

HİZMETKAR LİDERLİK ALGILAMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Doç. Dr. Metin KAPLAN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
mkaplan@nevsehir.edu.tr

Arzu UZUN
arzuuzun89@windowslive.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini analiz etmektir. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlardan oluşan örneklemden anket aracılığıyla veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; ahlaki davranmanın duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, ancak hizmetkâr liderliğin diğer alt boyutlarının duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal destek ve iyileştirme ile ahlaki davranmanın duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, diğer alt boyutların duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Güçlendirmenin ise kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, ancak diğer alt boyutların kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı.

JEL Sınıflandırma Kodları: M10, M12

THE EFFECT OF PERCEPTIONS OF SERVANT LEADERSHIP ON BURNOUT: A CASE OF STUDY IN HOTEL BUSINESSES

ABSTRACT

The aim of the study is to determine the effect of perceptions of servant leadership on burnout. The sample consists of employees working in hotel businesses in Nevşehir. Data were gathered and assessed through questionnaires. The results of the regression analysis indicated that behaving ethically had a negative effect on emotional exhaustion and other sub dimensions of servant leadership had no significant effect on emotional exhaustion. On the other hand, the results showed that emotional healing and behaving ethically had a negative effect on depersonalization, and other sub dimensions had no significant effect on depersonalization. According to the findings of the research, empowerment had a positive effect on personal accomplishment, and other sub dimensions had no significant effect on personal accomplishment.

Keywords: Servant Leadership, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment.

JEL Classification Codes: M10, M12

*Bu çalışma, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığındaki "Otel İşletmelerinde Hizmetkar Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Turizm ve konaklama işletmelerinin sahip olduğu insan kaynakları, diğer faktörleri biçimlendirme, faktörlerarası kombinasyonlar oluşturma yoluyla rekabetçi üstünlükler yaratma ve örgütü hedeflerine ulaştırma bağlamında üstlendiği işlevler nedeniyle ayrıcalıklı bir önem taşımaktadır. Temel değerler müşteri ve personel arasındaki etkileşimlerle üretilmesi, eş zamanlı üretim ve tüketimin söz konusu olması, üretim sürecine müşterilerin katılması ve hizmetin çoğu zaman insan performansına bağlı olması gibi özellikleri nedeniyle turizm ve konaklama işletmelerinde müşteri tatmini geniş ölçüde çalışanların performanslarına göre biçimlenmektedir (Çetinkaya vd., 2013:481). Ancak, yoğun ve düzensiz çalışma saatlerinin olması, otel işletmelerinde özellikle müşterilerle yüz yüze temas halinde olan çalışanların tükenmişlik düzeyinin artmasına neden olabilmektedir. En yalın haliyle “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişliğin, “çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu” olduğu varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir (Budak ve Sürgevil, 2005:95). Tükenmişliğe bireysel, sosyal, iş ve örgüt ile ilgili faktörler (Arı ve Bal, 2008:136-140) neden olabilir. Bu araştırma, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olan hizmetkâr liderlik algılamaları ile sınırlandırılmıştır. Yöneticiler sergilemiş oldukları liderlik tarzı ile çalışanların performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilirler. Çalışanların kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı, bilinçli bir şekilde toplum ile ilgilenen, karmaşık problemleri yaratıcı fikirler ile çözebilen, yetki devrini esas alan, çalışanların kişisel gelişim ve ilerlemeleriyle yakından ilgilenen, onlara değer veren ve ahlaki davranışlarıyla rol modeli olabilen liderler, çalışanların tükenmişlik düzeyinin azalmasına ve dolaylı olarak da bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayabilecektir.

