



ÖRGÜTLERDE ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ*

Erdal ALGA**

Özet

Bu araştırmada örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine olan etkisi, çalışanların görüşlerine dayalı olarak analiz edilmiştir. Araştırmanın anket uygulamasına Denizli il merkezinde bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörlerinde çalışan 653 kişi, yarı-yapılandırılmış mülakata Denizli ilinde aynı sektörlerde çalışan 47 kişi katılmıştır. Anket uygulamasında veriler Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile elde edilmiştir. Yarı-yapılandırılmış mülakatta ise veriler 13 soruluk yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde SPSS.22 ve AMOS.18 paket programlarından yararlanılmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler, frekans ve yüzdeler gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi ile çözümlenmiştir. Analiz sonuçları, ilişkisel liderlik ile tükenmişlik arasında negatif ve orta düzeyde, bürokratik liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif ve düşük düzeyde, katılımcı liderlik ile tükenmişlik arasında negatif ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Liderlik Tarzları, Tükenmişlik.*

THE INFLUENCE OF PERCEIVED LEADERSHIP STYLES IN ORGANIZATIONS ON THE BURNOUT OF EMPLOYEES

Abstract

In this study, the influence of leadership styles of managers in organizations on burnout of employees was analyzed according to opinions of employees. The survey was conducted with 653 employees working in banking, education, health and tourism sectors in Denizli. Semi-structured interview was conducted with 47 employees working in the same sectors in Denizli. Survey data was gathered with Current Manager Traits and Behaviors Scale and Maslach Burnout Inventory. The data of semi-structured interview was obtained with 13-questioned interview form. In data analysis, SPSS.22 and AMOS.18 package programs were used. The data gathered from participants was analyzed via Explanatory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis and Multiple Regression Analysis. The results of analysis displayed that relationship between relational leadership and burnout is negative and medium level; relationship between bureaucratic leadership and burnout is positive and low level; relationship between participative leadership and burnout is negative and low level, and statistically significant.

Key Words: *Leadership, Leadership Styles, Burnout.*

*Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Erdal ALGA tarafından hazırlanan doktora tezinin bir kısmı uyarlanarak hazırlanmıştır.

** Dr., Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denizli Şubesi Merkezefendi, DENİZLİ.
e-posta: erdalalga@yahoo.com

1.GİRİŞ

Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için birden çok insanın birlikte çalıştığı bir oluşumdur. Örgüt içindeki çalışanlar, yöneticiler ve çalışanlar olarak temelde ikili bir ayrıma tabi tutulabilir. Yöneticiler, işlerin çalışanlar tarafından görülmesini sağlamakla yükümlü iken; çalışanlar ise işleri bizzat yapmakla yükümlüdür. Yöneticiler örgütün verimliliğini, etkinliğini ve/veya karlılığını sağlamak için ve çalışanları bu doğrultuda davranmaya sevk etmek için çalışanlar üzerinde birtakım güçlere sahiptir (Bayrak, 2001: 38). Güç kullanan taraf olan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları, bir yandan çalışanların verimliliği, etkinliği ve karlılığı üzerinde etkili olmayı hedeflerken; bir yandan da çalışanlar üzerinde tükenmişlik gibi olumsuz etkiler de oluşturabilmektedir.

Tükenmişliğin oluşmasında yöneticilerin hangi liderlik tarzını benimsedikleri önemlidir. Bu araştırma örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine olan etkisini saptamayı amaçlamaktadır. Liderlik tarzları ile tükenmişlik ilişkisini ortaya koyan Mckinney-Thompson'un (2015), Risambessy ve arkadaşlarının (2012), Eyal ve Roth'un (2011), Ayan'ın (2013) ve Telli ve arkadaşlarının (2012) çalışmaları gibi çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar; dönüşümcü, işlemsel, serbest bırakıcı ve otokratik liderlik tarzları gibi en bilindik liderlik tarzları ile tükenmişlik ilişkisini araştırmışlardır. Bu araştırma ise günümüze kadar yapılmış en kapsamlı liderlik araştırması olan GLOBE Etkin Liderlik araştırmasının ölçeğinden yararlanarak geliştirdiği ölçek ile ortaya koyduğu farklı liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri saptamayı hedeflemesi nedeniyle liderlik tarzları ve tükenmişlik araştırmalarına yeni bir açılım getirme gayretiyle farklılık arz etmektedir.

2.LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, bir kavram ve uygulamalar bütünü olarak popüler ve akademik literatürde, birçok çalışmaya konu olmuştur (Leithwood vd., 1999: 5). Bass (1990: 19-20), liderliğin "*grup sürecinin odak noktası, itaati sağlama sanatı, etkileme, davranış, ikna biçimi, güç ilişkisi, amaçlara ulaşma aracı, etkileşimin sonucu, rol farklılaşması, yapıyı hareketi geçirici ve farklı unsurların birleşimi olarak liderlik*" olmak üzere onbir ana sınıflandırma içerisinde, sayısız tanımının yapıldığını ve yapılabileceğini belirtmektedir.

Liderliğe ilişkin önemli tanımlar şunlardır: "*Liderlik, grup ve grubun üyeleri arasındaki bir etkileşimdir. Liderler, değişimi sağlayan ve etkilenmekten çok etkileyenlerdir. Liderlik, bir grup üyesinin diğer grup üyelerinin yeterliliklerini ve güdülenme derecelerini arttırması ile ortaya çıkar.*"(Stodgill, 1974: 43-44) Gibson ve arkadaşlarına (2000: 272) göre liderlik, istenen amaçlara ulaşmak için, zorlayıcı gücü kullanmaksızın birinin diğerlerini etkileme sürecidir. "*Liderlik, bir kişinin üyesi olduğu örgütün başarısı ve etkinliğine katkıda bulunabilmek için, diğerlerini güdüleme ve etkileme yeteneğidir.*"(House ve Javidan, 2004: 15)

Bu çalışma bağlamında, liderlik için etki ve etkileme kavramı, güdüleme, örgütün veya grubun amaçlarına ulaşma, içinde bulunulan durumsal değişkenler ve yönetici ile lider arasındaki farklar dikkate alınarak şu tanım yapılabilir: Liderlik, örgütün amaçlarına ulaşmasında, liderin uzun dönemli bir bakış açısına sahip olarak ve pozisyon gücüne dayanmaksızın diğerlerini etkilemesi ve güdülemesi sürecidir.

3.LİDERLİK TARZLARI

Liderlik teorileri ile ilgili sınıflandırmalar, liderlik literatüründeki kronolojik gelişimi de yansıtmaktadır. Her bir teorinin eksikliğinin araştırmacılarca fark edilmesi, bir sonraki teorinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Özellikler teorisinin yetersiz kalması, davranışsal liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olurken; davranışsal teorilerin liderliği açıklamadaki

yetersizliği ise durumsal liderlik teorilerinin ortaya çıkışına neden olmuştur. Durumsal liderlik teorilerinin eksiklikleri de, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi daha güncel liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

GLOBE araştırmasında, 112 liderlik özelliği araştırılmış, bir sonraki aşamada bu özellikler 21 özelliğe düşürülmüş, en son aşamada ise 6 liderlik tarzı belirlenmiştir. 21 liderlik özelliği evrensel olarak en çok istenenden en az istenene doğru şu şekilde sıralanmıştır (Hoppe ve Eckert, 2012: 4): Dürüstlük, esinlendirici, vizyoner, performans yönelimli, takımı birleştirici, kararlı, yönetsel olarak yeterli, diplomatik, birlikte çalışan takım yönelimli, kendini feda eden, mütevazı, insancıl, statüsüne duyarlı, çatışmayı teşvik eden, usulcü (şekilci), özerk, vaziyeti kurtarıcı, katılımcı olmayan, otokratik, benmerkezci, kötü niyetli.

Son aşamada belirlenmiş olan 6 liderlik tarzı ise (House ve Javidan, 2004: 14; Steyrer vd., 2008: 365) şöyledir: 1) Karizmatik (değer yönelimli) liderlik, 2) Takım yönelimli liderlik, 3) Katılımcı liderlik, 4) İnsan yönelimli liderlik, 5) Özerk liderlik, 6) Kendini korumaya yönelik liderlik.

