

Tükenmişlik Sendromu ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Düzenleyici Rolü*

(Araştırma Makalesi)

The Moderating Role of Servant Leadership in the Relationship between Burnout Syndrome and Organisational Citizenship

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1573790

Mukaddes GÜLER¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Gürtin Meslek Yüksekokulu, muguler@cumhuriyet.edu.tr,
Orcid No: 0000-0001-7159-1547

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Tükenmişlik Sendromu,
Örgütsel Vatandaşlık
Davranışı, Hizmetkâr
Liderlik

Makale geliş tarihi:

26.10.2024

Kabul tarihi:

14.02.2025

Tükenmişlik, verimlilik ve etkinlik açısından işletmelerin zarara uğramasına yol açan olumsuz bir kavramdır. Çalışanların kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işletme için olumlu nitelikte olan birçok kavramı etkisi altına alarak olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) bu kavramlar arasında yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı, tükenmişlik sendromu ile ÖVD ilişkisinde hizmetkâr liderliğin düzenleyicilik etkisini araştırmaktır. Araştırma verileri, gıda ve turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 385 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Analizler sonucunda; tükenmişliğin, ÖVD ve hizmetkâr liderlik ile negatif bir ilişkisinin olduğu; ÖVD'nin ise hizmetkâr liderlikle pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Tükenmişliğin ÖVD üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu bulunurken, bu etkinin %48,1 olduğu tespit edilmiştir. Son olarak tükenmişlik sendromunun ÖVD üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

Burnout Syndrome,
Organizational
Citizenship Behaviour,
Servant Leadership

Burnout is a negative concept that causes businesses to suffer losses in terms of efficiency and effectiveness. When employees feel burned out, it affects many concepts that are positive for the business in a negative way. Organisational citizenship behaviour (OCB) is among these concepts. The purpose of this study is to investigate the moderating effect of servant leadership on the relationship between burnout syndrome and OCB. The research data were collected from 385 employees in an enterprise operating in the food and tourism sector by questionnaire method. As a result of the analyses, it was found that burnout has a negative relationship with OCB and servant leadership, while OCB has a positive relationship with servant leadership. While burnout has a negative effect on OCB, this effect was found to be 48.1%. Finally, it was concluded that servant leadership has no moderating effect on the effect of burnout syndrome on OCB.

* Bu makale için Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu'nun 22.04.2024 tarihli ve 18 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Gün geçtikçe artan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin iş ortamı üzerindeki olumsuz etkileri, iş yaşamını daha fazla zorluğun yaşandığı bir alan haline getirmiştir (Özutku, 2019: 166). Bu olumsuz çalışma koşulları, işte kronik stresten kaynaklanan ve bunaltıcı yorgunluk, olumsuz tutumlar veya müşterilere karşı bağlılık eksikliği ve iş performansından memnuniyetsizlik ile karakterize bir sendrom olan iş tükenmişliğine yol açabilmektedir (Salvagioni vd., 2017: 2). Akademik literatür, küresel bir endişe konusu haline gelen tükenmişliğin farklı alanlardaki olumsuz sonuçlarını vurgulayarak bu yapının daha iyi anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Araştırmalar sürekli olarak tükenmiş çalışanlar arasında sağlık durumunun kötü olduğuna dair kanıtlar sunmuştur (Mazzetti vd., 2022: 1).

Tükenmişlik sendromu sadece kendi başına olumsuz bir kavram iken, işletme için faydalı sayılabilecek birçok örgütsel davranışın olumsuz şekilde etkilenmesine sebep olabilmektedir. Bu kavramlardan birisi de örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) dir. İşletmeler için çalışanların görev ve sorumluluklarının dışında gönüllü olarak fazladan gösterdikleri çaba değerli olarak nitelendirilmektedir. ÖVD olarak adlandırılan bu durum her işletmenin isteyeceği türde bir sadakat ve bağlılıktır. ÖVD, işletmeler için uzun vadede kısa vadeye kıyasla önemli ölçüde daha faydalı sonuçlar sağlamaktadır (Bukhari, 2009: 107). İşletmeler için hayatta kalmanın her türlü rekabet avantajını kazanmaya bağlı olduğu bir çağda, bu faydalı davranışların ekstra rol katkılarının incelenmesi özellikle önemlidir (Wagner ve Rush, 2000: 379). Ancak ÖVD gibi işletme için fayda sağlayacak bir davranışın, sosyal ve psikolojik bir sorun haline gelen tükenmişlik kavramı tarafından nasıl etkilendiğine dair çok az araştırma (Chiu ve Tsai, 2006; Lambert, 2010; Meydan vd., 2011; Schepman ve Zarate, 2008; Turunç ve Ögen, 2022) bulunmaktadır.

Tükenmişlik ve ÖVD gibi birbirine zıt nitelikte olan kavramların örgüt içinde yönetilmesine imkân tanıyabilecek nitelikte önemli bir kavram ise liderliktir. Liderlik, örgütsel davranış alanında araştırılan sosyal etki süreçlerinden biridir. Bunun nedeni, tüm ekonomik, politik ve organik sistemlerin başarısının, bu sistem liderlerinin etkili ve verimli rehberliğine bağlı olması olarak ifade edilebilir. Bu durumda, bir işletmenin başarısını kavramada liderlerin davranışlarını incelemek kritik bir öneme sahip olabilir (Pawar vd., 2020: 63). Son günlerde güncel bir liderlik yaklaşımı olarak hizmetkâr liderlik, araştırmacıların dikkatini çekmiştir. İnsana hizmet etmek düşüncesiyle ortaya çıkan (Barbuto ve Wheeler, 2006: 301) hizmetkâr liderlik, çalışanların kendilerini işletme için değerli olduğuna inanmalarına ve amaçlarına ulaşma noktasında yardımcı olmaktadır. Bu tür liderliğin, işletmedeki birçok olumsuz kavramın etkisini azaltması ve olumlu nitelikteki davranışları da önemli ölçüde arttırması beklenen durumlar arasındadır.

Bu bulgular doğrultusunda “hangi durum çalışanların ÖVD davranışı üzerinde tükenmişliğin olumsuz etkisini azaltabilir?” sorusundan yola çıkılmıştır. Bu yüzden araştırmanın temel amacı, tükenmişliğin ÖVD üzerindeki etkisini ve bu etkiye hizmetkâr liderliğin düzenleyici rolünü inceleyerek alana katkı sunmaktır. Hizmet sektöründe en fazla çalışana sahip ve çalışma yoğunluğunun fazla olduğu gıda ve turizm alanında yer alan bir işletme üzerinden nicel yöntemlerle veri toplanarak analiz edilmiştir. Bu araştırmanın işletme yöneticilerine ve bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara rehber niteliğinde bir araştırma olması beklenmektedir. Ayrıca konu ile ilgili önceden bir araştırma yapılmamış olması araştırmanın özgün, değerli ve önemli olduğunu göstermektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın kavramlarına ilişkin genel bilgiler sunulmuş ve yapılan çalışmalarla birlikte hipotezlere yer verilmiştir.

2.1. Tükenmişlik Sendromu

Küreselleşen dünya düzeninde ortaya çıkan gelişmeler insan hayatını önemli ölçüde etkilemiş ve iş yaşamında birçok zorluğu (teknolojik değişimler, iş yapısında değişimler gibi) beraberinde getirmiştir (Demir, 2020: 2128). Bu zorluklar karşısında çalışanlar kendilerini savunmasız, yorgun ve tükenmiş hissetmiştir. Tükenmişlik sendromu uzun zamandır giderek daha fazla tartışılan bir konu haline gelmiş ve daha fazla meslek ve alanı etkilemiştir (Ježková Petrů vd., 2023: 2). “Tükenmişlik” terimi 1970’lerin ortasında Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmış (Maslach vd., 2001: 399; Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 512) ve insanların işle ilgili deneyimleri hakkında çok kritik bir şeyi yakalamıştır (Schaufeli vd., 2009: 204). İlk aşamada çalışma keşfediciydi ve tükenmişlik olgusunu dile getirmeyi amaçlıyordu. Bu çalışmaların en büyük katkısı temel durumu belirlemek, isimlendirmek ve bunun alışıldık bir reaksiyon olmadığını göstermekti (Maslach vd., 2001: 399). Aynı zamanda başından beri tükenmişlik, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından dikkat edilmesi ve iyileştirilmesi gereken bir sosyal sorun olarak ortaklaşa kabul görmüştür (Schaufeli vd., 2009: 204).