Tükenmişlik düzeyinde hizmetkâr liderlik algılamaları etkili midir? sorusundan hareketle gerçekleştirilen araştırmanın amacı, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde müşterilerle yüz yüze temas halinde olan önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümlerinde çalışanların, tükenmişlik düzeyleri üzerinde hizmetkâr liderlik algılamalarının etkisini ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tükenmişlik ile ilgili olarak yazında farklı tanımlar ile karşılaşmak mümkündür. Maslach ve arkadaşları (2001:399)tükenmişlik kavramını; “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” şeklinde tanımlamaktadırlar. Maslach ve Jackson (1981)’a göre tükenmişlik sendromu, daha çok insanlarla yüzyüze ilişki gerektiren mesleklerde görülmekte olup

(Aktaran: Polatçı ve Özyer, 2015:31); duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Maslach vd., 2001: 402-403). Bu boyutlar aşağıda açıklandığı gibidir:

Duygusal tükenme; yaptığı iş nedeniyle kişiye aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme, buduruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Akgemci vd., 2007). *Duyarsızlaşma*; tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmekte olup (Maslach vd., 2001, 403), kişinin diğer insanlara karşı olumsuz, katı ve duygudan yoksun davranışlarını içerir (Gülova vd, 2014:28). *Kişisel Başarı*; kişisel gelişim ile ilgili bir boyut olup, diğer boyutlarla ters yönde ilerlemektedir. Tükenmişlik arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken, kişisel başarı düşmektedir. Bu boyutta kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimi artmakta, başkaları ile ilgili geliştirilen olumsuz düşünceler, bir süre sonra kişinin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olmaktadır (Polatçı ve Özyer, 2015:32).

Bu çalışmada tükenmişlik üzerinde etkili olan hizmetkâr liderlik algılamalarına odaklanılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve astların maksimum potansiyel göstererek en iyi yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan liderlik tarzıdır (Akyüz ve Eren, 2013: 197). Hizmetkâr liderlik, komuta ve kontrol odaklı liderlikten uzak, bilgi tabanlı, katılımcı, süreç yönelimli olması yanında, etik ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla örgüt skandallarına çare olarak görülen bir liderliktir (Baytok ve Ergen, 2013, 107). Spears (2004), hizmetkar liderliğin karakteristiklerini; dinleme, empati, duygusal iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik, insanların gelişimine adanma ve birlik oluşturma olarak sıralamaktadır. Yazında hizmetkâr liderliğin boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmada Liden vd. (2008: 168) tarafından geliştirilen ölçek esas alınmış olup, ölçekte yer alan boyutlar kısaca aşağıda özetlendiği gibidir (Sanı vd., 2013:65):

Duygusal destek ve iyileştirme; liderin şevkleri kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım etmesi ve takipçilerinin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olması olarak tanımlanabilir. *Toplumsal değer yaratma*; liderin toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olma, bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranmasıdır. *Kavramsallaştırma*; liderin karmaşık problemleri yeni, etkin ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi ve konulara günlük sorunlar ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesidir. İleri görüşlülük ile liderin geçmişten öğrendikleri ve şimdiki veriler ile geleceğe ışık tutmasıdır. *Güçlendirme*; takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların

ihtiyaçlarına uygun olarak yetki ve işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesidir. *Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme*; liderin takipçilerin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması ve bu konuda mentor gibi davranmasıdır. *Çalışanları öncelikli tutma*; liderin kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, astlarının işle ilgili sorunları olduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak onlara destek vermesidir. *Ahlaki davranmak*; liderin başkaları ile açık, dürüst ve adil ilişkiler kurmasıdır.

Hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıdaki araştırmada, hizmetkâr liderlik algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı ifade edilmektedir. Cerit (2008), Bolu ilinde ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderliğin sevgi, güçlendirme, alçakgönüllülük ve güvenilirlik boyutlarının duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, hizmetkar liderliğin sevgi, güçlendirme, vizyon, alçakgönüllülük ve güvenilirlik boyutlarının duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan kişisel başarı boyutunu kişisel başarısızlık olarak ele almış olup, hizmetkar liderliğin sevgi, vizyon ve güvenilirlik boyutlarının kişisel başarısızlık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ancak, güçlendirmenin kişisel başarısızlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı regresyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır. Hizmet yönelimli liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları, hizmet yönelimli liderliğin tükenmişliğin önemli bir açıklayıcısı olduğunu göstermektedir. Rude ve Trinty (2003), hizmetkâr liderliğin tükenmişliği azaltmasının insan kaynakları gelişimi ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Rude (2004), Alberta'da öğrenciler ve çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada hizmetkâr liderlik algılamaları arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı bulgusuna ulaşmıştır. Chi ve Chi (2013), hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada hizmetkar liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca demografik özellikler açısından, daha yaşlı olanların daha yüksek hizmetkar liderlik algısına sahip oldukça daha az tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

