., (2000), Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality, Journal of Organizational, Vol.21, 63-75.

Cropanzano, R.; Howes, J. C.; Grandey, A. A. and Toth, P.; (1997), TheRelationship Of Organizational Politics And Support To Work Behaviors, Attitudes, And Stress; Journal Of Organızatıonal Behavıor, Vol. 18, 159-180.

Çakar, U., Arpak, Y; (2003) D.E.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:18 Sayı:2, ss:83- 98.

Çakıroğlu, E.; (2014), Tengilimoğlu, D.; Mobbing davranışlarının tıpbi sekreterler üzerine etkisi, Electronic Journal of Vocational Colleges – Ağustos.

Çelik, V.; (1999), Eğitimde Dönüşümcü Liderlik; QUZ.

Demir, C.; Etkili Liderlik ve Yönetimde Güç Kaynakları, Sağlık Hizm. Yönetim Bilim Dalı Başk.

Demirel, Y.; Seçin, Z.; (2011), Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Ahmet Yesevi Universitesi Mutevelli Heyet Başkanlığı bilig Kış, Sayı 56: s.99- 119.

Doğan, E.; (2002) Dönüşümcü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güveninin Güçlenmesi ve Duygunun Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.

Duyan, E. C.; Dierendonck, Dirk van; (2014), Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, Sosyoloji Konferansları No: 49 -1 / s.1-32.

Dvir, T.; Eden, D., Avolio, B. J., Boas S., (2002), Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance a Field Experiment, Academy of Management Journal, Vol. 45, No.4, 735-744.

Efil, İ.; (2007), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon; Alfa Aktüel Yayınları, 9. Baskı, s.78-79.

Erdoğan, İ.; (1997), İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, s.300.

Eren, E.; (2001), Yönetim ve Organizasyon; 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 465.

Eren, E.; (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, s.411.

Eren, E.; (1998), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 4. Baskı, İst., s. 391-395.

Eren, E.; (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul, s.s. 437-438.

Ersoy, F.; Yıldırım, C.; Edirne, T.; (2001), Kırıkkale Ü. Tıp Fak. Aile Hekimliği AD; Kırıkkale Ü. Tıp Fak Halk Sağlığı AD; Kırıkkale Devlet Hast. Aile Hek. Dokuz Eylül Ü. Tıp Fak. Halk Sağlığı AD; Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu, Sürekli Tıp Eğitim Dergisi.

Fındıkçı, İ.; (2009), Hizmetkar Liderlik; Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.

French, J. R. P. and Raven, B.; (1959), The Bases of Social Power,In: Cartwright, D. (Ed.) Studies in Social Power, Ann Arbor : Institute for Social Research. 20.

Goleman, D.; (2002), Harvard Business Review; Lideri Lider Yapan Nedir?, s.11.

Gregory, B. T.; (2008), Haris, St. G., Achilles A. A., Christopher L. S., Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attidudes, and Organizational Outcomes, Journal of Business Research, JBR-06661.

Grıffın, M. L.; (2012) Hogan, N. L.; Lambert, E. G.; Doıng "People Work" In The Prıson Settıng An Examination Of The Job Characteristics Model And Correctional Staff Burnout: Criminal Justice and Behavior 2012 39: 1131 originally published online 9 May 2012.

Grundstein, R. A., (1999)."Bilateral Transformational Leadership An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations". Administration&Society, 31(2), 247-260.

Gündüz, B.; Erkan, Z.; Gökçakan, N.; (2007), Polislerde Tükenmişlik ve Görülen Psikolojik Belirtiler, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, s.283-298.

Güney, S.; (2007), Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, içinde ed. Salih Güney Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, s.34.

Güney, S.; (2006), Davranış Bilimleri, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, s.20.

Gürşen Otacıoğlu, S.; (2008), Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 9 Sayı: 15, s:103–116.