İlk zamanlarda işteki kişilerarası stres etkenlerine verilen bir tepki olarak tanımlanan (Enache, 2013: 172) tükenmişlik, bir yangının söndürülmesine veya bir mumun söndürülmesine benzer şekilde zihinsel tükenme durumunu veya sürecini tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir metafordur (Schaufeli ve Buunk, 2003: 383). Türk Dil Kurumu (2024) tükenmişlik kelimesinin sözlük anlamını “Gücünü yitirmiş olmak” ve “çaba göstermeme

durumu” şeklinde ifade ederken tükenmişlik sendromu kavramını ise, “Çalışanın kendini bitmiş, yıkılmış, bıkkın hissetmesi durumu” olarak belirtilmiştir. Başka bir deyişle, psikolojik bunalım sonucunda bedensel ve ruhsal alanlarda ortaya çıkan bir durumdur (Üstündağ ve Büber, 2023: 1108).

Tükenmişlikle ilgili ilk araştırmalar, alternatif bir psikiyatrist olarak sağlık kurumunda çalışan Freudenberg (1975) ve işyerindeki duyguları inceleyen sosyal psikolog olan Maslach (1976) tarafından yapılmıştır (Maslach vd., 2001: 399). Freudenberg (1974: 159) tükenmişliği “Başarısız olmak, yıpranmak veya enerji, güç veya kaynaklardan aşırı talepte bulunarak bitkin düşmek” olarak tanımlamıştır. Günümüzde ise Maslach ve arkadaşlarının kullandığı üç bileşenli kavramsallaştırma tükenmişliğin en yaygın kabul gören tanımıdır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623; Yalçın ve Yılmaz, 2024: 229). Onlara göre tükenmişlik, “Başka bireylerle belirli bir kapasitede çalışmak durumunda kalan bireyler arasında oluşan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasıyla ortaya çıkan psikolojik bir sendrom” olarak ifade edilmiştir (Maslach vd., 1996: 192). Bu bileşenler tükenmişliğin boyutlarının iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlaması açısından önemlidir.

Tükenmişliğin ilk boyutu duygusal tükenme, gerginlik hissini, özellikle de aşırı yorucu işlerden kaynaklanan kronik yorgunluğu ifade eder (Aguayo-Estremera vd., 2023: 2; Hakanen vd., 2006: 498). Genellikle sürekli strese kaynaklanır ve bunalım, çaresiz, sıkışmış ve yenilmiş olma hisleriyle karakterize edilir ve genellikle işe karşı azalan bir coşkuyla sonuçlanır (Mauceri, 2023: 20). İkinci boyut olan duyarsızlaşma, duygusal tükenmeye tepki olarak ortaya çıkan bir kopuş ve kaçış durumudur (Çevik ve Uçar Keş, 2024: 33). Genel olarak işe karşı kayıtsız ya da mesafeli bir tutumu ifade etmekte olup, kişinin işe olan ilgisini kaybetmesi, işe karşı duyduğu duygunun anlamını yitirmesidir (Hakanen vd., 2006: 498). Bu durum tükenmişliğin kişilerarası boyutunu açıklamaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Son olarak azalan kişisel başarı duygusu, azalan mesleki yeterlilik, kişinin iş amaçlarına ulaşmada algılanan yetersizliğini ve başarısızlığını yansıtır (Mazzetti vd., 2022: 2). Fiziksel ve duygusal bakımdan tükenen birey kendisini yeterli ve başarılı olarak görmemeye başlar (Altundere Doğan ve Karagöz, 2022: 163). Özellikle bireyler, işlerinde veya insanlarla etkileşimlerinde iş yeterliliği ve başarılı olma duygularında bir düşüş yaşarlar. Sıklıkla ilerleme kaydedilmediği algısı vardır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623-624).

Dünya Sağlık Örgütü yakın zamanda Uluslararası Hastalık Sınıflandırması’nın (ICD-11) 11. revizyonunda tükenmişliği, gerçek bir tıbbi durum olarak kabul edilmese de bireysel sağlık durumunu etkileyebilecek bir faktör olarak listelemiştir (Mazzetti vd., 2022: 1). Özellikle sosyal mesleklerde (öğretmen, hemşire vb.) daha fazla görülme riski vardır (George ve Jones, 2012: 249; Weber ve Jaekel-Reinhard, 2000: 512). Dünya genelinde ve Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalar, tükenmişlik sendromuna yol açan pek çok nedeni gün yüzüne çıkarmıştır. İlk araştırmaların tükenmişliği doğrudan kişisel faktörlerle (yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu gibi) ilişkilendirdiği görülürken, yapılan diğer çalışmalar, bu durumun örgütsel faktörlerden (fazla iş yükü, aşırı idari görevler, iş ortamının özellikleri, çalışma süresi, rol çatışması, örgüt kültürü gibi) de kaynaklanabileceğini göstermiştir (Ay ve Aksu, 2023: 370; Cesur vd., 2023: 7; Gingras vd., 2010: 238; Torun, 2024: 191). Ayrıca ampirik kanıtlar, tükenmişliğin önemli sonuçlara sahip olduğunu, örneğin işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş tatminsizliği, üretkenliğin azalması ve insani kaygılar nedeniyle hem örgütler hem de bireyler için önemli maliyetlere yol açtığını göstermiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 621; Gingras vd., 2010: 239; Sinval vd., 2022: 2). Tükenmişlik gibi olumsuz nitelikte olmayan örgütün başarısı için gerekli görülen bir diğer kavram da ÖVD dir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Yönetim araştırmalarında son yirmi yıldan fazla büyük ilgi gören kavram, ÖVD dir (Cohen ve Vigoda, 2000: 596). Bu kavramın kökeni Chester Barnard (1938) ve Daniel Katz’a (1964) kadar uzanmaktadır (LePine vd., 2002: 52). Barnard’ın (1938) “İşbirliği yapma istekliliği” kavramından ve Katz’ın (1964) “Güvenilir rol performansı” ile “Yenilikçi ve spontane eylemler arasındaki farklılıklar”dan yararlanarak (Podsakoff vd., 2000: 513), Organ (1988 akt. Luthans, 2010: 149; Piatak ve Holt, 2020: 5; Podsakoff vd., 1997: 262; Robbins ve Coulter, 2011: 373) ÖVD’yi “Resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya net bir şekilde tanınmayan, isteğe bağlı ve bir bütün olarak örgütün dinamik bir şekilde işleyişini destekleyen bireysel davranış” olarak tanımlamıştır. Bir başka anlamda ÖVD, örgütsel etkinliğe katkıda bulunan gönüllü, rol dışı davranış ifade eder (AlZgool vd., 2023: 3).