3.1 .Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramlaştırılmasında geçen "*karizma (charisma)*" kelimesi, Yunanca bir kelime olup, bir kişinin içsel bir güçle donatılması anlamındadır (Freyer, 1964: 51). Kelimenin "*Charis*" kısmı "*lütuf, iyilik*" gibi anlamlara gelmekte (Steyrer, 1998: 808), "*ma*" son eki ise kelimeye topyekûn "*lütuf edilen hediye*" anlamı vermektedir (Sullivan, 1984: 17). Karizma kelimesi ilk defa 1892 yılında Strassburg'lu kilise tarihçisi ve hukukçusu Rudolf Sohm'un "*Kirchenrecht (Kilise Hukuku)*" adlı eserinde, Hristiyan geleneğinde kilisenin müritleri üzerindeki otoritesi anlamında kullanılmıştır (Çapçioğlu vd., 2010: 57-58). "*Tanrı vergisi*" sözlük anlamında olan karizma kavramını, dini ve hukuki literatürden alarak; sosyoloji, siyaset ve yönetim alanında ilk kullanan kişi Max Weber'dir (Wach, 1995: 409).

Weber'e (2011: 326-327) göre, otorite kavramı geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal-ussal otorite olmak üzere üçe ayrılır. Geleneksel otorite, yönetenlerce meşruiyetin geleneklerle, örf adetlerle, dini değerlerle sağlandığı otorite türüdür. Yasal-ussal otorite ise meşruiyetin yasalara, temelde yazılı ve insanlar tarafından konulmuş kurallara dayandığı otoritedir. Karizmatik otorite ise otorite konumunda olan kişinin olağanüstü, Tanrı vergisi olan, doğuştan getirmiş olduğu belirli kişisel özellikler ile meşruluğu sağladığı otoritedir. (Vergin, 2011: 64-77) Karizmatik liderlik, izleyicilerin liderin Tanrı vergisi kişisel özelliklere sahip olduğuna inandıkları bir liderlik türüdür.

Karizmatik liderin özellikleri; vizyonerlik, esinlendiricilik, fedakarlık, dürüstlük, kararlılık ve performans yönelimliliğidir (Brodbeck vd., 2002: 20). Vizyoner lider, vizyon oluşturur ve bunu çalışanlara aşılar. Vizyon, vizyoner liderin oluşturmak istediği ideal geleceği ifade eder. Vizyon oluşturulma aşamasında somut değildir, görülmez ve dokunulamaz; ancak hissedilebilir. İletilme ve sürdürme safhasında ise vizyon ortak dinamik eylemlere dönüşerek kendini gösterir ve paylaşılır (Aytaç, 2001: 51)

Vizyoner lider vizyonu uygularken rol model olma, çalışanlara özellikle zorluklarla karşılaştıklarında destek verme, risk alma, çevrede olup biten değişikliklere uyum sağlama gibi davranışları sergiler (Kirkpatrick, 2004: 1617). Vizyon çalışanlarda duygusal uyarılma ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, yön gösterme ve yolunu aydınlatma şekillerinde etkiler oluşturur (Heintel, 1995: 115).

Esinlendirici liderlik, entelektüel merak, kendine güven, duygusal zekâ, uyum sağlama ve pragmatizm olmak üzere beş unsurdan oluşur (Lovegrove, 2010: 67). Entelektüel merak, bilim adamlarında bulunması gereken özellikler olan karışık sorunları, konuları derinlemesine sorgulama ve araştırma arzudur (Cacioppo ve Petty, 1982: 116; Goff ve Ackerman, 1992: 539). Kendine güven, insanın hayal ettiklerini başarabileceği hususunda kendisine derin bir

inanç beslemesidir. Duygusal zekâ; azim, sebat ve kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olmayı sağlayan temel yaşam becerisidir (Goleman, 1995: 10-11). Uyum sağlama, insanın kendi dışında meydana gelen değişiklikleri özümseme ve bunlarla baş edebilme becerisidir (Smit ve Wandel, 2006: 282-283). “Pratik” veya “pratik olan” anlamına Yunanca “*pragma*” kelimesinden ortaya çıkmış olan pragmatizm (James, 1907: 28), pratik sonuçlara odaklıdır, amaca ve sonuca yönelik bir anlayışı ifade eder.

Liderin fedakar olması, liderin başkalarına yardım ederken herhangi bir kişisel beklenti ve çıkar gütmemesidir (Bakan ve Doğan, 2014: 4). Örgütün veya grubun amaçlarına ulaşabilmesi için veya daha önemli kabul edilebilecek bir değer için, yerine göre kendi amaçlarından vazgeçebilme yani bunları feda edebilme anlayışıdır. Olumlu bir liderin, örgütün ve çalışanların yararı için kendi çıkarlarını feda edebilmesi gerekir.

Liderin dürüst olması çalışanların ona güvenmesinde en önemli faktörlerdendir (Akyüz ve Eren, 2013: 197). Her çalışan gerçekleri bilmek, doğruları duymak ister ve doğruyu yanlış ayırt edebilen bir liderin arkasından gitmek ister. Hiçbir çalışan aldatılmayı, kandırılmayı ve yalanlarla yönlendirilmeyi istemez. Lider tarafından aldatıldığını ve liderin kendilerine yalan söylediğini düşünen çalışanların moralleri bozulur, motivasyonları düşer ve gelecekle ilgili kaygıları artar. Bunun sonucu olarak da, böyle bir lideri, hemen hiçbir çalışan istek ve özveri ile izlemek istemez.

Kararlılık, bir kişinin süreç içerisinde iradesindeki ve davranışlarındaki tutarlılıktır. Kişinin gördükleriyle, düşündükleri ve duyduklarıyla ifade ettikleri ve davranışları arasındaki tutarlılıktır. Kararlılık, dürüstlük, istikrar, tutarlılık, adalet kavramları güvenin oluşmasındaki en önemli unsurlardır (Demirel, 2008: 181). Kararlı, dürüst, istikrarlı, tutarlı ve adil olan bir lider, çalışanlar arasında kayıtsız şartsız örgütsel güvenin oluşmasını sağlar; bu da güçlü örgütsel bağlılığı beraberinde getirir.

Performans yönelimlilik, örgüt ve bireylerin amaçlarına ulaşma dereceleri olarak ifade edilebilir. İdeal olan; örgütün ve bireylerin amaçlarına ulaşma düzeylerinin ve doğrultusunun yaklaşık olarak aynı olmasıdır. Örgütsel açıdan bakıldığında performans; etkinlik, verimlilik ve/veya karlılığa ulaşma gayretidir (Torrigton ve Hall, 1995: 316; Linna vd., 2010: 306). Etkinlik, planlanan ile gerçekleşenin gerçekleşme derecesidir. Verimlilik, minimum girdi ile maksimum çıktı elde edebilmedir (Hellriegel ve Slocum, 1988: 700). Karlılık ise gelir ve gider ilişkisinde gelirlerin giderlerden fazla olma derecesidir.

3.2. Takım Liderliği

Takım, değişik rollere veya işlevlere sahip farklı özellikleri bulunan iki veya daha fazla kişinin birbirleriyle dinamik ve bağımsız etkileşim içinde olarak belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmaya çalıştıkları bir birlikteliktir (Salas vd., 1992: 4). Takım üyelerinin her birinin, takımın amaçlarını gerçekleştirmede birbirinden farklı ve vazgeçilmez görevleri vardır. Bu nedenle takım üyelerinin karşılıklı bağımlılıkları söz konusudur ve takım üyelerinin işlevlerinin takımın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda koordinasyonu hiyerarşik yapılardan daha çok önem ihtiva etmektedir (Zaccarro vd., 2001: 457).

Trent'e (2004: 96-100) göre, takım lideri; takım üyelerini üzerinde bütün üyelerin mutabık olduğu kararlar almaya yöneltmeli, amaçları belirlemeli ve diğer takım üyelerini de amaçları paylaşır hale getirebilmeli, takıma bir bütün olarak ve üyelerinin her birine geribildirim sağlamalı, takım üyelerinin çaba ve başarılarını ödüllendirmeli, takım içi ve takım dışı çatışmaları yönetebilmeli, işin projeler temelinde algılanmasını sağlamalı, takım üyelerinin etkileşimini kolaylaştırmalı, yaratıcı ve eleştirel düşünceye sahip olmalı ve bunu takımın bütün üyelerine salık vermelidir.

3.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, liderin takipçilerini kararları almaya ve uygulamaya ne derece dahil ettiğine ilişkin bir liderlik tarzıdır (House ve Javidan, 2004: 14). Daft'a (2005) ve Yukl'a (2006) göre, katılımcı lider; çalışanlara kararların alınmasında danışarak, onları karar alma süreçlerine

katılmaları doğrultusunda teşvik ederek, lider ile çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır (Akt. Jayasingam ve Cheng, 2009: 57).