Halbesleben, J. R.B.; Buckley, M. R.; (2004), Burnout in Organizational Life; Journal of Management, 30(6) 859–879.

Hartog, D. N. D.; Muijen, J. J. V. and Koopman, P. L.; (1997), Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ; Journal of Occupational and organizational Psychology; 70, 19-34 Printed in Great Britain 1997, The British Psychology Society.

Havle, N.; İlnem, M. C.; Yener, F.; Gümüş, H.; (2008), İstanbulda Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değikenlerle İlişkisi; Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi; 7.

Psikiyatri Kliniği; Düşünen Adam; 21(1-4):4-13.

Helriegel, D.; Slocum, J. W.; (2001), Organizational Behavior, 9ed, South Western Collage Publishing, USA, S.266.

Hodgetts, R. M.; (1997), Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Çev. Çetin, Canan; Mutlu, Esin Can, Der Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 111-112.

Hombrados-Mendieta, I.; Cosano-Rivas, F.; (2011), Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model International Social Work 56(2) 228–246.

Howell, J.M. ve Avolio, B.J.; (1993), Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated-Business-Unit Performance. Journal of Applied Psychology 78(6): 891902.

Idris, F. ve Khairul, A. M. A.; (2008), The impact of leadership style and best practices on company performances: empirical evidence from business firms in Malaysia, Total Quality Management, Feb., Vol.19, Nos. 1-2, 163-171.

İşcan, Ö. F.; (2006), Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (11) 160-177.

Jafariania, H.; Mortazavib, S.; Nazemic, S., and Bulld, P.; (2012), Political behavior in organizational context: nature, research and paradigm, Management Science Letters, 2 (2012) 2987–3000.

Judy D. and Robert S. W.; (1989),The Relationship Between Coaches' Leadership Style and Burnout The Sport Psychologist, 3, 1-13.

Kacmar, K. M.; Baron, R.A.; (1999), Organizational Politics: The State Of The Field, Links To Related Processes, And An Agenda For Future Research, Research in Personnel and Human Research Management, Volume 17, p. 1-39.

Kaçmaz, N.; (2005), Tükenmişlik (burnout) Sendromu, İst. Tıp Fak. Derg. 68:29-32.

Karakaş, F.; (2009), Sıfır Merkez Liderlik İnsan Yönetimi; Hayat Yayınları, İstanbul.

Karip, E.; (1998),Dönüşümcü Liderlik, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ğllZ.

Kaya, N.; Selçuk, Seçil; (2007), Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 175-190.

Kets de V.M.; (2007), Liderliğin Gizemi İşletmelerde Liderlik Davranışı; Mess Yayınları; Nisan.

Koçak, R.; (2009), Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi; Fırat Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Elazığ, Sayfa:65-83.

Koç, H.; İrfan Y.; (2011), Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması; Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12 (1), s.46-57.

Koçel, T.; (2003), İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.s. 565-605.

Korkmaz, M.; (2006), Liderlik Uygulamalarının İçsel Okul Değişkenleri ile Öğrenci Çıktı Değişkenlerine Etkisi; Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 48, ss:503-529.

Kutanış Ö. R. ve Karakiraz, A.; (2013), Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği; İşletme Bilimi Dergisi Cilt:1 Sayı:2.

Kutlu, L.; (2006), Tükenmişlik ile başa çıkma yöntemleri, İ.Ü. Tıp Fakültesi Çocuk Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, Erişim Tarihi 2006.

Kwantes C. T; Boglarsky, C. A.; (2007), Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personel Effectiveness Aross Six Countries, Journal of International Management 13, p.204-230.

Laura, Riolli, Victor Savicki; (2006), Impact of Fairness, Leadership, and Coping on Strain, Burnout, and Turnover in Organizational Change International Journal of Stress Management, Vol. 13, No. 3, p.351–377.

Luria, Gil; (2008), Climate strength- how leaders form consensus, The Leadership Quarterly, Vol.19, 42-53.