Genellikle görev çağrısının ötesinde (Bozdoğan, 2023: 173; Jahangir vd., 2004: 75); yani örgüt üyelerinden gerekli olmayan ancak yine de örgütün hayatta kalması ve etkililiği için gerekli olan davranışlardır (George ve Jones, 2012: 87). Bir başka tanıma göre ise, çalışanın resmi iş gereklerinin bir parçası olmayan ve işyerinin psikolojik ve sosyal ortamına katkıda bulunan isteğe bağlı davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 27). Kuruluşu veya üyelerini olumlu yönde etkileyen davranışları ifade eden (Bukhari, 2009: 107) bu davranışlar, doğrudan bireysel fayda sağlamasa da çoğu zaman çalışanlar tarafından grup veya kuruluşun çıkarlarını desteklemek amacıyla gerçekleştirilir (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

ÖVD, görevi olmamasına rağmen başkalarına yardım etmek, çalışma arkadaşlarına saygılı davranmak, örgütsel amaçlarını desteklemek, yaratıcı önerilerde bulunmak, ilave iş yapmayı kabullenmek, fazla mesai yapılmasına

direnç göstermemek, örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmak gibi örgütün psikolojik ortamına katkı sağlayan (Avcı, 2023: 97; Robbins ve Judge, 2012: 555) ve tamamen “Gönüllülük” esasına dayanan bir davranıştır (Koçel, 2015: 531). ÖVD’nda ilk hedef örgütü başarıya götürmek değildir, aslında örgüt bu durumdan tamamen rastlantısal bir şekilde olumlu olarak etkilenmektedir (Atıgan ve Özkan, 2023: 25). Ancak Organ (1988 akt. Jahangir vd., 2004: 76) bu tür davranışların, bir örgütün hayatta kalması için hayati öneme sahip olduğunu savunmuştur. Ayrıca, ÖVD’nin çalışanın ve örgütün verimliliğini, üretkenliğini en üst seviyeye çıkarabileceğini ve sonuçta bir örgütün etkin işleyişine katkıda bulunabileceğini detaylandırmıştır. Bu tür davranışlar (örneğin, fazladan iş yapmaya gönüllü olmak; fazladan çaba göstermek) zaman içinde ve kişilerle bir araya getirildiğinde, örgütün etkinliğini geliştirmeye hizmet etmiştir (Allen vd., 2000: 97; Organ ve Konovsky, 1989: 157).

Organ (1988 akt. Basım ve Şeşen, 2015: 87; Bukhari, 2009: 106; Jahangir vd., 2004: 79; LePine vd., 2002: 53; Podsakoff vd., 1997: 263; Podsakoff vd., 2000: 518-522) daha ayrıntılı bir şekilde ÖVD’yi tanımlamaya çalışırken, isteğe bağlı davranışın beş spesifik kategorisine dikkat çeker ve her birinin işletmedeki verimliliği artırmaya nasıl yardımcı olduğunu açıklamıştır. Bunlar;

- *Fedakârlık (Altruism)*; Bir çalışanın gönüllü olarak iş arkadaşlarına yönelik yardım davranışı olarak anılır. Örneğin, yeni meslektaşlara yardım etmek, bir iş arkadaşının birikmiş iş yükünü tamamlamasına yardımcı olmak gibi genel itibarıyla diğer çalışan bireylere yöneliktir. Ancak bu durum bireylerdeki performansın artmasına ve grup verimliliğine katkıda bulunur.
- *Vicdanlılık (Conscientiousness)*; Zamanı verimli kullanmak ve minimum beklentilerin ötesine geçmek gibi çalışanlar kendilerinden beklenen asgari düzeydeki rol davranışının ötesine geçerek gönüllü bir rol davranışını sergilemeleridir.
- *Sportmenlik (Sportsmanship)*; Şikâyet etmekten ve sızlanmaktan kaçınarak, işletmedeki yapıcı çabalara harcanan zamanın artırılmasıdır.
- *Nezaket (Courtesy)*; Bir başkasının, insanları etkileyecek eylemlerde bulunmadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır. Bu davranış sorunların önlenmesini sağlar ve zamanın etkin bir şekilde kullanılmasını kolaylaştırır.
- *Sivil Erdem (Civic Virtue)*; Bir çalışanın işletmenin yaşamına sorumlu bir şekilde katıldığını ve işletme yaşamıyla ilgilendiğini gösteren bir davranıştır.

İşletmelerin başarısı, bünyelerindeki çalışanlara bağlıdır (Gökgöz, 2024: 188) ve başarılı işletmeler, olağan iş görevlerinden daha fazlasını yapan, beklentilerin ötesinde performans sağlayan çalışanlara sahiptir (Robbins ve Judge, 2012: 27) ve kanıtlar, bu tür çalışanlara sahip işletmelerin, olmayanlardan daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir (Robbins ve Coulter, 2011: 373-374). Üyeleri her türlü olumlu davranışı sergileyerek iyi vatandaşlar gibi davranmadıkça örgütler ayakta kalamaz ve gelişemez. İyi vatandaşlığın örgütler için önemi nedeniyle, ÖVD’nin doğasını ve kaynaklarını anlamak, uzun süredir örgüt araştırmacıları için yüksek bir öncelik olmuştur ve öyle olmaya da devam etmektedir (Jahangir vd., 2004: 75). Her ne kadar ilk araştırma çabalarının çoğunluğu vatandaşlık davranışının öncüllerine odaklanmış olsa da, daha yeni araştırmalar ÖVD’nin sonuçlarına giderek daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır (Podsakoff vd., 2000: 533).

İşletmeler için ÖVD, örgütsel performansı artırdığı ve pazardaki rekabet üstünlüğünü sürdürdüğü ölçüde örgütler veya iş birimleri için özellikle önemlidir (Haass vd., 2023: 86). İşletmenin resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmasa da, ÖVD örgütün etkili bir şekilde işlenmesini teşvik eder (Qiu ve Dooley, 2022: 351). ÖVD, üretken bir örgüt, memnun çalışanlar ve sağlıklı bir kurum kültürü sağlamanın anahtarıdır (Deshmukh ve Natu, 2023: 166). Örgütte ÖVD’nin varlığı, onu çalışmak için daha dost canlısı ve daha çekici bir yer haline getirir. ÖVD, bu haliyle, bir örgütün sosyal sermayesini ve genel etkinliğini ve üretkenliğini artırma eğilimindedir (İsmail vd., 2023: 265). ÖVD kadar son zamanlarda örgütlerin başarısı ve çalışanların gelişimi için gerek duyulan bir diğer kavram hizmetkâr liderliktir.

2.3. Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf (1977 akt. Greenleaf, 2002: 21; Joseph ve Winston, 2005: 9; Budak vd., 2023: 1029), “Lider olarak hizmetkâr” (The Servant as Leader) başlıklı bir makale aracılığıyla hizmetkâr liderlik kavramını ortaya atmıştır. Greenleaf, Herman Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” adlı kitabına hizmetkâr lider fikrinin kaynağı olarak itibar etmiştir. “Hizmetkâr lider önce hizmetkârdır...” diyerek başlayan makalesi (Farling vd., 1999: 51; Hunter vd., 2013: 318; Yavuz ve Bodur, 2023: 94), uzun yıllar boyunca bir şekilde davranışsal ve durumsal yaklaşımlara tabi tutulan liderlik alanına ahlaki bir boyut getirmiştir (Sousa ve Van Dierendonck, 2015: 13). Etik, erdem ve ahlakla bağlantılı, gelişen yeni bir araştırma ve liderlik teorisi (Pawar vd., 2020: 64) olarak hizmetkâr liderlik kavramı çalışan, müşteri ve topluluk arasında güven oluşturma en önemli yolu olarak umut vaat etmiştir (Liden vd., 2008: 162).