Fuller'e (1998: 273) göre, katılımcı lider, çalışanların kendi alanlarıyla ilgili konularda işlerin nasıl yapılacağı kararlarını, onların aktif katılımlarıyla alır. Katılım, karar alma yetkisinin devredilmesi şeklinde (Ören, 2002: 46) olabileceği gibi, bazı önemli kararların alınmasına iştirak edilmesi (Özkalp ve Kirel, 2001: 444) şeklinde de sağlanabilir. Liderin katılımı sağlaması çalışanların alınan kararlara ve örgüte bağlılığını, morallerini, kararların doğruluğunu, örgütün verimliliğini artırır (Argon ve Eren, 2004: 105)

Katılımcı lider, katılımı üç farklı düzeyde sağlayabilir: İlki, fiziksel olmaktan çok entelektüel olan zihinsel ve duygusal katılımdır. İkincisi, motivasyonu dolayısıyla da çalışanların yaratıcılığını arttıran katılımdır. Üçüncüsü ise sorumluluk almayı sağlayan katılımdır.

3.4.İnsan Odaklı Liderlik

İnsan odaklı liderlik, destekleyici liderlik ve duyarlı liderlik yaklaşımlarını taşımakta; ayrıca takipçilerine nazik ve merhametli bir yaklaşım sergilemektedir (House ve Javidan, 2004: 14).

GLOBE'un insan odaklı liderlik kavramı, başkalarına olan ilgiyle alakalıdır. İnsan odaklı lider, başkalarına empati gösterir, yardımcı olur, etraflarındakilerin iyiliği için sadece profesyonel değil aynı zamanda da kişisel samimi bir çaba gösterir. İnsana odaklı lider, nazik ve sevecendir. (Javidan vd., 2010: 351)

İnsan odaklı liderlik; şefkate, özgeciliğe ve diğer insanlara değer veren, insan odaklı kültürlerde söz konusu olabilen bir liderlik tarzıdır (House vd., 2014: 76-77). İnsan odaklı lider; aidiyet hissini, duyarlılığı, empatiyi, güçlü insan ilişkilerini teşvik eder ve üyelerin birbirine destek olmalarını bekler.

3.5.Özerk Liderlik

Özerk liderlik, liderin bağımsızlık derecesine ve bireyselliğine vurgu yapmaktadır (House ve Javidan, 2004: 14). Özerklik, bireysel anlamda bireylerin isteklerinin ve bunlara nasıl ulaşabileceğinin farkında olup kendi kararlarını kendi kendine alabiliyor olabilmeleri, kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmaları ve sorumluluklarını bilmeleri anlamına geldiği için olumlu bir kavram olarak durur (Pendlebury, 2004: 45; Kart-Ersoy ve Güldü, 2008: 193). Kararlarını kendi kendine alması ve çalışanları kararlarına dahil etmemesi açısından ve "otokrasi (autocracy)" kavramının kelime köküne baktığımızda "oto (auto) (self) (öz)" ve "cracy (güç) (erk)" (Ober, 2007: 2) kelimelerinin birleşiminden ortaya çıktığına dikkat edilirse (Friedrich ve Brzezinski, 1964: 7), özerk liderlik ile otokratik liderlik tarzlarının aynı liderlik tarzını ifade ettikleri düşünülebilir. Ancak bu iki liderlik tarzları birbirlerinden oldukça farklıdır.

GLOBE'un özerk liderlik kavramı, liderin karşılıklı ilişkileri az kuran, bağımsız hareket edebilen bir lideri ifade etmektedir. Özerk lider başkalarıyla çalışmak yerine yalnız çalışmayı ve kendine güvenmeyi tercih eder. Başkalarının niyetleri konusunda, şüphelidir; çok fazla enerji ve zaman aldıklarına inanıyor olmalarından dolayı karşılıklı ilişkilerden kaçınır. Bağımsızlıklarını oluşturmayı ve korumayı tercih eder. (Javidan vd., 2010: 350)

Grup içi ve kurumsal toplulukçuluğun hakim olduğu toplumlarda ve örgütlerde, grup ahengine önem verildiği için özerk liderliğin oluşumuna uygun ortam yoktur. Bu toplumlar ve örgütler, özerk liderliği grup veya toplumun dokusunu olumsuz etkilediği için benimsemez. Bu kültürlerde, karşılıklı ilişkiler ve kolektif iyi önemlidir. Özerk lider, kendine güveni ve başkalarının isteklerine saygı göstermeme nedeniyle, grup ilişkilerine ve ahengine zarar verebilir. (House vd., 2014: 79-80)

3.6.Kendini Korumaya Yönelik Liderlik

Kendini korumaya yönelik liderlik, batılı bakış açısından yeni tanımlanmış kendi güvenliğini sağlamaya yönelik bir liderliktir. Benmerkezci ve vaziyeti kurtarıcıdır. (House ve Javidan, 2004: 14; Javidan vd., 2006: 73) Türkiye’de idare-i maslahatçı diye tabir olunan yönetim anlayışının ifadesine denk düşen bir liderlik tarzıdır. Olumlu değerler atfedilen bir liderlik tarzı değildir.

Kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutları; benmerkezcilik, çatışma bastırıcılık, konum odaklılık, idare-i maslahatçılık ve (bürokratiklik) prosedürcülüktür. Benmerkezcilik, kendiyile ilgilenmeye yönelik olma, katılımcı olmama, başkalarıyla bağdaşmama ve sosyal olmama gibi özelliklerle ölçülmüştür. Çatışma bastırıcılık ise gruplar arası rekabetçi olma, ketum olma, sır saklayabilme ve kuralcı olma özellikleriyle ölçülmüştür. (Dorfman vd, 2004: 708; House vd., 2014: 80-81)

GLOBE’un “konum odaklılık” boyutu, bireylerin ve ilişkilerin elitist bir dünya görüşüyle ele alınmasını ifade etmektedir. Statüye duyarlı lider, hem kendinin hem de başkalarının sosyal pozisyonlarının farkındadır ve örgüt içinde üst pozisyonlara gelebilmek için güçlü bir motivasyona sahiptir. Liderin davranışlarını büyük ölçüde başkalarının örgüt ve toplum içindeki pozisyonları belirler. Lider, gücü ve statüsü yüksek olanlarla sıkı bağlar oluşturmaya odaklıdır. (Javidan vd., 2010: 346)

Liderliğin konum odaklılık boyutu, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan örgüt ve toplumlarda yüksektir (Sully de Luøue ve Javidan, 2004: 644). Çünkü bu toplumlar ve örgütler; resmileşmenin, belgeleştirmenin, düzenli ilişkilerin ve ilişkilerdeki belirliliklerin teşvik edildiği toplumlar ve örgütlerdir. Unvanlar, ilişkilerde netlik, tutarlılık sağlar ve bu nedenle lider yüksek saygı görür. Bu toplumlarda otorite ve statüye sahip olanlar önemli ayrıcalıklara sahip olur.

Konum odaklı lider, güç mesafesi yüksek örgüt ve toplumlarda ortaya çıkar; çünkü böyle kültürlerde, yüksek düzeyde tabakalaşma ile gücü, toplumsal düzen ve istikrarın kaynağı olarak görme vardır. Güce sahip olanların ayrıcalıkları ve kaynaklara kolay ulaşmaları söz konusudur. Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, toplumsal cinsiyet eşitliğine ve her türlü eşitliğe karşı olumsuz bir yaklaşım söz konusu olduğu için (Hofstede vd., 2010: 76-78) konum odaklı liderler kolaylıkla ortaya çıkabilir.

4.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

Tükenmişlik kavramı, 1969 yılında Bradley tarafından yardım işlerinde ortaya çıkan psikolojik bir olay olarak telaffuz edilmiştir (Ekstedt, 2005: 2). Tükenmişlik 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları mesleki bunalımı açıklamak için kullanılmış ve Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında “Journal of Social Issues”da yayınlanan “Staff Burn-out” adlı makalede ilk kez tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006: 3). Freudenberger’e göre, belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlediği (Perlman ve Hartman, 1982: 283-305) tükenmişlik; çalışanların enerji, güç veya kaynaklara sahip olma konusundaki aşırı istekleri nedeniyle başarısız olmaları ve enerjilerinin bitmesidir (Freudenberger, 1974: 159-160).