Meydan, C. H.; Polat, Mustafa; (2010), Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma; Ankara Üniversitesi SBF Dergisi z 65-4.

Mill, J.S., (2007), Power and Politics, Organizational Behavior, Twelfth Edition, by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. Published by Prentice-Hall. Copyright, by Pearson Education, Inc. p.485.

Mimir, M.; (2008) Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Obeng, E.; (1997), Herşey Değişiyor/Proje Liderinin Gizli El Kitabı; Globus Dünya Basınevi; s.116.

Omar, Z., Z., A., Omar, F.; Khairudin, R.; (2009), The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia. SA Journal of Human Resource Management.

Öner, H. Z.; (2008) The medıatıng effect of organızatıonal justıce: moderatıng roles of sense of coherence and job complexıty on the relatıonshıp between servant leadershıp, and work engagement, Marmara Üniversitesi.

Özcan, K.; Çağlar, Ç.; Karataş, İ. H.; Polat, M.; (2014), Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Durum Çalışması; Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice 14(2) 545-569.

Özmen, F.; Aküzüm, C.; (2010), Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları; Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 2, Sayı 2.

Öztop, İ.; (2008) Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Öztürk, A. Tolga, Y.; Şenol, V.; Günay, Osman; (2008), Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi; Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal), 30(2): s.92-99.

Öztürk, M.; (2003), Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, s. 308.

Pillai, R.; Scandura, T.A., Williams E. A.; (1999), Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures, Journal of International Business Studies, 30, 4 (Fourth Quarter): 763-779.

Randall, M. L.; Cropanzano, R.; Bormann, C. A. And Bırjulın, A.: (1999), Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizen ship behavior, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 20, 159-174.

Russell, R. F.; (2001), The role of values in servant leadership; Leadership & Organization Development Journal 22/2, p. 76-83.

Sağlam Arı, G.; Çına Bal, E.; (2008), Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Yönetim ve Ekonomi, Yıl:2008, Cilt:15, Sayı:1, Celal Bayar Üniv. İ.İ.B.F. Manisa.

Sendjaya, S. and Sarros, J. C.; (2002), Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol:9: No:2 , p.57-64.

Serinkan, C., (2008), Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 43.

Sezgin, F.; Kılınç, A. Ç.; (2012), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad) Cilt 13, Sayı 3, s. 103127.

Shea, C. M., (1999), The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task, The Journal of Business, Jul, Vol.72, no.3, 405-422.

Smith, B. N.; Montagno, R. V.; Kuzmenko, Tatiana N.; (2004), Ball State University, Muncie, IN, Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 10, No:4; p.80-91.

Sosik, J. J. and Codsholk, V. M., (2000), Leadership styles mentoring functions received and job-related stress: a conceptual model and preliminary study, Journal of Organizational Behavior, Vol.21, p.365-390.

Soysal, A.; (2011), Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İş Yaşamında Tükenmişlik, ceis, Kasım.

Stone, A. G.; Russell, R. F.; Patterson, Kathleen; (2004), Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus; The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 4, p. 349-361.

Spears, L. C.; (2004) Practicing Servant Leadership; Hesselbeın & Company, For bulk reprints of this article, please call 201-748-8771.

Sünter, A. T.; Canbaz, S.; Dabak, Ş.; Öz, H.; Pekşen, Y.; (2006), Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumu düzeyleri, Genel Tıp Dergisi 16(1).

Şimşek, Ö. F. (2006), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş – Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks Yayınevi, Ankara.

Testa, M. R.; (2008), National Culture, Leadership and Citizenship: Implications for Cross – Cultural, International Journal of Hospitality Management, HM-779, p. 8.

Thompson, B. L.; (2002), Yeni Yöneticinin El Kitabı, yönetim fonksiyonları, Çev.Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İst., s. 134.