Greenleaf, hizmetkâr liderlik anlayışını geliştiren teorilerin, çerçevelerin ve modellerin ortaya çıkması için temelleri atmada öncülük etmiştir. Hizmetkâr liderliği, birinin hizmet etmek, önce hizmet etmek istediği doğal hisle başlayan bir yaşam biçimi olarak kavramsallaştırmıştır. Daha sonra bilinçli seçimin, kişiyi liderlik etmeye yönelttiği (Demeke vd., 2024: 2; Mohzana vd., 2023: 540) şeklindeki ifadeleriyle belirtmiştir. Laub (1999 akt. Joseph ve Winston, 2005: 9; Laub, 2004: 8) ise hizmetkâr liderliği “Kendi çıkarlarından yönetilenlerin iyiliğini daha üstün tutan bir liderlik anlayışı ve uygulaması” şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise hizmetkâr liderlik, “Takipçinin bireysel ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını bire bir önceliklendirmek ve kendilerine yönelik kaygılarını örgüt ve daha geniş topluluk içindeki başkalarına yönelik kaygıya yani dışa doğru yeniden yönlendirmek” olarak ifade edilmiştir (Qiu ve Dooley, 2022: 351). Hizmetkâr liderler, tanımı gereği, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyar ve çabalarını, astlarının en üste seviye potansiyellerine ulaşmaları ve en uygun organizasyonel ve kariyer başarısı elde etmeleri için gelişme ve büyüme fırsatlarına yardımcı olmaya odaklanır (Liden vd., 2008: 163; Robbins ve Judge, 2012: 387). Spears (1995 akt. Barbuto ve Wheeler, 2006: 302-308; Joseph ve Winston, 2005: 10; Oğuzhan, 2023: 4) hizmetkâr bir liderin 10 özelliğini ifade ederek Greenleaf’in çalışmasını genişletmiştir. Bunlar;

- *Dinleme*; Çalışanların görüş, istek, fikir ve önerilerinin aktif olarak anlanması ve kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır.
- *Empati*; Liderler kendilerini başkalarının koşullarına koyabildiklerinde empati dinlemeyi genişletir.
- *İyileştirme*; İnsanların umutları, hayalleri ya da başarısızlıkla ya da hayal kırıklığıyla sonuçlanan ilişkileri olduğunda, duygusal çözüm ya da iyileşme, kırık ruh hallerini ve duygusal acıyı çözebilir.
- *Farkındalık*; Liderin çevredeki ipuçlarını yakalama konusundaki ustalığı olarak işlevselleştirilir.
- *İkna*; İkna yöntemini kullanan liderler, resmi otoriteye veya meşru güce dayanmadan başkalarını etkileyebilirler.
- *Kavramsallaştırma*; Liderlerin kavramsallaştırması, meslektaşlarını zihinsel modelleri kullanmaya ve yaratıcı süreçleri genişletmeye teşvik eder.
- *Öngörü*; Hizmetkâr liderler bir durumun gelecekteki olası sonuçlarını öngörebilme yeteneğine sahiptir.
- *Yöneticilik*; Organizasyonu ve üyelerini topluma büyük katkılar sağlamaya hazırlamayı içerir.
- *Büyüme*; Hizmetkâr liderliğin en büyük sonuçlarından biri takipçilerin olumlu yönde gelişmesini sağlamaktır.
- *Topluluk oluşturma*; Hizmetkâr liderler, belirli bir örgütte çalışanlar arasındaki topluluk oluşturma yollarını belirlemeye çalışırlar.

Hizmetkâr liderlik, bireylerin ve toplulukların refahına ve gelişimine odaklanır ve güç paylaşımını teşvik eder (Yücel vd., 2024: 19). Başka bir deyişle, bir vizyon yaratabilen, stratejiler geliştirebilen, takipçileri motive edip onlara ilham verebilen, güven ve cesaret geliştirebilen liderlerdir (Şafak vd., 2023: 195). Hizmetkâr liderliğin ayırt edici özelliği etkili iletişim ve işbirliğine verdiği önemdir. Hizmetkâr liderler ekip üyelerini aktif olarak dinler, onların bakış açılarını anlar ve çatışmaları azaltan ve ekip çalışmasını teşvik eden kapsayıcı ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratır (Kainde ve Mandagi, 2023: 2564). Hizmetkâr liderlik, örgütü oluşturan bireylerin büyüme, gelişme ve genel refahını kolaylaştırarak, örgütsel hedeflere uzun vadede ulaşılabilmesine olan inançtır (Öter ve Dağlı, 2023: 1942). Bu liderlik, çalışanları alabileceği en yüksek potansiyel seviyeye kadar geliştirmeyi amaç edinmiş olup, katkı bulunulması dâhilinde çalışanların gelişimine büyük fayda sağlayacağına inanılmaktadır (Yavuz ve Bodur, 2023: 95)

Fortune dergisinin Amerika’da “Çalışılacak En İyi 100 İşletme” listesinin birçoğu, hizmetkâr liderliği temel işletme değeri olarak adlandırmakta ve bunu kurumsal kültüre entegre etmektedir (Hunter vd., 2013: 316; Spears, 2010: 29). Bu liderler, çalışanlarıyla kaliteli ilişkiler oluşturmak ve inşa etmek için zaman ayırırlar (Hunter vd., 2013: 319). Ayrıca çalışanlarında bir sosyal kimlik duygusu oluşturarak, modern işyerinin zorluklarıyla başa çıkabilen bir liderlik yaklaşımı sunarlar (Eva vd., 2018: 111). Hizmetkâr liderlik, öğrenme ve uygulama yoluyla geliştirilebilen, daha iyi ve duyarlı kurumların yaratılması konusunda geleceğe yönelik büyük umutlar sunmaktadır (Spears, 2010: 30). Bundan sonraki kısımda tükenmişlik sendromu, ÖVD ve hizmetkar liderlik arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran araştırmalara değinilmiştir.

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

İşletmeler için olumsuz nitelikte görünüm sergileyen tükenmişlik sendromu ile olumlu görünüm sergileyen ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar sonucunda iki kavram arasında ters yönlü bir ilişki (Chiu ve Tsai, 2006; Kumar vd., 2016; Lambert, 2010; Meydan vd., 2011; Schepman ve Zarate, 2008; Turunç ve Ögen, 2022; Vapur

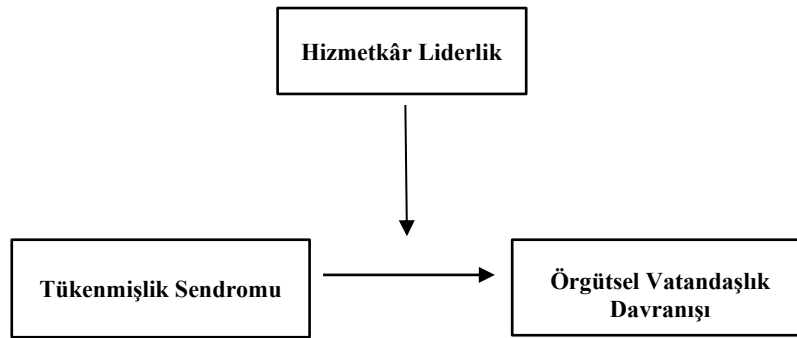
vd., 2023) tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmalar sonucunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması şeklindeki tükenmişliğin alt boyutları ile ÖVD arasında olumsuz ilişkilere dair sonuçlar (Lambert, 2010; Meydan, vd., 2011; Schepman ve Zarate, 2008) da elde edilmiştir. Ancak bazı araştırmalarda farklı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Örneğin Chiu ve Tsai (2006) duyarsızlaşmanın ÖVD üzerinde bağımsız bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışken, Schepman ve Zarate (2008) ise araştırmalarında, özellikle ÖVD ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme arasında negatif ve en güçlü ilişkiyi tespit etmişlerdir.

Hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik arasında araştırmalar da mevcuttur. Kaya ve arkadaşları (2016), analizleri sonucunda hizmetkâr liderliğin tüm özellikleri mevcutsa, çalışanlarda tükenmişliğin gözlemlenmeyeceğini tespit etmiştir. Kurnaz ve Abul (2016), hizmetkâr liderlik davranışları ile tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu, Kaplan ve Uzun (2017) ise hizmetkâr liderlik algılamalarının artmasının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının seviyesini azalttığı, kişisel başarı boyutunun seviyesini ise arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bazı araştırmalarla hizmetkâr liderliğin, tükenmişlik ile ters yönde ilişkisi olduğu (Şafak vd., 2023) ve onu önemli ölçüde azalttığı (Ma vd., 2021) tespit edilerek diğer çalışmaların sonuçlarına benzer sonuçlar elde edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile ÖVD araştırmalarında ise iki kavram arasında olumlu ilişkilere dair sonuçlara (Baytok ve Ergen, 2013; Ertan ve Yalçın, 2023; Özden ve Yalçın, 2019; Vondey, 2010; Walumbwa vd., 2010) ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında temel soru; Hizmetkâr liderlik çalışanlar açısından olumlu özelliklere sahip bir liderlik türü olarak, çalışanlardaki tükenmişliğin ÖVD etkisi üzerinde düzenleyici bir rolü var mıdır? Bu temel soruya yanıt aramak üzere aşağıda verilen H₁ ve H₂ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: Tükenmişlik sendromunun ÖVD üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır.

H₂: Tükenmişlik sendromunun ÖVD üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin düzenleyici etkisi vardır.

Araştırmanın temel sorusundan hareketle Şekil 1’de verilen model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Düzenleyicilik Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, en fazla çalışana sahip ve çalışma yoğunluğunun fazla olduğu gıda ve turizm alanında yer alan bir işletmedeki yaklaşık 3000 çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak yüz yüze ve online şeklinde anket yöntemiyle 405 veri toplanmıştır. Ancak eksik veya hatalı olmasından dolayı 20 katılımcıdan elde edilen anketler çıkartılmış ve 385 katılımcının verileri analize dâhil edilmiştir. Elde edilen veriler, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ile 3000 kişilik ana evren için kabul edilebilir minimum örneklem büyüklüğü olarak hesaplanan 341 sayısını (Gülbüz ve Şahin, 2018: 130) aştığından dolayı örneklem büyüklüğünün yeterli olduğuna karar verilmiştir. Toplanan veriler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, frekans analizi, normallik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Değişkenler	Gruplar	S	%
Cinsiyet	Kadın	147	38,2
	Erkek	238	61,8
Yaş	20-29	104	27,0
	30-39	129	33,5
	40-49	82	21,3
	50+	70	18,2
Medeni Hal	Bekâr	194	50,4
	Evli	191	49,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	78	20,3

Lise	88	22,9
Ön Lisans	95	24,7
Lisans	100	26,0
Lisansüstü	24	6,2
Toplam	385	100

Katılımcıların %38,2'si kadın iken %61,8'i ise erkektir. Araştırmaya katılanların %33,5'inin en fazla 30-39 yaş aralığına sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %50,4'ü bekâr, %49,6'sı evli iken, eğitim durumlarında %26'sının ise en fazla oranla lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Maslach ve Jackson'un (1981) geliştirdiği, Ergin'in (1992) geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaptığı 22 ifadeden oluşan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere 3 ayrı boyutta değerlendirilmiştir. "ÖVD Ölçeği" olarak Organ (1988) tarafından geliştirilen, Basım ve Şeşen'in (2015) Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" için ise Liden ve arkadaşlarının (2013) geliştirdiği Kılıç ve Aydın'ın (2016) Türkçe'ye uyarladığı ve 7 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler literatürde sıklıkla kullanıldığı için tercih edilmiştir. Araştırmaya yönelik hazırlanan anketin birinci bölümü demografik özelliklere yönelik 4 ifadeden (cinsiyet, yaş, medeni hal ve eğitim düzeyi) oluşmaktadır. İkinci bölüm ise ölçeklerden oluşan 52 ifadeyle şekillendirilmiştir. 5'li Likert tipi kullanılan ölçekler, "1= Kesinlikle Katılmıyorum"dan "5= Kesinlikle Katılıyorum"a doğru derecelendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayısına (Cronbach's Alfa) ilişkin değerler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa
Tükenmişlik	22	0,916
ÖVD	19	0,972
Hizmetkâr Liderlik	7	0,982

0 ile 1 arasında değişen Cronbach's Alpha (α) katsayısı, ölçeklerin güvenirlik düzeyleri hakkında bilgi vermektedir. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenirlik düzeyleri; 0,00-0,40 arası ölçek güvenilir değil, 0,40-0,60 arası ölçeğin güvenilirliği düşük, 0,60-0,80 arası ölçeğin oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1967: 248). Bu verilen değerler doğrultusunda araştırma da kullanılan üç ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu yapılan analiz sonucu tespit edilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliği için Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 1'e yakın ölçeklerin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu değerler 0,50-0,70 arası orta, 0,70-0,80 arası iyi, 0,80-0,90 arası çok iyi ve 0,90'nın üzeri mükemmel düzey olarak kabul edilir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999). KMO değerleri Tükenmişlik ölçeğinin 0,949; ÖVD ölçeğinin 0,954; hizmetkâr liderlik ölçeğinin 0,941 olarak belirlenmiş ve Bartlett testi değeri de (0,000) belirlenmiştir. Bu değerler istatistiksel anlamda mükemmel düzeyde olup değişkenler arası ilişkinin yüksek ve değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Değişkenlere ait tanımlayıcı bilgiler ve normallik analizi değerleri ise Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ve Normallik Analizi Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Tükenmişlik	2,4550	0,69506	0,130	0,008
ÖVD	3,7210	0,94186	-1,029	0,757
Hizmetkâr Liderlik	3,4679	1,14576	-0,495	-0,701

Bulgulara göre, tükenmişlik ($\bar{x}$ =2,45), ÖVD ($\bar{x}$ =3,72) ve hizmetkâr liderlik ($\bar{x}$ =3,47) olarak ortalamaları belirlenmiştir. ÖVD 3,72 ile en yüksek ortalamaya sahip iken hizmetkâr liderlik 3,47 ile ikinci en yüksek ortalamaya sahiptir. Tükenmişliğin ise 2,45 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Standart sapmalar ise; tükenmişlik (0,70), ÖVD (0,94) ve hizmetkâr liderlik (1,15) olarak tespit edilmiştir.

Veriler üzerinden hangi analizlerin yapılacağını bilmek önemlidir. Buna karar vermek üzere verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmaktadır. Bu doğrultuda verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre normal dağılım için bu değerlerin +1,5 ile -1,5 aralığında olması gerekmektedir. Normallik analizleri sonucu değerler Tablo 3'de belirtilmiştir. Bulunan sonuçlar bu değerler aralığında olduğu için değişkenlerin normal dağıldığı kabul edilmiş ve parametrik testler kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve değerler Tablo 4'te gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları; $\pm 0,00-0,30$ arasında değerler alıyorsa zayıf, $\pm 0,30-0,70$ arasında değerler alıyorsa orta ve $\pm 0,70-1,00$ arasında değerler alıyorsa kuvvetli ilişki olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Gülbüz ve Şahin, 2018: 262).

Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

Korelasyonlar	Tükenmişlik	ÖVD	Hizmetkâr Liderlik
Tükenmişlik	1		
ÖVD	-,370** ,000	1	
Hizmetkâr Liderlik	-,336** ,000	,615** ,000	1

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiştir. Buna göre, tükenmişlik ve ÖVD arasında ($r=-0,370$ p< 0,01) anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunurken; tükenmişlik ve hizmetkâr liderlik arasında da ($r=-0,336$ p< 0,01) anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. ÖVD ve hizmetkâr liderlik arasında ise ($r=-0,615$ p< 0,01) anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak ÖVD ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkinin diğer ilişkilere göre daha yüksek oranda olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik sendromunun (bağımsız değişken) ÖVD (bağımlı değişken) üzerinde etkisini belirlemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Tablo 5'te bu modelin uyum indekslerine yer verilmiştir.