Cherniss, tükenmişliği aşırı bağlılık sonucu oluşan bir rahatsızlık olarak görmüş; aşırı strese veya doyumsuzluğa gösterilen tepkiyle birlikte, işten geri çekilme olarak tanımlamıştır (Akt. Ok, 2002: 18). Storlie’ye göre tükenmişlik, değiştirilmesi imkânsız olarak değerlendirilen koşulların insanın ruhunda bıraktığı izlerin birikimi sonucu oluşan bir “mesleki otizmdir” (Tümkiye, 1996: 28).

Etzioni (1984: 615), tükenmişliği fiziksel, duygusal ve bilişsel bir tükenme ve çalışanların iş ile ilgili beklentilerinde bir azalma olarak tanımlamıştır. Pines ve Aranson; tükenmişliği bir

şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı sonucunda sürekli strese neden olan bedensel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak tanımlamışlardır (Akt. Ok, 2002: 19). Erera (1991: 132), tükenmişliğin müşterilere karşı duyarsızlaşma şeklinde başladığını ve zamanla kişisel başarı duygusunun sürekliliğinde bir azalma ve duygusal tükenme şeklinde devam ettiğini belirtmektedir.

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve kararlara katılım noktasında isteksiz davrandıkları anlaşılmaktadır (Storm ve Rothmann, 2003: 35). Yavaş yavaş gelişen tükenmişlik, insanın yaratıcılığını ve etkinliğini yok ederek, yoğun yorgunluk hissiyle ve eleştirel bir yaklaşımla hareket etmesine neden olur; bunun sonucu ise insanın hareket etme gücünü kaybetmesidir (Telman ve Önen, 2006: 3).

Tükenmişlik kavramıyla ilgili olarak yapılan pek çok araştırma ve tanım bulunmaktadır. Ancak günümüzde yaygın olan ve en çok kabul gören tükenmişlik tanımı, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştirmiş olan Christina Maslach ve Susan E. Jackson tarafından yapılandır. Maslach ve Jackson'ın yaklaşımına göre tükenmişlik; çalışanların yoğun bir şekilde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi yaşamalarıdır. (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Komala ve Ganesh. 2007: 124).

4.1.Duygusal Tükenme

Günümüzde birçok meslek alanında, insanlarla yüz yüze ve yakın iletişim kurmak gerekmektedir. İnsanlarla yüz yüze iletişimin yoğun olduğu alanlarda çalışanlarda duygusal tükenmeye kadar varan düzeylerde duygusal tepkiler gözlenmektedir (Sürgevil, 2006: 43). Duygusal tükenme, kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki bir azalmayı ifade etmektedir (Maslach vd., 2001: 402; Pienaar ve Willemse, 2008: 1054-1055). Duygusal tükenme yaşayan çalışanlarda, yorgunluk, kullanılmışlık, yıpratılmışlık, kendilerini işlerine verememe, diğerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmeme, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi belirti ve davranışlar gözlemlenir (Sürgevil, 2006: 43; Ertürk, 2010: 207).

Duygusal tükenme, insanlara yardım ederken istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkar (Selçukoğlu, 2001: 13). Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere daha önceki kadar sorumlu davranmadığını ve hizmeti vermekte yetersiz olduğunu düşünür. Gergindir ve engellenmişlik, duyguları yaşar. Ertesi gün işe gitme zorunluluğu kişide büyük sıkıntı yaratır. Duygusal tükenme; çalışanların duygusal yönden kendilerini yıpranmış hissetmelerindeki artış, enerji kaybı, halsizlik, ve aşırı yorgunluk olarak tanımlanır. Duygusal tükenme boyutu, fiziksel ve duygusal yorgunluk durumlarını ifade ettiğinden tükenmişliğin merkezinde yer alır (Baysal, 1995: 32; Çokluk, 2000: 112).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin en önemli, en açık ve en çok analiz edilen boyutu duygusal tükenmedir (Maslach vd., 2001: 403; Sürgevil, 2006: 44). Ancak duygusal tükenme tükenmişliği açıklamada tek başına yeterli değildir. Tükenmişliği anlamada duygusal tükenmişliğe odaklanmak tükenmişliğe ilişkin büyük resmi görülememesine neden olur (Etzion vd., 1998: 578).

4.2.Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, kişilerde dozu gittikçe artan negatif reaksiyon şeklinde ortaya çıkar (Örmen, 1993: 2). Duyarsızlaşma, çevresini ve işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması şeklinde gözlenmektedir (Cordes vd. 1997: 689). Genellikle işe yönelik idealizmin kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile özdeşleştirilebilir (Baysal, 1995: 32; Çokluk, 2000: 112).

Hizmet alanlara, nesneymiş gibi davranma, küçültücü sözler sarf etme, umursamaz bir tavır sergilemenin ardında, yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır. Duyarsızlaşma safhasındaki kişilerde; küçültücü bir dil kullanma, insanları sınıflandırma, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, ayrıca etkileşimde buldukları kişilere ve örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınma gibi davranışlara rastlanır. (Sürgevil, 2006: 44-45). Çalışan, hizmet alanların hayatında gereğinden fazla yer işgal ettiğini düşünmektedir (Wright ve Bonett 1997: 494).

4.3. Kişisel Başarısızlık Hissi

Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarısızlık hissi, çalışanların kendilerini olumsuz değerlendirme eğilimine dayanmaktadır (Law, 2010: 197). Kişiler, olayları kontrol edilemez olarak gördüklerinde ve kendilerini çaresiz hissettiklerinde, kendi yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum, kişisel başarısızlık hissine neden olmaktadır. Kişisel başarısızlık hissi, öz yeterlilik algısındaki düşüklük, öğrenilmiş çaresizlik, aşağılık kompleksi ve suçluluk hissi gibi kavramlarla çok sıkı bir ilişki içindedir (Lee ve Ashforth, 1990: 744; Densten, 2001: 834; Işgar, 2003: 4; Özler, 2010: 290).

Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuzlaşması sonucu, iş ile ilgili çeşitli durumlarda ve işyerindeki kişilerle olan ilişkilerde kendini yetersiz hisseder. Bu yetersizlik hissi, kişide suçluluk duygusu oluşturarak, çalışanın iş motivasyonunu düşürür ve çalışanın başarı için gerekli davranışları sergilemelerini engeller (Güllüce, 2006: 6). Çalışan işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik yaşar ve iş dışındaki faaliyetlere yönelir (Wright ve Bonett, 1997: 492).

Yüksek kişisel başarısızlık hissi; bireyin acı çekmesi, aşırı yorulmuş olması, etkisiz hissetmesi, hayal kırıklığı ve anlamsız öfke patlamaları yaşamaya, kişilerde mesleki depresyona da sebep olabilir (Çam, 1991: 34).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etme amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen ilişkisel liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2a: Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen bürokratik liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen bürokratik liderlik tarzı kendini korumaya yönelik liderlik tarzının "*benmerkezci*", "*konum odaklı*" ve "*idare-i maslahatçı*" olma özelliklerini büyük ölçüde taşımaktadır.

H3: Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

5.2. Araştırmanın Deseni

Araştırma, nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, örgütlerdeki çalışanlara anket uygulanması ve çalışanlarla yarı-yapılandırılmış mülakatlar yapılması ile elde edilmiştir.

5.3.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; hizmet sektöründe faaliyet göstermeleri ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarında tükenmişlik yaşanma olasılığının yüksek olması nedeniyle 2015 yılında Denizli il merkezindeki banka şubeleri, okullar, hastaneler ve turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden, 8 kamu bankası şubesi, 11 özel banka şubesi iş yoğunluğu yüksek olan şubelerin seçilmesi nedeniyle “ölçüt örnekleme” yöntemiyle; 5 devlet okulu, 5 özel okul, 3 kamu hastanesi, 3 özel hastane, 9 turizm işletmesi “basit tesadüfi örnekleme” yöntemiyle seçilmişlerdir.

Bu araştırmanın örnekleme için; bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörlerinden her bir sektörden 250 kişi olmak üzere toplam 1000 kişilik örneklem büyüklüğüne ulaşmak hedeflenmiştir. Kamu ve özel ayrımı yapılabilen sektörlerde her bir sektör için özel sektörde 125 ve kamuda 125 çalışana ulaşmak hedeflenmiştir. Sosyal bilimlerde normal dağılımı temsil edecek bir örneklemin 300-400 dolaylarında olmasının ideal olduğu; ancak 100’ün altına düşmemesinin yeterli olacağı kabul edilmektedir (Karasar, 2005: 127). Araştırmanın örnekleme belirlenirken, araştırma hizmet sektörü temelinde gerçekleştirildiği için belirtilen 4 sektörün etkisinin dengeli bir şekilde ölçülmesi hedeflenmiş; aynı hassasiyet kamu-özel ayrımı olan sektörler için de gösterilmiştir. Çalışanların seçilmesinde “ölçüt örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın 4 hizmet sektöründe hedeflenen örneklem büyüklüğü 1000 çalışan iken, gerçekleşen örneklem büyüklüğü 653 çalışan olmuştur. Büyüköztürk ve arkadaşları (2014: 98), 500.000 sayılı bir evreni temsile, 0,05 anlamlılık düzeyi için 665 sayılı bir örneklem büyüklüğünün; 0,01 anlamlılık düzeyi için 384 sayılı bir örneklemin büyüklüğünün uygun olacağını belirtmektedirler.