Toduk Akiş, Y.; (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası; Yönetim Dizisi; Alfa Yayınları; Eylül.

Töremen, F.; Çankaya, İ.; (2008), Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi; Kuramsal Eğitimbilim, 1 (1), 33-47.

Töremen, F.; Yasan, T.; (2010), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), Pamukkale Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 28 (Temmuz /II), s. 27-39.

Tuğrul, B.; Çelik, E.; (2002), Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 12.

Tutar, H.; Tuzcuoğlu, F.; Argun, Ç.; Akman, E.; (2009), Dönüştürücü, Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül, Isparta

Ullah, S.; Jafri, A. R.; Gondal, Muhammad Ali and Khyzer Bin Dost, Muhammad; (2011), The dark side of employee behavior: An explanation of factors instigating organizational politics; African Journal of Business Management Vol. 5(26), p. 1042810433.

Uluğ, F.; (2009), Yönetim ve Etik; Prof.Dr., Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Uğur, E.; (2005), İşletme Yönetimi, DYO Matbaa Mürekkepleri, 1. Baskı, İstanbul, s. 90-95.

Vigoda-Gadot, E.; Talmud, I.; (2010), Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support; Journal of Applied Social Psychology; 40, 11, p. 2829-2861.

Vinod, S.; Sudhakar, B. (2011), "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(11), 456-467.

Werner, I.; (1993), Liderlik ve Yönetim, rota yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, s. 104.

Whisenant, W.; (2005), Organizational justice and commitment in interscholastic sports, Sport, Education and Society Vol. 10, No. 3, p. 343/357.

Yaman, A.; (2010), İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik; Milli Eğitim Bakanlığı Denetişim.

Yavuz, E.; Tokmak, C.; (2009), İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma; Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi; Yıl.1, Cilt.1, Sayı.2.

Yavuz, E.; (2009), İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma; İşletme Araştırmaları Dergisi; s.51-69.

Yeniçeri, Ö.; Demirel, Y.; Seçkin, Z.; (2009), Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma; KMU İİBF Dergisi Yıl: 11, Sayı: 16.

Yıldırım, M. H.; İçerli, L.; (2010), Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi; Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi; Cilt.2, Sayı 1.

Yıldız Özsalmanlı, A.; (2003), "Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", 2003, Yerel Yönetim ve Denetim, Cilt 8, Sayı 2, s.55-60.

Yılmaz, A.; Ceylan, Ç.; (2011), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi; Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 2, s: 277-394.

Web.1. (2011) http://www.pdrciyiz.biz/tukenmislik-basa-cikma-yontemleri-t8568.html erişim 24.03.2011.

Web.2. (2011) Kayhan, Cüneyt; Burnout Tükenmişlik Sendromu, www.psikolojikdanisma.net/burnouttukenmisliksendromu.htm, erişim 24.03.2011.

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında İstanbul'da doğan Gülümser ONGUN, 2004 yılında Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Fakültesi'nden mezun oldu. 2005 yılında KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitüsü'nde İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansa başladı ve 2008 yılında bu eğitimini tamamladı. 2008

yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktoraya başladı. 2000-2008 yıllarında Kocaeli Üniversitesinde memuriyet görevini, 2008-2011 yılında Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı Gelir Uzman Yardımcılığı görevini yürüttü. 2011 yılında buyana halen Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı'nda Vergi Müfettişi olarak çalışma hayatına devam etmektedir. Evli ve bir çocukludur.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Okuduğunuz her ifade ile ilgili değerlendirmenizi, "Kesinlikle katılmıyorum" dan "Kesinlikle katılıyorum"a kadar uzanan değerlendirme aralığında ilgili rakamı (1,2,3,4,5) işaretleyerek yapınız. Düşünceniz "Kesinlikle katılmıyorum" ucundaysa 1'i, "Kesinlikle katılıyorum" ucundaysa 5'i, düşünceniz bu iki uç arasındaysa sizin için uygun olan değerlendirmeyi yansıtan rakamı (2,3 ya da 4) ilgili ifadenin solundaki boşluğa yazınız

5	4	3	2	1
Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

Maslach Tükenmişlik Envanteri

Bu anketi cevaplarken "işim gereği karşılaştığım insanlar" ifadesini kendi işiniz dolayısıyla hizmet verdiğiniz, sorunlarıyla uğraştığınız ya da işi yürütmek için muhatap olduğunuz insanlar için düşununüz.