Tablo 5. DFA Tablo Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Sınır	Mükemmel Sınır	Ölçeğin Uyum İndeksleri
NFI	= 0,90 ve üstü	0,95 ve üstü	0,938
IFI	= 0,90 ve üstü	0,95 ve üstü	0,970
CFI	= 0,90 ve üstü	0,97 ve üstü	0,970
GFI	= 0,85 ve üstü	0,90 ve üstü	0,852
TLI	= 0,90 ve üstü	0,95 ve üstü	0,968
RMSEA	=0,050 ve = 0,080 arası	0,000 ve = 0,0500 arası	0,047
CMIN/DF	1,850		
Chi-Square (Ki-Kare)	1417,249		
DF	766		
P değeri	0,00		

Modelin uyumuna ilişkin uyum değerlerine bakıldığında araştırma modelinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda tükenmişlik sendromunun (bağımsız değişken) ÖVD (bağımlı değişken) üzerinde etkisini tespit etmek üzere regresyon değerlerine bakılmıştır.

Tablo 6. Regresyon Ağırlıkları

Tablo 3: Regresyon Analizleri						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
ÖVD	<---	Tükenmişlik Sendromu	-0,481	0,186	-2,585	0,010*

*p<0,05

Tabloya göre, tükenmişlik sendromu ile ÖVD arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu etki yaklaşık %48,1'dir. Bu doğrultuda araştırmanın "Tükenmişlik sendromunun ÖVD üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tükenmişlik sendromunun (bağımsız değişken) ÖVD (bağımlı değişken) üzerinde etkisinde hizmetkâr liderliğin (düzenleyici değişken) rolünü tespit etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Tablo 7'de bu modelin uyum indekslerine yer verilmiştir.

Tablo 7. DFA Tablo Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Sınır	Mükemmel Sınır	Ölçeğin Uyum İndeksleri
NFI	= 0,90 ve üstü	0,95 ve üstü	0,929
IFI	= 0,90 ve üstü	0,95 ve üstü	0,965
CFI	= 0,90 ve üstü	0,97 ve üstü	0,965
GFI	= 0,85 ve üstü	0,90 ve üstü	0,828
TLI	= 0,90 ve üstü	0,95 ve üstü	0,963
RMSEA	=0,050 ve = 0,080 arası	0,000 ve = 0,0500 arası	0,048
CMIN/DF	1,886		
Chi-Square (Ki-Kare)	2006,601		
DF	1064		
P değeri	0,00		

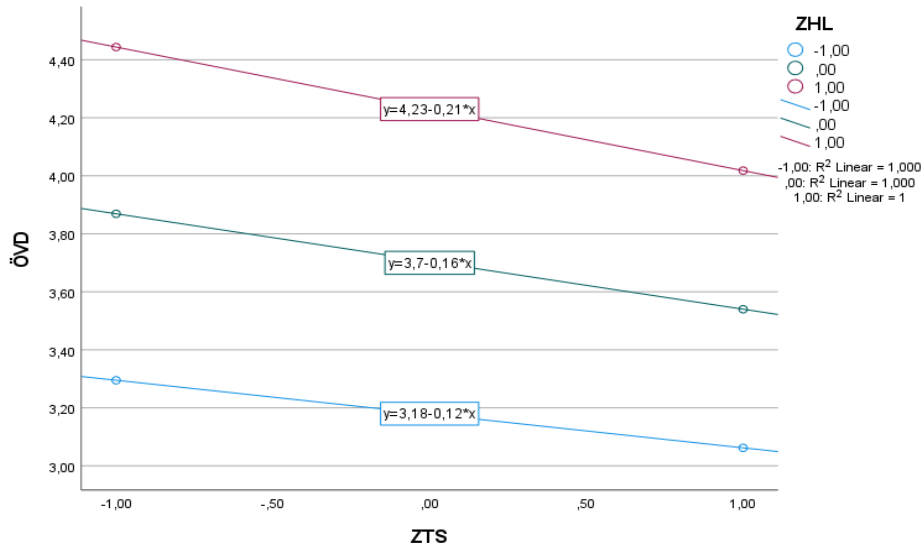
Bu modelde uyum değerlerinden GFI değeri 0,85'in altında kalmıştır (Yaklaşık 0,82).

Tablo 8. Düzenleyici Etki Analizinin Bulguları

Bağımsız değişken	Bağımlı Değişken	B	t	SE	p
Tükenmişlik Sendromu	Örgütsel Vatandaşlık	-0,164	-4,131	0,040	***
Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık	0,526	13,337	0,039	***
Düzenleyici etki					
Tükenmişlik Sendromu*Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık	-0,048	-1,337	0,036	0,182

***0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

Tablo 8'e göre, tükenmişlik sendromu örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahiptir. Hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahiptir. Düzenleyici değişkenin rolünün belirlenmesi noktasında ise tükenmişlik sendromu ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide hizmetkâr liderliğin düzenleyici rolü test edilmiştir. Analiz sonucunda kurulan hipotezlerle etkisinin olup olmadığı belirlenmiştir. Hizmetkâr liderliğin düzenleyici etkisinin ölçüldüğü araştırma modelinde, bu etkinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Ayrıca düzenleyici etkiye yönelik regresyon eğrileri grafiği oluşturularak (Grafik 1) bulunan sonuçlar desteklenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın "Tükenmişlik sendromunun ÖVD üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin düzenleyici etkisi vardır." hipotezi reddedilmiştir.



Garfik 1. Düzenleyici Değişkene Yönelik Regresyon Eğrileri Grafiği

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Tükenmişlik sendromu bireysel, toplumsal, örgütsel ve ekonomik boyutlarıyla birçok alanda sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanların kendilerini yorgun, bitkin ve hasta hissetmelerine yol açan tükenmişlik

sendromu işletmelerin içinde gözle görülen, ancak ihmal edilen bir sorun olarak kalmaktadır. İşletmeler rekabet ortamında daha fazla üretim ve tüketim kavramlarına yönelmekte, ancak en temel sermaye olarak çalışanlarını görmezden gelmektedir. Bu durum dolaylı olarak maliyetlerin artmasına ve içten içe işletmelerde başka sorunların da ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

İşletmeler çalışanları için fazlasını yapmaktan kaçınırken, çalışanlardan görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek işletme için fazlasını yapmalarını istemektedir. Oysaki kazan kazan niteliği göstermeyen bu durum çalışanların işletme için fazlasını yapmak istememesine yani bir bakıma ÖVD sergilememesine sebep olabilmektedir. Tükenmişlik işletme için olumsuz nitelikteki bir kavram olarak olumlu bir nitelik taşıyan ÖVD'yi negatif olarak etkilediği yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Yani çalışanlarda tükenmişlik arttıkça onların ÖVD gösterme eğilimi ihtimali azalmaktadır. Ulusal (Meydan vd., 2011; Sezgin ve Kılınç, 2012; Turunç ve Ögen, 2022) ve uluslararası (Chiu ve Tsai, 2006; Lambert, 2010) araştırmalarda da tükenmişliğin ÖVD'yi negatif etkilediğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca Kaya ve arkadaşları (2016), Kaplan ve Uzun (2017), Şafak ve arkadaşları (2023) gibi tükenmişlik ve hizmetkâr liderlik arasında negatif yönlü ilişki tespit edilirken; Baytok ve Ergen (2013), Vondey (2010), Walumbwa ve arkadaşları (2010) gibi ÖVD ve hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel itibarıyla literatürde yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşen bulgulara ulaşılmıştır.