Araştırmanın örnekleminin, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve kamu-özel sektör ayrımına göre sayıları Tablo 1’de sunulmaktadır. Anket uygulamasına katılan 653 çalışanın 265’i (%40,58) kamu sektöründe ve 388’i (%59,42) özel sektörde çalışmaktadır. Anket uygulamasına katılan 653 çalışanın 177’i (%27,11) bankacılık, 178’i (%27,26) eğitim, 165’i (%25,27) sağlık ve 133’ü (%20,37) turizm sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 1: Anket uygulaması örnekleminin sektörlere göre dağılımı

Kamu / Özel	Sektörler								Toplam	%
	Bank.	%	Eğ.	%	Sağ.	%	Tur.	%		
Kamu	86	48,59	95	53,37	84	50,91	-	0	265	40,58
Özel	91	51,41	83	46,63	81	49,09	133	100	388	59,42
Toplam	177	27,11	178	27,26	165	25,27	133	20,37	653	100

Araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakatları için örnekleme, Tablo 2’de görüldüğü üzere, 6’sı kamu bankalarında, 6’sı özel bankalarda, 6’sı devlet okullarında, 6’sı özel okullarda; 6’sı kamu hastanelerinde, 6’sı özel hastanelerde ve 11’i turizm işletmelerinde çalışan 47 kişi oluşturmuştur. Sektörler temelinde bakıldığında bankacılık sektöründen toplam 12, eğitim sektöründen 12, sağlık sektöründen 12 ve turizm sektöründen 11 çalışan ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışanlarla görüşme yapabilmek için özel sosyal ilişkilerden yararlanılmıştır.

Tablo 2: Yarı-yapılandırılmış mülakat örneklerinin sektörlere göre dağılımı

	Bankacılık	Eğitim	Sağlık	Turizm	Toplam	Yüzde (%)
Kamu	6	6	6	-	18	38,30
Özel	6	6	6	11	29	61,70
Toplam	12	12	12	11	47	100

5.4. Veri Toplama Aracı

5.4.1. Mevcut Yönetici Özellik ve Davranışları Ölçeği (MYÖDÖ)

Araştırmada kullanılan Mevcut Yönetici Özellik ve Davranışları Ölçeği'nde 7'li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği (MYÖDÖ), GLOBE etkin liderlik araştırmasında kullanılan Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği Türkçe'ye çevrilerek ve ilgili ölçeğin maddelerinden yararlanılarak gerekli geçerlilik (içerik ve yapı geçerliliği) ve güvenilirlik çalışmaları hizmet sektörünün alt sektörlerinden biri olan bankacılık sektöründeki 253 çalışandan pilot uygulamayla elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. MYÖDÖ, ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik olmak üzere 3 liderlik tarzını ölçmektedir. Ölçek toplam 29 maddeden oluşmakta; ölçeğin 23 maddesi ilişkisel liderlik boyutunu, 4 maddesi bürokratik liderlik boyutunu ve 2 maddesi katılımcı liderlik boyutunu ölçmektedir.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin içerik geçerliliği için GLOBE Mevcut Etkin Liderlik Davranış Ölçeği'nin maddelerinden ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerlilikleri, pilot uygulama sonucunda elde edilen verilerin SPSS 22.0 ve AMOS 18.0 paket programları aracılığı ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi için 0,964, Bartlett Küresellik Test değeri ise 0,000 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Ölçeklerin KMO ve Bartlett testi sonuçları

KMO and Bartlett Testi		ÖLÇEKLER	
		MYÖDÖ	MTE
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü		0,964	0,944
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	3171,230	3171,230
	Serbestlik Derecesi	231	231
	p	0,000	0,000

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik olarak ortaya çıkan 3 faktörü, açıklayıcı faktör analizinin, SPSS22.0 paket programı kullanılarak Dimension Reduction ve Varimax Rotation yöntemlerinin 20 kez tekrarlanması suretiyle belirlenmiştir. Ölçeğin 15 maddesi, madde faktör yüklerinin düşük olması veya maddenin birden fazla faktörü işaret etmeleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin düşük faktör yüklü kabul edilmesinde 0,50 faktör yükü değerinin altında olması belirleyici olmuştur. Başlangıçta 50 madde olarak tasarlanan ölçek, 29 maddesi ilişkisel liderliği, 4 maddesi bürokratik liderliği ve 2 maddesi de katılımcı liderliği açıklayan 35 maddelik bir ölçek haline getirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonrasında maddelerin faktör yükleri 0,610 ile 0,926 değerleri arasındadır.

Ölçeğin geçerliliğine ilişkin uyum indekslerinin değerleri, Tablo 4'te gösterilmiştir. Ölçeğin uyum indeks değerlerine bakıldığında, kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, uyum göstermediği tespit edilen 6 maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten faktör yükleri 0,50 altında olan 6 maddenin çıkarılmasının, ilişkisel liderliği ölçmek için çok fazla maddenin olması ve bu maddelerin ölçeğin bu alt boyuta ilişkin olması nedeniyle, ölçeğin ölçme yeterliliğini olumsuz yönde etkilemediği değerlendirilmiştir. Böylece ölçek, ilişkisel liderlik boyutunu ölçen 23 madde, bürokratik liderlik boyutunu ölçen 4 madde ve katılımcı liderlik boyutu ölçen 2 maddeli yapısı ile toplam 29 maddeden oluşan son şeklini almıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında maddelerin faktör yükleri 0,794 ile 0,936 değerleri arasındadır.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği, 3 ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik boyutlarıdır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Buna göre 29 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach Alfa değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin 23 maddeden oluşan ilişkisel liderlik boyutunun güvenilirliği 0,89, ölçeğin 4 maddeden oluşan bürokratik liderlik boyutu 0,81 ve ölçeğin 2 maddeden oluşan katılımcı liderlik boyutu ise 0,73 olarak hesaplanmıştır. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin madde toplam korelasyon değerlerinin 0,703 ile 0,825 değerleri arasındadır.

Tablo 4: Ölçeklerin geçerliliğine ilişkin uyum indekslerinin değerleri

İndeks	MYÖDÖ	MTE	Kabul Edilebilir Uyum Değeri (Bayram, 2013: 78)
	Değer	Değer	
χ^2	1.468,515	389,723	$2 \text{ sd} \leq \chi^2 \leq 3 \text{ sd}$
sd	493	186	-
p-değeri	0,011	0,025	$0,01 < P \leq 0,05$
χ^2/sd	2,987	2,095	$2 < \chi^2/\text{sd} \leq 3$
SRMR	0,078	0,051	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$
GFI	0,907	0,918	$0,90 \leq \text{GFI} < 0,90$
AGFI	0,856	0,887	$0,85 \leq \text{AGFI} < 0,90$
NFI	0,928	0,901	$0,90 \leq \text{NFI} < 0,95$
TLI (NNFI)	0,951	0,952	$0,95 \leq \text{TLI} < 0,97$
CFI	0,953	0,956	$0,95 \leq \text{CFI} < 0,97$
RMSEA	0,076	0,059	$0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,08$