----1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.

----2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.

----3. Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve tekrar işe gitme arzusu duymuyorum.

----4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.

----5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.

----6. Bütün gün insanlarla uğraşmak, benim için gerçekten yıpratıcı.

----7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.

----8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.

----9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.

----10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.

----11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.

----12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.

----13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.

----14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.

----15. İşim gereği karşılaştığım bazı insanların başına gelenler, gerçekten umurumda değil.

----16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok stres yapıyor.
----17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosfer oluştururum.
----18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.
----19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.
----20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.
----21. İş ortamındaki duygusal sorunlarla, serinkanlılıkla başa çıkarım.
----22. İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.

Organizasyonel Politikaların Algılanışına Yönelik Anket Testi

----1. Organizasyonumuzda, farklı şekillerde önde olmak değil, liyakat önemlidir.
----2. İyi fikirler yöneticilerin fikirleriyle çatışsa bile değer görür.
----3. Kritik köklü fikirler olsa bile, çalışanlar düşündüklerini açıkça dışa vurmaları için cesaretlendirilirler.
----4. Organizasyonumuz içinde kimsenin karşı koyamadığı etkili bir grup yoktur.
----5. Çalışanlar düşündüklerini söylerken, misilleme yapılması korkusu taşımazlar.
----6. Çalışanlar sadece yüksek performans gösterdikleri zaman ödüllendirilirler.
----7. Ödüller genellikle en iyi performansa verilir.
----8. Çalışanlar diğerlerinin aleyhine kendilerinin ise lehlerine olan davranış göstermezler.
----9. Organizasyonumuz politikalarında sadece birkaç çalışana hizmet vermek amacıyla değişiklik yapıldığına tanık olmadım.
----10. Kimsenin karşı koyamadığı, her şeyi kendi istekleri doğrultusunda yönlendiren bir grup yoktur.
----11. Organizasyonumuz politikalarına aykırı olacak şekilde, kimsenin ücret artışı ya da terfi aldığını hatırlamıyorum.
----12. Bu organizasyonda çalıştığımdan bu yana, ücret ve terfi politikalarında siyasi uygulama görmedim.

Dönüştürücü Liderlik Testi

Şu anda bağlı bulunduğunuz amirinizle ilgili düşüncelerinizi, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istemekteyim.

----1. Kabul görmüş bazı yerleşik inançların günümüze uygunluğunu sorgulamak için, sürekli bu inançları yeniden gözden geçirin.
----2. İşletmede çalışanların eksiklerini bilir.
----3. Bizden çok şey bekler.
----4. Kendisi için en önemli olan değerleri ve inançları bizimle paylaşır.
----5. Yaparak yol gösterir, sadece söyleyerek değil.
----6. Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmayı bilir.
----7. Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.
-----8.İşletme hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları (elverişli fiziksel ve sosyal koşulları) hemen fark eder.
----9. Gelecek hakkında iyimserdir.

----10. İşletmenin hedefleri peşinden giderken kişisel riski yüksek olan eylemlere girişir.

----11. Onunla çalışmak insana huzur verir.

----12. İşletmenin sosyal ve kültürel çevresinde olan ve hedeflerine ulaşmasında engel teşkil eden unsurları (kültürel normlar, işletmede alt kademelerde çalışanların desteklerinin olmaması gibi) hemen fark eder.