Tükenmişlik ve ÖVD arasında düzenleyici bir etki yaratması açısından en güncel liderlik türü olarak hizmetkâr liderlik seçilmiştir. Çoğunlukla “kâr ve büyüme uğruna insanları gözden çıkaran” performans odaklı liderlik yaklaşımının aksine, hizmetkâr liderler daha uzun vadede sürdürülebilir performansa odaklanır (Eva vd., 2018: 111). Bu yüzden hizmet odaklı bir liderlik felsefesi ve yaklaşımı, akıllı bir örgütü mümkün kılmının bir tezahürü ve öncüsü (Barbuto ve Wheeler, 2006: 300) olarak görülmektedir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik işletmede olumlu bir hava yaratan ve çalışanların daha fazla olumlu davranış sergilemesine yardımcı olan bir liderlik olduğu için araştırmaya dâhil edilmiştir. Ancak yapılan analiz sonucu hizmetkâr liderliğin düzenleyici etkisine dair bir bulguya rastlanmamıştır. Hizmetkâr liderlik iki kavram arasındaki ilişkide yeterince değişime sebep olmamakla birlikte önemli bir kavramdır. Diğer iki kavramla ayrı ayrı ele alındığında ilişkiler tespit edilmiştir ve bu yüzden daha fazla araştırma yapılması gerekliliğini ortaya çıkıştır. Farklı bir sektör veya farklı çalışanlar üzerinden elde edilecek verilerle farklı sonuçlar elde edilebilir.

Yapılan bu araştırma kapsam, uygulama, maliyet ve zaman açısından bazı kısıtlamalar içermektedir. Bundan sonra yapılacak araştırmalar farklı bir örneklem grubuyla, farklı yöntem ve farklı değişkenler dâhilinde yapılabilir. Tükenmişlik ile ÖVD arasında aracı ve düzenleyici etki yaratabilecek farklı liderlik (Otantik, etkileşimci, dönüştürücü vb.) türleri veya farklı kültürel yapılar (hiyerarşik, pazar, klan, adhokrasi vb.) tercih edilerek araştırmalar yürütülebilir. Hizmetkâr liderlik ile negatif ilişkide olduğu için tükenmişlikle mücadele noktasında bu liderlik türüne daha fazla yatırım yapılabilir. Çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri huzurlu bir çalışma ortamı sağlanarak işletme için gönüllü olup daha fazlasını yapma noktasında performans çıktısı elde edilebilir. Bu araştırma bundan sonra yapılacak araştırmalara ve işletme uygulayıcılarına rehber niteliği taşıyabilir.

EXTENDED SUMMARY

The importance of human resources in businesses is understood more and more every day. However, employees exhibit a negative attitude towards the business because they have to struggle with many negativities such as excessive workload, mobbing, unhealthy work environment, work-life imbalance, negative attitudes of the manager. In recent years, cultural, social, economic and technological changes also make it difficult for employees who feel psychologically and physiologically exhausted to exhibit behaviours that will benefit the business.

For businesses, the extra effort that employees voluntarily make outside of their duties and responsibilities is considered valuable. This situation, which is called organisational citizenship behaviour (OCB), is the kind of loyalty and commitment that every business wants. However, employees who feel burned out do not exhibit behaviours that will benefit the business, on the contrary, they may show behaviours that will cause indirect and direct costs. It is necessary to create a good environment to change these behaviours in a way that will benefit the business and show a good performance. In this respect, business managers/leaders have a great duty. The most current issue as a type of leadership that listens, understands, supports and is good for employees is servant leadership. In the light of this information, the regulatory role of servant leadership in the effect of employees' burnout syndrome on OCB was tested in the study. The fact that no previous research has been conducted on this subject shows that the study is original, valuable and important.

The research population consists of approximately 3000 employees in an enterprise operating in the food and tourism sector. Using the convenience sampling method, 405 data were collected by face-to-face and online survey method. However, the questionnaires obtained from 20 participants were removed due to incomplete or incorrect questionnaires and the data of 385 participants were included in the analysis. The collected data were subjected to frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, normality test, correlation analysis and regression analysis.

When the correlation coefficients between the variables were analysed, a negative and moderately significant relationship was found between burnout and OCB ($r=-0,370$ $p< 0,01$), while a negative and moderately significant relationship was found between burnout and servant leadership ($r=-0,336$ $p< 0,01$). A positive and moderately significant relationship was found between OCB and servant leadership ($r=0,370$ $p< 0,01$). However, it was determined that the relationship between OCB and servant leadership was higher than the other relationships. Similar results were obtained in national (Meydan, Şeşen, & Basım, 2011; Sezgin & Kılınç, 2012; Turunç & Öğen, 2022) and international (Chiu & Tsai, 2006; Lambert, 2010) studies that burnout negatively affects OCB. Regression values were analysed to determine the effect of burnout syndrome (independent variable) on OCB (dependent variable). While it was found that burnout syndrome had a significant and negative effect on OCB, this effect was found to be 48.1%.

Servant leadership was chosen as the most current leadership type in terms of creating a moderating effect between burnout and OCB. Unlike performance-oriented leadership approaches that often 'sacrifice people for the sake of profit and growth', servant leaders focus on sustainable performance in the long term (Eva et al., 2018: 111). Therefore, a service-oriented leadership philosophy and approach is seen as a manifestation and pioneer of enabling a smart organisation (Barbuto and Wheeler, 2006: 300). Accordingly, servant leadership was included in the study as it creates a positive atmosphere in the business and helps employees to exhibit more positive behaviours. However, as a result of the analyses, no finding was found regarding the moderating effect of servant leadership.

This research has some limitations in terms of scope, application, cost and time. Future researches can be conducted with a different sample group, different methods and different variables. Different types of leadership (authentic, transactional, transformative leadership, etc.) or different cultural structures (hierarchical, market, clan, adhocracy, etc.) that may create a mediating and regulating effect between burnout and OCB can be preferred. Since servant leadership has a negative relationship with burnout, more investment can be made in this type of leadership in combating burnout. By providing a peaceful working environment where employees can improve themselves, performance output can be obtained at the point of volunteering and doing more for the organisation. This research can serve as a guide for future researches and business practitioners.

KAYNAKÇA

- Aguayo-Estremera, R., Cañadas, G.R., Albendín-García, L., Ortega-Campos, E., Ariza, T., Monsalve-Reyes, C.S., & De la Fuente-Solana, E.I. (2023). Prevalence of burnout syndrome and fear of COVID-19 among adolescent university students. *Children*, 10(2), 1-11. <https://doi.org/10.3390/children10020243>
- Allen, T.D., Barnard, S., Rush, M.C., & Russell, J.E. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human resource management review*, 10(1), 97-114.
- Altundere Doğan, M.B., & Karagöz, S. (2022). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerine etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 157-179. doi: 10.29131/uiibd.1210526
- AlZgool, M., AlMaamari, Q., Mozammel, S., Ali, H., & Imroz, S. M. (2023). Abusive supervision and individual, organizational citizenship behaviour: Exploring the mediating effect of employee well-being in the hospitality sector. *Sustainability*, 15(4), 1-14, 2903.
- Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 23-45.
- Avcı, N. (2023). Çalışanların örgütsel kibirlilik ve kayırmacılık algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 95-114, <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1097427>
- Ay, F., & Aksu, T. (2023). Examining teachers job satisfaction and burnout levels during the covid-19 pandemic. *E-International Journal of Educational Research*, 14(2), 365-383.
- Barbuto, J.E.J., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31(3), 300-326.
- Basım, H., & Şeşen, H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baytok, A., & Ergen, F.D. (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.