5.4.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri'nde (MTE) 5'li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri Türkçe'ye Ergin (1992) tarafından uyarlanmıştır. Ergin'in Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin uyarlama çalışmasının sonucunda 7'li Likert olan ölçek 5'li Likert'e dönüştürülmüştür. Ölçek, ayrıca birçok araştırmada kullanılmış; ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri her araştırmada yinelenmiştir. Bu araştırmada 253 banka çalışanından pilot uygulama ile toplanan veriler üzerinden gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda normalde 22 maddeden oluşan ölçek 1 maddenin çıkarılmasıyla 21 maddeden oluşmuştur. MTE'nin 21 maddesinin 9 maddesi duygusal tükenme, 5 maddesi duyarsızlaşma ve 7 maddesi başarısızlık hissi boyutunu ölçmektedir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin açıklayıcı faktör analizinde Tablo 3'te görüldüğü üzere, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi için 0,944, Bartlett Küresellik Test değeri ise 0,000 olduğu tespit edilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin açıklayıcı faktör analizi, SPSS 22.0 paket programında Dimension Reduction ve Varimax Rotation yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin önceki çalışmalardan da bilindiği üzere duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi olmak üzere 3 faktörlü yapısı ortaya çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans değerlerine bakıldığında ölçeğin duygusal tükenme boyutunun toplam varyansın % 36,11'ni, duyarsızlaşma boyutunun toplam varyansın % 17,67'sini ve başarısızlık hissi boyutunun ise toplam varyansın % 14,10'nu açıklayabildiği görülmüştür. Ölçeğin tümünün açıklayabildiği toplam varyans ise % 67,88'dir. Ölçeğin tümünün toplam varyans değerinin genel olarak %66 ve üzeri olması gerektiği belirtilmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; 22 maddeden oluşan ölçeğin duygusal tükenmişlik boyutunun 9 madde, duyarsızlaşma boyutunun 5 madde ve başarısızlık hissi boyutunun ise 8 madde ile ölçülebildiği tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonrasında maddelerin faktör yükleri 0,514 ile 0,826 değerleri arasındadır.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin güvenilirliği, Cronbach Alfa katsayısı ile ölçülmüş olup, tüm ölçeğin güvenilirliği 0,84'tür. Ölçeğin 9 maddeden oluşan duygusal tükenme boyutunun güvenilirliği 0,81, ölçeğin 5 maddeden oluşan duyarsızlaşma boyutunun güvenilirliği 0,74 ve ölçeğin 7 maddeden oluşan başarısızlık hissi boyutunun güvenilirliği ise 0,77 Cronbach Alfa değerindedir. Tüm alfa değerlerine bakıldığında, ölçek, güvenilirlik koşullarını sağlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında maddelerin faktör yükleri 0,551 ile 0,850 değerleri arasındadır. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin madde toplam korelasyon değerleri, 0,516 ile 0,681 değerleri arasındadır.

5.4.3.Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Formu

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği, kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutlarından sadece bürokratik liderlik boyutunu ölçebilmiştir. Bu nedenle, bürokratik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin kendini korumaya yönelik liderliğin diğer alt boyutları olan "benmerkezci olma", "konum odaklı olma" ve "idare-i maslahatçılık" boyutlarını ölçebilmek amacıyla, House ve arkadaşlarının (2004) "Culture, Leadership and Organizations", (2014) "Strategic Leadership Across Cultures" ve Chhokar ve arkadaşlarının (2007) "Culture and Leadership Across the World" adlı çalışmalarındaki kavramsal çerçeveden yararlanarak ve yönetim-organizasyon alanında çalışan üç uzmanın görüşünü alarak on üç sorudan oluşan bir görüşme formu (Tablo 5) hazırlanmıştır. Bu görüşme formundaki sorular çerçevesinde bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektöründe çalışan bir kısım çalışanla yarı-yapılandırılmış mülakat yapılarak, veriler toplanılmış ve bürokratik liderlik özelliği taşıdığı belirlenen yöneticilerin aynı zamanda, kendini korumaya yönelik liderliğin hangi boyutlarını, ne ölçüde taşıyıp taşımadıkları analiz edilmiştir.

Tablo 5: Yarı-yapılandırılmış mülakat formu

BOYUT	SORULAR
Bürokratik Olma	Yöneticiniz işlerin yapılmasında ağırlıklı olarak eski usullere/ eski anlayışlara/ eski yöntemlere mi bağlıdır; yoksa yeni usuller/ yeni anlayışlar/ yeni yöntemler mi geliştirir? Bu konuda yöneticiniz hangi yaklaşımı sergiler? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?
Bürokratik Olma	Yöneticiniz ağırlıklı olarak alışkanlıkları öncelikli biri midir; Yoksa değişimci/yenilikçi biri midir? Yöneticinizi ağırlıklı olarak bu iki özellikten hangisi ile tarif edersiniz? ? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?
Bürokratik Olma	Yöneticiniz risk almayı seven/risk alan/ risk almaya istekli biri midir? Yoksa risk almayı sevmeyen/risk almayan/ risk almaya isteksiz biri midir? Yöneticinizin bu konudaki yaklaşımı nasıldır? ? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?
Bürokratik Olma	Yöneticiniz şekle/görünüşe/sunuma mı, öze/esasa mı öncelik verir? Yöneticinizin önceliğini bu iki farklı boyut açısından değerlendiriniz? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?
Bürokratik Olma	Yöneticiniz kuralcı mıdır, kurallara pek takılmaz mı? Bu konudaki görüşünüz nedir? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?
Benmerkezci Olma	Sizce yöneticinizi " ben ", " biz ", " ben ve biz " ve " biz ve ben " kavramlarından hangisi en iyi ve en doğru ifade eder?
Benmerkezci Olma	Yöneticinizle çatışma yaşayan nitelikli ve çalışkan bir çalışanın yöneticiniz tarafından yükseltilmesi/ödüllendirilmesi/zam alması şansı yüzde kaçtır? Lütfen % 10-% 100 arasında yer alan bir yüzde ile belirtiniz?
Benmerkezci Olma	Yöneticiniz bir konuyla ilgili fikrinizi sordu farz edelim; Sizin fikriniz yerinde. Ancak yöneticinizin de fikri en az sizin fikriniz kadar yerinde. Yöneticiniz 10 seferden kaç kez sizin fikrinizi esas alır veya uygular?
Benmerkezci Olma	Yöneticinizin çalışanlarıyla empati kurma yaklaşımını " Hiçbir Zaman ", " Nadiren ", " Bazen ", " Çoğu Zaman ", ve " Her Zaman " seçeneklerinden biriyle değerlendirmeniz gerekse hangisi sizce uygun olur?
Konum Odaklı Olma	Sizce yöneticiniz makamı/mevkiyi nasıl algılıyor veya görüyor? Yük ve sorumluluk mu; yoksa güç ve otorite mi? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?
Konum Odaklı Olma	Yöneticiniz kendisine nasıl davranılmasını ister? Diğer çalışanlar gibi normal mi; yoksa diğer çalışanlardan ayrıcalıklı mı? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?
İdare-i Maslahatçılık	Yöneticinizin bakışı " bugüne ", " bu haftaya ", " bu aya ", " bu yıla ", " önümüzdeki yıla ", " önümüzdeki 2-3 yıla " ve " önümüzdeki 5-10 yıla " mı odaklıdır?
İdare-i Maslahatçılık	Yöneticiniz daha çok hangisine odaklıdır: Uygulamaya mı, planlamaya mı? (Seçilen özelliğe) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

5.5.Verilerin Analizi

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen veriler, SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket verilerinin analizinde, örgütlerdeki liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlikleri arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için, Çoklu Regresyon Analizi (ÇRA) uygulanmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakat verileri, görüşme formundaki soruların değişik derecelerde ölçeklendirilmesi ile analiz edilmiştir.

Verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından birincisi, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında doğrusal ilişkinin olmasıdır. Tablo 6'dan bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6: Modellerin değişkenleri arasındaki ilişkiler

Model	Bağımlı Değişkenler		Bağımsız Değişkenler		
			İlişkisel Liderlik (*)	Bürokratik Liderlik	Katılımcı Liderlik
M1	Tükenmişlik	Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,670	0,536	-0,392
M2	Duygusal Tükenme	Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,627	0,532	-0,369
M3	Duyarsızlaşma	Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,568	0,475	-0,354
M4	Başarısızlık Hissi	Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,616	0,440	-0,348
		p (İki Yönlü)	0,000	0,000	0,000
		n	653	653	653

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından ikincisi, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmamasıdır. Bunun için öncelikle, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılması ve bu değerlerin 0,70 değerinden yüksek olmaması gerekir. Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında; $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi için, ilişkisel liderlik ile bürokratik liderlik arasındaki Pearson korelasyon değerinin -0,348, ilişkisel liderlik ile katılımcı liderlik arasındaki Pearson korelasyon değerinin 0,244 ve bürokratik liderlik ile katılımcı liderlik arasındaki Pearson korelasyon değerinin -0,310 olduğu görülecektir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin 0,70 değerinin üzerinde olmaması, çoklu bağıntının olmadığını göstermektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyondan başka, VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerinin 10'dan küçük olması gerekmektedir. Tablo 7'den, VIF değerlerinin de 10'dan küçük değerler olduğu görülmektedir. Ayrıca, koşul indeksinin (Condition Index) 30'dan büyük olmaması gereklidir. Tablo 7'den, bu değerlerin 30 değerinin altında olduğu anlaşılmaktadır. Bütün bu bağımsız değişkenler arasındaki Pearson korelasyon, VIF ve koşul indeks değerlerine bakıldığında, bu araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında çoklu bağıntının olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7: Modellerin değişkenlerine ilişkin koşul indeksi ve varyans büyüme faktörü (VIF) tablosu