Söz konusu araştırma bulgularından hareketle aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

Hipotez 1: Algılanan hizmetkâr liderliğin duygusal destek ve iyileştirme (H1a), toplumsal değer yaratma (H1b), kavramsallaştırma (H1c), güçlendirme (H1d), çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme (H1e), çalışanları öncelikli tutma (H1f) ve ahlaki davranma boyutu (H1g) duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Algılanan hizmetkâr liderliğin duygusal destek ve iyileştirme (H2a), toplumsal değer yaratma (H2b), kavramsallaştırma (H2c),

güçlendirme (H2d), çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme (H2e), çalışanları öncelikli tutma (H2f) ve ahlaki davranma boyutu (H2g) duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Algılanan hizmetkâr liderliğin duygusal destek ve iyileştirme (H3a), toplumsal değer yaratma (H3b), kavramsallaştırma (H3c), güçlendirme (H3d), çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme (H3e), çalışanları öncelikli tutma (H3f) ve ahlaki davranma boyutu (H3g) kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir

3. YÖNTEM

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle örneklemin nasıl belirlendiği açıklanmış olup, kullanılan ölçekler ve güvenilirlik katsayıları hakkında bilgi verildikten sonra, analiz yöntemleri ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli 4 yıldızlı (19 adet) ve 5 yıldızlı (4 adet) otellerde çalışan personel oluşturmaktadır (İl Turizm Müdürlüğü Nisan 2015 kayıtları). 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde profesyonel bir yönetim anlayışı olduğu düşünüldüğünden, araştırma sadece 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Görüşmeyi ve anket uygulamasını kabul eden yöneticiler personel sayısı hakkında bilgi vermek istememişlerdir. Dolayısıyla örneklem seçiminde kota örnekleme alınmıştır. Kota örnekleme, ana kütle için üyelerini tanımlama ihtimalinin olmadığı, zor olduğu veya masraflı olduğu durumlarda uygulanan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde araştırmacı her bir kategori için ne kadar cevaplayıcı seçeceğine karar vermelidir. Bu seçimi yapmada iki seçenek vardır. Birincisi, her bir bölüm için eşit sayıda cevaplayıcı belirlemek, ikincisi ise, kütle içindeki oranla orantılı cevaplayıcı sayısı belirlemektir (Blake, 2000:204-205; Robson, 2002:264). Bu çerçevede, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yatak sayıları ve dolayısıyla büyüklükleri dikkate alınarak, dört yıldızlı oteller için 10, beş yıldızlı oteller için ise 15 çalışan kota olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda anket doldurmayı kabul eden toplam 250 çalışana anket uygulanmıştır.

3.2. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmada survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmakta olup; hizmetkâr liderlik, tükenmişlik ve demografik özellikler ile ilgili sorular yer almaktadır. Hizmetkâr liderlik ve tükenmişlik ölçekleri, alanında uzman iki öğretim üyesi tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve bu çeviriler karşılaştırılmıştır. Daha sonrasında pilot uygulama yapılmış ve geribildirimler doğrultusunda ankete son hali verilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik, Liden vd. (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; duygusal destek ve iyileştirme (4 ifade), toplumsal değer yaratma(4 ifade), kavramsallaştırma (4 ifade), güçlendirme (4 ifade), çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme (4 ifade), çalışanları öncelikli tutma(4 ifade) ve ahlaki davranma (4 ifade) olmak üzere yedi boyut ve 5'li Likert tipi toplam 28 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Cronbach's Alpha katsayıları ise duygusal destek ve iyileştirme boyutu için 0,72; toplumsal değer yaratma boyutu için 0,60; kavramsallaştırma boyutu için 0,65; güçlendirme boyutu için 0,89; çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme boyutu için 0,63; çalışanları her şeyin önüne koyma boyutu için 0,87 ve ahlaki davranma boyutu için 0,80 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayıları 0,60'ın üzerinde olduğundan yeterli olduğu ifade edilebilir.

Tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; duygusal tükenme (9 ifade), duyarsızlaşma (5 ifade) ve kişisel başarı (8 ifade) olmak üzere üç boyut ve 5'li Likert tipi toplam 22 ifadeden oluşmaktadır (1=Hiçbir zaman, 2= Çok nadir, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, 5= Her zaman). Cronbach's Alpha katsayıları ise, duygusal tükenme: 0,83; duyarsızlaşma: 0,76 ve kişisel başarı: 0,91'dir. Güvenilirlik katsayıları 0,60'ın üzerinde olduğundan yeterli olduğu ifade edilebilir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Duygusal destek ve iyileştirme	-0,125	0,084	-1,488	0,138	0,636	1,572
Toplumsal değer yaratma	0,112	0,092	1,218	0,224	0,643	1,556
Kavramsallaştırma	0,060	0,092	0,650	0,516	0,578	1,729
Güçlendirme	-0,023	0,052	-0,446	0,656	0,413	2,419
Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme	-0,133	0,091	-1,455	0,147	0,618	1,618

Çalışanları öncelikli tutma	0,086	0,049	1,772	0,078	0,448	2,232
Ahlaki Davranma	-0,412	0,077	-5,373	0,000*	0,658	1,519
F	6,857					
Düzeltilmiş R ²	0,142					
R ²	0,166					
Std. Error of theEstimate	0,58911					
Durbin-Watson	1,249					
Anlamlılık Düzeyi	0,000					

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 1'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve tolerans ve VIF değerlerine göre modelde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir (Akman vd., 2008; Kalaycı, 2009). Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve Iraz, 2006) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 10'dan küçüktür (Gujarati, 1999).

Bu çerçevede duygusal tükenmedeki değişimin (Düzeltilmiş R²= 0,142) %14,2'sinin bağımsız değişkenler (hizmetkâr liderliğin alt boyutları) tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında ahlaki davranma ($\beta = -0,412$) boyutunun duygusal tükenmedeki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle, hizmetkâr liderliğin alt boyutu olan ahlaki davranma ($\beta = -0,412$)'nın duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H1g hipotezi desteklenmiştir. Ancak, hizmetkâr liderliğin diğer alt boyutlarının duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edildiğinden H1a, H1b, H1c, H1d, H1e ve H1f hipotezleri desteklenmemiştir.

Hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Duygusal destek ve iyileştirme	-0,313	0,090	-3,466	0,001*	0,636	1,572
Toplumsal değer yaratma	-0,004	0,099	-0,038	0,970	0,643	1,556
Kavramsallaştırma	-0,071	0,099	-0,718	0,474	0,578	1,729

Güçlendirme	0,097	0,056	1,742	0,083	0,413	2,419
Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme	-0,025	0,098	-0,258	0,797	0,618	1,618
Çalışanları öncelikli tutma	0,029	0,052	0,564	0,573	0,448	2,232
Ahlaki Davranma	-0,240	0,083	-2,909	0,004*	0,658	1,519
F	6,026					
Düzeltilmiş R ²	0,124					
R ²	0,149					
Std. Error of the Estimate	0,63417					
Durbin-Watson	1,837					
Anlamlılık Düzeyi	0,000					

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma

Tablo 2'ye göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve tolerans ve VIF değerlerine göre modelde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir. Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve Iraz, 2006) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 10'dan küçüktür (Gujarati, 1999). Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının bağımsız değişken, duyarsızlaşmanın bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon modelinde düzeltilmiş R²=0,124 olarak bulunmuştur. Yani bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin %12,4'ünü açıklayabilmektedir. Bu bağımsız değişkenler arasında duygusal destek ve iyileştirme (p=0,001<0,05; β= -0,313) ile ahlaki davranma (p=0,004<0,05; β= -0,240) boyutlarının duyarsızlaşmadaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle, hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan duygusal destek ve iyileştirme (β= -0,313) ile ahlaki davranma (β= -0,240)'nın duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H2a ve H2g hipotezleri desteklenmiştir. Ancak, hizmetkâr liderliğin diğer alt boyutları olan; toplumsal değer yaratma (p=0,970>0,05), kavramsallaştırma (p=0,474>0,05), güçlendirme (p=0,083>0,05), çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme (p=0,797>0,05), ve çalışanları öncelikli tutma (p=0,573>0,05) duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edildiğinden H2b, H2c, H2d, H2e ve H2f hipotezleri desteklenmemiştir.

Hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları Açısından Kişisel Başarıya İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Duygusal destek ve iyileştirme	0,056	0,129	0,430	0,668	0,636	1,572
Toplumsal değer yaratma	0,090	0,143	0,630	0,529	0,643	1,556
Kavramsallaştırma	0,119	0,142	0,842	0,401	0,578	1,729
Güçlendirme	0,260	0,080	3,254	0,001*	0,413	2,419
Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme	0,135	0,141	0,954	0,341	0,618	1,618
Çalışanları öncelikli tutma	0,053	0,075	0,710	0,478	0,448	2,232
Ahlaki Davranma	0,041	0,119	0,343	0,732	0,658	1,519
F	8,877					
Düzeltilmiş R ²	0,182					
R ²	0,205					
Std. Error of the Estimate	0,90993					
Durbin-Watson	1,672					
Anlamlılık Düzeyi	0,000					

Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının kişisel başarı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve tolerans ve VIF değerlerine göre modelde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir. Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve Iraz, 2006) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 10'dan küçüktür (Gujarati, 1999).

Bu çerçevede kişisel başarıdaki değişimin (Düzeltilmiş R²= 0,182) %18,2'sinin bağımsız değişkenler (hizmetkâr liderliğin alt boyutları) tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında güçlendirme boyutunun ($\beta= 0,260$) kişisel başarıdaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle, hizmetkâr liderliğin alt boyutu olan güçlendirmenin, kişisel başarı üzerindeki etkisinin ($p=0,001<0,05$; $\beta= 0,260$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H3d hipotezi desteklenmiştir. Güçlendirmenin kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması; çalışanlara yetki ve işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesi ve özgüvenlerinin artması ile açıklanabilir. Hizmetkâr liderliğin diğer boyutlarının ($p>0,05$) kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Bu bulgulara göre; H3a, H3b, H3c, H3e, H3f ve H3g hipotezleri desteklenmemiştir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisi anket aracılığıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; hizmetkâr liderliğin ahlaki davranma boyutunun duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, yöneticilerin ahlaki davranışları arttıkça, çalışanların duygusal tükenme düzeyinin azalacağı ifade edilebilir. Diğer yandan hizmetkâr liderliğin diğer boyutları olan; duygusal destek ve iyileştirme, toplumsal değer yaratma, kavramsallaştırma, güçlendirme, çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme ve çalışanları öncelikli tutma boyutlarının duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Toplumsal değerler açısından bakıldığında, etik davranılmadığının algılanması durumunda duygusal tükenmenin artmasının beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan duygusal destek ve iyileştirme ile ahlaki davranmanın duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin duygusal destek ve iyileştirme ile ahlaki davranışları arttıkça, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağı söylenebilir. Bu bulgular, Rude ve Trinity (2003), Rude (2004), Cerit (2008) ve Chi ve Chi (2013) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Diğer yandan hizmetkar liderliğin alt boyutu olan güçlendirmenin kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Başka bir ifade ile çalışanlar ne kadar güçlendirilirse, kişisel başarı düzeyleri de o kadar artacaktır. Bu sonuçtan hareketle, çalışanlara sorumluluklar verilmesi ve bu sorumluluklarını yerine getirebilecek düzeyde yetki göçerimi ile kişisel başarı düzeylerinin artırılacağı ifade edilebilir.