- Bozdoğan, S.C. (2023). Birey- örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 14(1), 169-187.
- Budak, O., Erdal, N., & Filiz, M. (2023). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi: sağlık sektöründe bir inceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(3), 1027-1043. doi:10.33206/mjss.1210758
- Bukhari, Z. (2009). Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 106-115. https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p106
- Cesur, O., Ünal, T., Büker, H., Çağlayan, D., & Okay, İ. (2023). Tükenmişlik sendromu belirtileri, nedenleri ve çözüm önerileri. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(30), 1-16.
- Chiu, S.F., & Tsai, M.C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? *Administration & Society*, 32(5), 596-624. https://doi.org/10.1177/00953990022019597
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A Review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. https://doi.org/10.2307/258593
- Çevik, C., & Uçar Keş, A. (2024). Tükenmişlik sendromu ve sektörlerdeki düzeyi üzerine bir meta analiz. *Kapanaltı Dergisi*, (5), 30-44.
- Demeke, G. W., van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of healthcare leadership*, 1-14.
- Demir, D. (2020). Tükenmişlik sendromu ve iş tatmini arasındaki ilişki: Kayseri ilindeki üretim sektöründe bir araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) 6(62), 2127-2139.
- Deshmukh, A., & Natu, S. (2023). How India defines organizational citizenship behaviour: An inductive study from an employee perspective. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(3), 165-184.
- Enache, R.G. (2013). Burnout syndrome and work accidents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 170-174.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi (ss. 143-154). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ertan, B., & Yalçın, A. (2023). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü: Kâr Amacı gütmeyen kuruluşlarda bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(3), 1-19. https://doi.org/10.35379/cusosbil.1243961
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R.C. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004 111
- Farling, M.L., Stone, A.G., & Winston, B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72. https://doi.org/10.1177/107179199900600104
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson.
- Gingras, J., De Jonge, L.A., & Purdy, N. (2010). Prevalence of dietitian burnout. *Journal of Human Nutrition and Dietetics*, 23(3), 238-243.
- Gökgöz, H. (2024). Havalimanı çalışanlarında örgütsel çekicilik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin incelenmesi. *Journal of Aviation Research*, 6(2), 185-202.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

- Haass, O., Akhavan, P., Miao, Y., Soltani, M., Jan, T., & Azizi, N. (2023). Organizational citizenship behaviour on organizational performance: A knowledge-based organization. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)*, 15(1), 85-102.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalised linear models*. Sage Publications.
- Ismail, H. N., Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human Resource Development International*, 26(3), 264-291.
- Ježková Petrů, G., Zychová, K., Drahotová, K., Kuralová, K., Kvasničková Stanislavská, L., & Pilař, L. (2023). Identifying the communication of burnout syndrome on the Twitter platform from the individual, organizational, and environmental perspective. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-17, 1236491.
- Jahangir, N., Akbar, M.M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Joseph, E.E., & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Kainde, S. J., & Mandagi, D. (2023). A systematic review of servant leadership outcomes in education context. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 2563-2574.
- Kaplan, M., & Uzun, A. (2017). Hizmetkâr liderlik algılarının tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(1), 14-26.
- Kaya, N., Aydın, S., & Ongun, G. (2016). The impacts of servant leadership and organizational politics on burnout: A research among mid-level managers. *International Journal of Business Administration*, 7(2), 26-32.
- Kılıç, K. C. & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Kumar, M., Jauhari, H., & Singh, S. (2016). Organizational citizenship behavior & employee well-being. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 594-608.
- Kurnaz, G., & Abul, A. (2016). Algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanın tükenmişlik düzeyine etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(30), 546-579.
- Lambert, E. (2010). The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 23(4), 361- 380. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2010.516533>
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *School of Leadership Studies*, 1-10.
- LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Ma, Y., Faraz, N.A., Ahmed, F., Iqbal, M.K., Saeed, U., Mughal, M.F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2383-2391. <https://doi.org/10.1111/jonm.13414>
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach bournout inventory manual*. Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauceri, C. (2023). Burnout syndrome and medical doctors: A-mini review. *UNICO's Review*, 2(1), 19-22.
- Mazzetti, G., Consiglio, C., Santarpia, F.P., Borgogni, L., Guglielmi, D., & Schaufeli, W.B. (2022). Italian validation of the 12-item version of the burnout assessment tool (BAT-12). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 8562, 1-16.
- Meydan, C.H., Şeşen, H., & Basım, H.N. (2011). Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41-62.
- Mohzana, M., Yumnah, S., Nurhuda, N., Sutrisno, S., & Huda, N. (2023). Analysis of the effect of servant leadership style on loyalty through empowerment. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 539-550.
- Moorman, R.H., & Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Oğuzhan, Y.S. (2023). Hizmetkar liderlik ve motivasyon temaları üzerine vosviewer ile bibliyometrik bir analiz. *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 1-13.
- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Öter, Ö.M., & Dağlı, A. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışı ile örgüt sağlığı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1941-1957.
- Özden, A.D., & Yalçıntaş, M. (2019). Hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve mentorluk ilişkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. *Eurasian Econometrics Statistics & Empirical Economics Journal*, 12, 10-24.
- Özutku, H. (2019). Tükenmişliğin iş yaşam dengesi ve çalışan sağlığı üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 165-182.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 63-76.
- Piatak, J.S., & Holt, S.B. (2020). Disentangling altruism and public service motivation: who exhibits organizational citizenship behaviour? *Public Management Review*, 1-25. doi:10.1080/14719037.2020.1740302
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Qiu, S., & Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: The mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 350-369.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2011). *Management*. Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). *Organizational behavior*. Pearson College Div.
- Salvagioni, D.A.J., Melanda, F.N., Mesas, A.E., Gonza'lez, A.D., Gabani, F.L., & Andrade, S.M.d. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), 1-29, e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). *Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing*. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst & C. L. Cooper (Eds) *The Handbook of Work and Health Psychology*, (pp. 383-425). Wiley.

- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schepman, S.B., & Zarate, M.A. (2008). The relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees. *International journal of humanities and social sciences*, 2(4), 437-442.
- Sezgin, F., & Kılınç, A.Ç. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 103-127.
- Sinval, J., Vazquez, A.C.S., Hutz, C.S., Schaufeli, W.B., & Silva, S. (2022). Burnout assessment tool (BAT): Validity evidence from brazil and portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1344, 1-25.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2015). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>
- Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Şafak, K., Boztosun, D., & Demirtaş, Ö. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışlarının tükenmişlik ve merhamet yorgunluğuna etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (58), 193-203. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1170488>
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Torun, B. T. (2024). Tükenmişlik sendromu. Ed. Abdurrahman Çalık, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XXVII* (ss.185-195). Eğitim Yayınevi.
- Turunç, Ö., & Ögen, A.R. (2022). Aşırı iş yükü tükenmişlik ilişkisinde, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık rolü: Sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 118-128.
- Türk Dil Kurumu (2024). “Tükenmişlik”, “tükenmişlik sendromu”, Erişim Tarihi: 12 Mart 2023, <https://sozluk.gov.tr/>
- Üstündağ, S., & Büber, H. (2023). Aile işletmelerinde tükenmişlik sendromunun iş tatminine etkisi: Kütahya çini-seramik sanayinde bir uygulama. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(9), 1104-1122.
- Vapur, M., Yavuz, E., & Demirel, M.A. (2023). İşgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tükenmişlik ilişkisinde etkileşimli liderliğin aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 58(1), 545-558.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International journal of leadership studies*, 6(1), 3-27.
- Wagner, S.L., & Rush, M.C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391. <https://doi.org/10.1080/00224540009600478>
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517-529.
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: A disease of modern societies? *Occupational medicine*, 50(7), 512-517.
- Yalçın, B., & Yılmaz, A. (2024). İş stresi ve tükenmişlik sendromunun çalışan performansı üzerine etkileri (The effect of job stress and burnout syndrome on employee performance). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 12(1), 227-244.
- Yavuz, E., & Bodur, M. (2023). Örgütlerin stratejik insan kaynakları yönetiminde hizmetkar liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 39, 92-106. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1167603>
- Yücel, R., Yücel, Ş., & Kılınç, E. (2024). Duygusal zekâ ve hizmetkâr liderlik farkındalık araştırması: Yahşıhan belediyesi örneği. *The Journal Of Academic Social Science*, 153(153), 16-33.