----13. Ulaşmamız gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur.

----14. Sadece en iyi performansta ısrar eder.

----15. Ulaşılacak anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.

----16. Takip edilecek iyi bir modeldir.

----17. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.

----18. Çalışanların "takım oyuncuları" gibi olmalarını teşvik eder.

----19. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.

----20. İşletmenin hedeflerinin peşinden giderken büyük fedakarlıklarda bulunur.

----21. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.

----22.İşletmenin fiziksel çevresinde bulunan ve hedefe ulaşma oyunu tıkayan engelleri (teknolojik, sınırlılıklar, kaynakların kısıtlılığı gibi) hemen fark eder.

----23. Davranışları bende saygı uyandırır.

----24. Onun için ikinci en iyiye yer yoktur.

----25. Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.

----26. Yol gösterirken örnekler kullanır.

----27. Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.

----28. Grubun aynı hedef doğrultusunda çalışmasını sağlar.

----29. Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.

----30. İşletmenin iyiliği için kendini riske atar.

----31. Her birimize, ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.

----32. Kendi hedeflerine ulaşmasını güçleştiren ya da mani olan işletme içindeki engelleri ve güçleri hemen fark eder.

----33. Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.

----34. Astları arasında bir takım havası ve ruhu geliştirir.

----35. Güçlü yönlerimi geliştirmem doğrultusunda beni yönlendirir.

----36. İşletmenin iyiliği için sık sık kendinden bazı şeyler feda etmek durumunda kalır.

----37. İşimizi nasıl yaptığımıza değişik yönlerden bakmamızı önerir.

----38. İşletmede çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.

----39. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.

----40. Hedeflerimize ulaşacağımıza inandığını bize belli eder.

----41. Girişimcidir; hedeflere ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmaz.

Hizmetkar Liderlik Testi

Şu anda bağlı bulunduğunuz aminirizle ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istiyoruz.

----1. Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.

----2. Çalışanlar hata yaptıklarında onları affeder ve hatalarından ders almaları için yardımcı olur.
----3. Gerçekçi ve realist hedefler koyar.
----4. Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.
5. Yetki ve gücünü çalışanalrı ile paylaşmaya isteklidir.
6.Çalışanlarındaki potensiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.
----7. Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.
----8. İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.
----9. Çalışanların başarısız olabilme ihtimali olsa bile, onların risk almalarını teşvik eder.
----10. Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.
----11. Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.
----12. Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.
----13. Çalışanlarının hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar. ---
-14. Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için zaman zaman kendi görev sorumluluklarının dışına çıkar.
----15. Çalışanlarının herbirinin liderlik davranışları göstermelerini teşvik eder. ----
16. Amirimle çalışırken kendimi onunla eşit pozisyonda biri ile çalışıyormuş gibi hissederim.
----17. Çalışanlarının yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder.
----18. Herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.
----19. Hizmet edilmekten çok hizmet etmenin peşinden koşar.
----20. Çalışanını dinleyip açık iletişim ortamı yaratır.
----21. Çalışanının hedeflerini örgütün vizyonununa uygun olarak çalışanı ile birlikte oluşturmaya çalışır.
----22. Şirket içinde olup biteni takip eder.
----23. Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim.
----24. Çalışanlarının, işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder.
----25. Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.
----26. İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmalarına yardımcı olur.
----27. Çalışanlarına kendi gelecekleri ile ilgili olumlu duygular aşılar.
----28. Şirketi için açık bir hedef ve yön belirleme kabiliyeti vardır.
----29. Amirimin söylediklerini pozisyonu nedeniyle değil kişiliği nedeniyle yaparım.
----30. Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratır.
----31. Çalışanına iş yaptırmak için ikna edici geçerli sebepler sunar ve o işin niçin olmasını izah ederek iş yaptırır.
----32. Karar vermede katılımı teşvik etmek için güven ve açıklık ortamı yaratır.
----33. Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur.
----34. İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak, fark yaratmak için hazırlar.