Turizm sektöründe hizmet kalitesinin algılanmasında, misafirler ile yüz yüze temas halinde olan personelin tutum ve davranışlarının önemi kabul gören bir gerçektir. Toplam Kalite Yönetimi bağlamında dış müşteri tatmininin sağlanabilmesi için öncelikle iç müşteri diğer bir ifade ile çalışan personelin tatmininin sağlanması gerekmektedir. Ancak sektörel uygulamalarda bilinmektedir ki, turizm sektöründeki düzensiz ve uzun çalışma saatleri, mevsimsellik özelliği, ahlaki olmayan tutum ve davranışlar, sorumluluk verilip, bu sorumluluğu yerine getirebilecek düzeyde yetki devredilmemesi gibi uygulamalar çalışan personel üzerinde stres yaratmakta ve sonuçta çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini arttırırken, kişisel başarı düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyini azaltmak için; otel işletmelerinde ahlaki kodlar geliştirilmeli ve yöneticiler birer rol modeli

olarak ahlaki tutum ve davranışlar açısından çalışanlara örnek olmalıdır. Bunu da söylemleri ile tutarlı davranışlar sergileyerek gösterebilmelidirler. Ayrıca çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin artması da tükenme düzeylerinin azalmasına yardımcı olabilecektir.

Diğer yandan sistem yaklaşımı bağlamında ana sistemin başarıya ulaşmasında alt sistemlerin ana sisteme olan katkısı önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede sistemin birer parçası olan çalışanların kişisel başarı düzeyi ne kadar yüksek olursa ana sistemin amacına ulaşması da o kadar yüksek olacaktır. Araştırma bulgularına göre, otel işletmelerinde çalışanların kişisel başarı düzeylerinin artmasında güçlendirme boyutunun pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgudan hareketle, çalışanların inisiyatif kullanma, yetki devri, sorumluluk alma gibi konularda geliştirilmesi, çalışanların başarı düzeylerinin artmasında faydalı olabilecektir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların hizmetkâr liderlik algılamaları arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalırken, kişisel başarı düzeylerinin artacağı ifade edilebilir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, araştırmanın Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece Nevşehir ölçeğinde geçerlidir. Bir bütün olarak turizm sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı boyutlarda ve yiyecek-içecek, ulaştırma ve eğlence gibi turizmin diğer dallarında çalışmalara ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Ancak, bölgesel ve sektörel ölçekte yapılacak olan bu tip çalışmaların bir araya getirilmesiyle genel bir çerçeve ortaya konulabilecektir.

Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Gelecekte bu tür çalışmaların farklı turizm destinasyonlarında, turizmin farklı sektörlerinde, farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerde ele alınarak yapılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca hizmetkar liderlik algılamaları dışındaki tükenmişliği etkileyen diğer öncüller ya da sonuçlar araştırma konusu olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Akgemci, T., Ögüt, A., ve Demirsel, M. T. (2007). Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği.15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., 320-327.

- Akman, G., Özkan, C., ve Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7 (13), 93-115.
- Akyüz, B. ve Eren M. Ş. (2013). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi.Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Baytok, A. ve Ergen, F. D., (2013). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.
- Blake, N. (2000). *Designing Social Research*. First Ed., Oxford, UK: Blackwell Publishers,.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547-570.
- Chi, J. L. and Chi, G. C. (2013). The Impact of Servant Leadership on Job Burnout Among Employees of a Christian Hospital. *International Journal of Management & Human Resources*, 1 (1), 86.
- Çetinkaya, A. Ş., Kaplan M. ve Ögüt A. (2013), Duygusal Emek ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Kütahya, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, 481-483.
- Gülova, A. A., İspirli, D. ve Eryılmaz, İ. (2014). İşkoliklik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 25-39.
- Gujarati, D. N. (1999). *Temel Ekonometri* (Çeviren: SENESEN, U.; SENESEN, G.G.), İstanbul: LiteratürYayıncılık.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Maslach C., Jackson S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Özgener, S. and Iraz, R. (2006). Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry. *Tourism Management*, 27, 1356-1363.

- Polatcı, S. ve Özyer, K. (2015). Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 33 (Spring), 29-40.
- Robson, C. (2002). *Realword Research*. Second Ed., Oxford: Blackwell Publ.
- Rude, W. (2004). *The Connection Between Servant Leadership and Job Burnout*. A Thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts, Trinity Western University, Canada.
- Rude, W. J. and Trinity, W. (2003). Paradoxical Leadership: The Impact of Servant-Leadership on Burnout of Staff. *Servant Leadership Research Roundtable*, August, 1-9.
- Sarı, F. O. Ü., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 63-82.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant-Leadership*. Leader to Leader, Fall, 7-11