Modeller M1, M2, M3, M4	p	Koşul İndeksi	Doğrusallık İstatistiği	
			Tolerans	Varyans Büyüme Faktörü
İlişkisel (*)	0,000	5,387	0,858	1,165
Bürokratik	0,000	7,682	0,825	1,213
Katılımcı	0,000	17,624	0,883	1,133

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından üçüncüsü, normallik varsayımının sağlanmasıdır. Sosyal bilimlerde normallik varsayımının sağlanması için değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olması gereklidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 8'den, bu araştırmanın değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Çoklu regresyon analizi uygulanacak değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri tablosu

	İlişkisel Liderlik (*)	Bürokratik Liderlik	Katılımcı Liderlik	Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Başarısızlık Hissi
Çarpıklık (Skewness)	-0,213	-0,451	0,101	-0,228	-0,232	0,038	-0,135
Basıklık (Kurtosis)	-1,139	-0,781	-0,969	-0,791	-0,667	-0,653	-0,775
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik							

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından dördüncüsü, hata terimlerinin varyansının sabit olmasıdır. Serpilme diyagramlarından, hata terimlerinin sabit olmadığına ilişkin bir durum tespit edilmemiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından beşincisi, hata terimleri arasında ilişki (otokorelasyon) olmamasıdır. Ancak bu koşulun, değişkenlerin zaman serisi olması durumunda, sağlanması gerekir. Bu araştırmanın çoklu regresyona tabi tutulan değişkenleri, zaman serisi niteliğinde değildir.

6.BULGULAR

Anket uygulaması örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve yaşlarına göre sayıları, Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9: Anket uygulaması örnekleminin sektörlere ve yaşlara göre dağılımı

Yaş Aralığı	Sektörler								Toplam	%
	Bank.	%	Eğ.	%	Sağ.	%	Tur.	%		
20-30Yaş	40	22,6	31	17,4	51	31	33	47,4	185	28,33
31-40 Yaş	100	56,5	52	29,2	64	38,7	44	33	160	39,82
41-50 Yaş	27	15,2	68	38,3	43	26,1	23	17,3	164	24,66
51 Yaş ve üzeri	10	5,7	27	15,1	7	4,2	3	2,3	47	7,19
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulaması örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve cinsiyetlerine göre sayıları, Tablo 10'da sunulmaktadır. Örnekleme sektörler temelinde bakıldığında, kadın erkek çalışan oranı arasındaki farkın bankacılık ve turizm sektörlerinde, eğitim ve sağlık sektörlerine göre daha belirgin olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Anket uygulaması örnekleminin sektörlere ve cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Sektörler								Toplam	%
	Bank.	%	Eğ.	%	Sağ.	%	Tur.	%		
Kadın	66	37,29	86	48,32	80	48,48	50	37,59	282	43,19
Erkek	111	62,71	92	51,68	85	51,52	83	62,41	371	56,81
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulamasının örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve medeni durumlarına göre sayıları, Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11: Anket uygulaması örnekleminin sektörlere ve medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durumu	Sektörler								Toplam	%
	Bank.	%	Eğ.	%	Sağ.	%	Tur.	%		
Evli	129	72,88	150	84,26	116	70,30	84	63,15	479	73,35
Bekar	48	27,12	28	15,74	49	29,70	49	36,85	174	26,65
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulaması örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve eğitim durumlarına göre sayıları, Tablo 12’de sunulmaktadır. Anket örnekleminde, eğitim durumu bakımından en yüksek oranı %51,61 ile “4-5 yıllık fakülte” mezunları oluştururken; en düşük oranı ise %0,77 ile “doktora ve üzeri” mezuniyet dereceleri olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 12: Anket uygulaması örnekleminin sektörlere ve eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim Durumları	Sektörler								Toplam	%
	Bank.	%	Eğ.	%	Sağ.	%	Tur.	%		
İlkokul	1	0,56	0	0	0	0	34	25,56	35	5,36
Ortaokul	3	1,70	0	0	2	1,21	25	18,80	30	4,59
Lise	24	13,56	2	1,12	34	20,61	45	3,84	105	16,08
Ön-lisans	22	12,43	22	12,36	38	23,03	18	3,53	100	15,31
Lisans	104	58,76	147	82,59	75	45,46	11	8,27	337	51,61
Master	22	12,43	7	3,93	12	7,27	0	0	41	6,28
Doktora ve üzeri	1	0,56	0	0	4	2,42	0	0	5	0,77
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulaması örnekleminin bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve toplam iş deneyimlerine göre sayıları, Tablo 13’te sunulmaktadır. Anket uygulaması örnekleminin çalışanların toplam iş deneyimleri açısından en yüksek oranını, %44,56 ile “1-10 yıl arasında” iş deneyimi olanlar oluştururken; en düşük oranını %23,29 ile “21 yıl ve üzeri” iş deneyimi olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 13: Anket uygulaması örnekleminin sektörlere ve toplam iş deneyimlerine göre dağılımı

Toplam İş Deneyimi	Sektörler								Toplam	%
	Bank.	%	Eğ.	%	Sağ.	%	Tur.	%		
1-10 Yıl	87	29,15	43	24,16	81	49,09	80	60,15	291	44,56
11-20 Yıl	65	36,72	61	34,27	55	26,27	39	29,33	210	32,15
21 Yıl ve üzeri	25	14,13	74	41,57	39	20,64	14	10,52	152	23,29
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Model 1’de, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “ilişkisel liderlik”, “bürokratik liderlik” ve “katılımcı liderlik” bağımsız değişkenleri, çalışanların tükenmişliği bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 14’teki F değeri 298,046 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 1 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 1’de ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile tükenmişlik ilişkisi ($R^2= 0,579$) orta kuvvettedir. Tükenmişlik değişkenine en çok etki eden değişken ilişkisel liderlik değişkenidir ve bu sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Tükenmişlik değişkenine en az etki eden değişken ise katılımcı liderliktir ve bu sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Model 1’in çoklu regresyon analizine Tablo 14’ten bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,350) ve anlamlı ($p<0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde (Beta Katsayısı= 0,189) ve anlamlı ($p<0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,089) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “ilişkisel liderlik” ile “tükenmişlik” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “bürokratik liderlik” ile “tükenmişlik” arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki, “katılımcı liderlik” ile “tükenmişlik” arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Böylece araştırmanın H1, H2a ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 14: Model 1 çoklu regresyon analizi

MODEL 1							
Değişken	Katsayı	S.Hata	BETA	%95 Güven Sınırları		t	p
				Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit	3,800	0,151		3,511	4,090	25,235	0,000
İlişkisel Liderlik(*)	-0,350	0,018	-0,524	-0,386	-0,314	-19,075	0,000
Bürokratik Liderlik	0,189	0,018	0,300	0,155	0,223	10,698	0,000
Katılımcı Liderlik	-0,089	0,014	-0,172	-0,117	-0,061	-6,324	0,000
R=0,761 R ² =0,579 (F=298,046 p=0,000)							
Bağımlı Değişken: Tükenmişlik							
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik							

Model 2’de, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “ilişkisel liderlik”, “bürokratik liderlik” ve “katılımcı liderlik” bağımsız değişkenleri, çalışanların “duygusal tükenmeleri” bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 15’teki F değeri 240,506 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 2 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 2’de ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile duygusal tükenme ilişkisi ($R^2= 0,526$) orta kuvvettedir. Tükenmişlik değişkenine en çok etki eden değişken ilişkisel liderlik değişkeni ve en az etki eden değişken ise katılımcı liderliktir ve bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Model 2’nin çoklu regresyon analizine Tablo 15’ten bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,363) ve anlamlı ($p<0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif yönde (Beta Katsayısı= 0,227) ve anlamlı ($p<0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,090) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “ilişkisel liderlik” ile “duygusal tükenme” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “bürokratik liderlik” ile “duygusal tükenme” arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki, “katılımcı liderlik” ile “duygusal tükenme” arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15: Model 2 çoklu regresyon analizi