----35. Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.
----36. Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder.
----37. Çalışanlarından ayrı değil onların yanında çalışır.
----38. Çalışanlarına olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenerek, onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.
----39. Bana güven telkin eder.
----40. Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.
----41. İş yerinde tolerans, nezaket ve dürüstlüğe değer verir.
----42. Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir.
----43. Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.
44. Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.
45. Kenidini çalışanlarının yerine koyup onlarla empati kurarak, onların hissettiklerine anlayış gösterir.
----46. Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.
----47. Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü yaratır.
----48. Eleştirilere açıktır.
----49. Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.
----50. Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar.
----51. Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır. ----52. Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.
----53. Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.
----54. Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye çalışır.
----55. Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder.
----56. Güç ve yetkisini çalışanları yararına kullan

Etkileşimci (İşlemsel) Liderlik Testi

Şu anda bağlı bulunduğunuz aminirizle ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istiyoruz.

---- 1. Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.
---- 2. Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.
---- 3. Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.
---- 4. Amirim, yapılacak işleri programlar.

Liderin Gücünün Kaynağı

Şu anda bağlı bulunduğunuz aminirizle ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istiyoruz.

----1. Amirimin, alacağım maaşın artırılmasında yetki sahibidir.
----2. Amirim, bana özel fayda ve imkan sağlayabilir.
----3. Amirim, bana yapılacak ekstra ödemelere etki edebilir.
----4. Amirim, hoşlanmadığım görevler verebilir.
----5. Amirim, işi bana zor hale getirebilir (zorlaştırabilir).
----6. Amirim, işi çalışanların hoşlanmadığı hale sokabilir.
----7. Amirim, işimin beni memnun edecek şekilde dizayn edilmesini sağlayabilir. ---
-8. Amirim, görevimi en iyi şekilde yerine getirecek ruh haline girmemi sağlayabilir.
----9. Amirim, görevimi en iyi tamamlayacak şekilde kendimi tanımamı sağlar.
----10. Amirim, işimle ilgili teknik önerilerde bulunur.
----11. Amirim, işimle ilgili öneriler sunar.
----12. Amirim, işimle ilgili teknik bilgileri bana sunar.
----13. Amirim, kendimi değerli hissetmemi sağlar.
----14. Amirim, çevremde kişisel olarak kabul görmemi sağlar.
----15. Amirim, beni tasvip ettiğini (beğendiğini) hissettirir.
----16. Liderimiz yüksek sorumluluk gerektiren görevlerde yetkisini bize devreder.
17. Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.

---

18. Kolektif bir görev bilinci oluşturur.

----19. Amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.

----20. Amirim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede risk alır.

----21. Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.

----22. Amirim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.

----23. İşimde problemlerle karşılaştığımda kendimi iyi hissetmemi sağlayacak duygusal desteği verir.

----24. İşimle ilgili problemleri anlayış ve sabırla dinler.

----25. İşimle ilgili yaşadığım problemlerin nelerden kaynaklandığını bulmama yardımcı olur.

----26. İşimle ilgili yaşadığım problemlere çözüm üretebilmem için tecrübe ve bilgisini paylaşır.

----27. İşimle ilgili problemlerdeki belirsizliği azaltmam için gerekli bilgileri benimle paylaşır.

----28. İşimle karşılaştığım problemlerin çözümü için bana uygulamada pratik destek sağlar.

----29. İşimle ilgili problemlerin çözümünde bana zaman ayırır.

----30. Uygulamada işler sarpa sardığında çözüme yardımcı olur.

----31. Yetenekli yanlarımı vurgulayarak kendime güvenimi tazeler.

----32. İşimle ilgili problemleri çözmek için gösterdiğim çabayı takdir eder.

----33. İşimle ilgili tutum ve hislerimi değerlendirmeme yardımcı olur.