MODEL 2							
Değişken	Katsayı	S.Hata	BETA	%95 Güven Sınırları		t	p
				Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit	3,828	0,181		3,479	4,177	21,107	0,000
İlişkisel Liderlik(*)	-0,363	0,022	-0,479	-0,407	-0,319	-16,443	0,000
Bürokratik Liderlik	0,227	0,021	0,318	0,186	0,268	10,683	0,000
Katılımcı Liderlik	-0,090	0,017	-0,153	-0,123	-0,057	-5,333	0,000
R=0,726 R ² =0,526 (F=240,536 p=0,000)							
Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme							
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik							

Model 3’te, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “ilişkisel liderlik”, “bürokratik liderlik” ve “katılımcı liderlik” bağımsız değişkenleri, çalışanların “duyarsızlaşmaları” bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 16’daki F değeri 165,794 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 3 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 3’te ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile duyarsızlaşma ilişkisi ($R^2= 0,434$) orta kuvvettedir. Tükenmişlik değişkenine en çok etki eden değişken ilişkisel liderlik değişkeni ve en az etki eden değişken ise katılımcı liderliktir ve bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Model 3’ün çoklu regresyon analizine Tablo 16’dan bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,340) ve anlamlı ($p<0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında pozitif yönde (Beta Katsayısı= 0,203) ve anlamlı ($p<0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma

düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,099) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “ilişkisel liderlik” ile “duyarsızlaşma” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “bürokratik liderlik” ile “duyarsızlaşma” arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki, “katılımcı liderlik” ile “duyarsızlaşma” arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 16: Model 3 çoklu regresyon analizi

MODEL 3							
Değişken	Katsayı	S.Hata	BETA	%95 Güven Sınırları		t	p
				Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit	3,519	0,205		3,126	3,912	17,133	0,000
İlişkisel Liderlik(*)	-0,340	0,025	-0,433	-0,424	-0,314	-13,580	0,000
Bürokratik Liderlik	0,203	0,024	0,274	0,157	0,249	8,422	0,000
Katılımcı Liderlik	-0,099	0,019	-0,163	-0,138	-0,060	-5,190	0,000
R=0,659 R ² =0,434 (F=165,794 p=0,000)							
Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma							
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik							

Model 4’te, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “ilişkisel liderlik”, “bürokratik liderlik” ve “katılımcı liderlik” bağımsız değişkenleri, çalışanların “başarısızlık hissi” bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 17’deki F değeri 240,506 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 4 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 4’te ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile başarısızlık hissi ilişkisi ($R^2 = 0,459$) orta kuvvettedir. Tükenmişlik değişkenine en çok etki eden değişken ilişkisel liderlik değişkeni ve en az etki eden değişken ise katılımcı liderliktir ve bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Model 4’ün çoklu regresyon analizine Tablo 17’den bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,341) ve anlamlı ($p < 0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında pozitif yönde (Beta Katsayısı= 0,139) ve anlamlı ($p < 0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönde (Beta Katsayısı= -0,083) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “ilişkisel liderlik” ile “başarısızlık hissi” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “bürokratik liderlik” ile “başarısızlık hissi” arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki, “katılımcı liderlik” ile “başarısızlık hissi” arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 17: Model 4 çoklu regresyon analizi

MODEL 4							
Değişken	Katsayı	S.Hata	BETA	%95 Güven Sınırları		t	p
				Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit	3,938	0,174		3,601	4,274	22,649	0,000
İlişkisel Liderlik(*)	-0,341	0,021	-0,502	-0,383	-0,298	-16,116	0,000
Bürokratik Liderlik	0,139	0,020	0,216	0,099	0,127	6,808	0,000
Katılımcı Liderlik	-0,083	0,016	-0,158	-0,117	-0,049	-5,150	0,000
R=0,678 R ² =0,459 (F=183,905 p=0,000)							
Bağımlı Değişken: Başarısızlık Hissi							
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik							

Araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları dikkate alındığında, yöneticilerinin bürokratik liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirten katılımcıların yöneticilerinin benmerkezci olup olmadıklarına ilişkin sorulan dört soruya verdikleri cevaplar, bürokratik liderlerin aynı zamanda **“benmerkezci”** olduklarını göstermektedir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta benmerkezciliğe ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan birinci soruda, katılımcının yöneticisini **“ben”**, **“biz”**, **“ben ve biz”**, **“biz ve ben”** kavramlarından hangisiyle tarif edecekleri sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 16’sı (%55,17) yöneticisini **“ben”** ile 9’u (%31,03) ise **“ben ve biz”** şeklinde tanımlamıştır.

Yarı-yapılandırılmış mülakatın benmerkezciliğe ilişkin ikinci sorusunda, katılımcılara yöneticilerinin çatışma yaşadığı nitelikli ve çalışkan bir çalışanı terfi ettirme, ödüllendirme ve zam yapma ihtimalinin katılımcının değerlendirmesine göre yüzde kaç olduğu sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 24’ü (%82,80), bunun **“%30 ve altında bir rakam”** olduğunu ifade etmiştir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatın benmerkezciliğe ilişkin üçüncü sorusunda, katılımcılara yöneticilerinin bir konuya ilişkin kendilerinin yerinde ve makul bir fikirlerini yöneticilerinin aynı konuya ilişkin yerinde ve makul fikri olmasına rağmen 10 kezden kaç kez katılımcının fikrini uygulayacağı sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 28’i (% 96,54), **“3 kez ve altında”** olduğunu belirtmişlerdir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatın benmerkezciliğe ilişkin dördüncü sorusunda, katılımcılara yöneticilerinin çalışanlarıyla empati yapma anlayışları sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 22’si (%75,87), **“Hiçbir Zaman”** ve **“Nadiren”** şeklinde cevaplamışlardır.

Araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları, yöneticilerinin bürokratik liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirten katılımcıların yöneticilerinin konum odaklı olup olmadıklarına ilişkin sorulan iki soruya verdikleri cevaplar, bürokratik liderlerin aynı zamanda **“konum odaklı”** olduklarını göstermektedir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta konum odaklı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan birinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin makamı ve mevkiyi “yük ve sorumluluk” mu yoksa “güç ve otorite” olarak mı algıladıkları sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 26’sı (%89,65), “güç ve otorite” olarak cevap vermişlerdir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta konum odaklı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan ikinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin kendilerine diğer çalışanlar gibi normal mi yoksa diğer çalışanlardan ayrıcalıklı davranılmasını mı istedikleri sorulmuştur. Bu soruya mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 27’si (%93,10), “diğer çalışanlardan ayrıcalıklı” cevabını vermiştir.

Araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları yöneticilerinin bürokratik liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirten katılımcıların yöneticilerinin konum odaklı olup olmadıklarına ilişkin sorulan iki soruya verdikleri cevaplar, bürokratik liderlerin aynı zamanda “idare-i maslahatçı” olduklarını göstermektedir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta idare-i maslahatçı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan birinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin bakış açılarının hangi zaman dilimine odaklı oldukları sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 28’i (%96,54), “bu yıl ve daha kısa zaman dilimi” şeklinde cevaplamışlardır.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta idare-i maslahatçı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan ikinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin uygulamaya mı yoksa planlamaya mı odaklı oldukları sorulmuştur. Bu soruya mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 21’i (%72,42), 5 puan üzerinden 3 ve daha üsteki derecelendirmeye “uygulamaya odaklı” cevabını vermişlerdir.

Araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar tamamı birlikte değerlendirildiğinde, “H2b: Denizli’deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen bürokratik liderlik tarzı kendini korumaya yönelik liderlik tarzının “benmerkezci”, “konum odaklı” ve “idare-i maslahatçı” olma özelliklerini büyük ölçüde taşıdığı” hipotezi doğrulanmıştır.

H2a ve H2b hipotezlerinin anket ve yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçlarına göre birlikte doğrulanmış olması dikkate alındığında, kendini korumaya yönelik liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif ilişki bulunduğuna ilişkin H2 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır.

7.SONUÇ

Bu araştırmada, Denizli il merkezinde bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörleri olmak üzere dört hizmet sektörü çalışanlarının görüşlerine dayalı olarak, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, Denizli il merkezinde faaliyet gösteren bankalardan, okullardan, hastanelerden ve turizm işletmelerinden toplamda 653 çalışanın anket uygulaması ile 47 çalışanın yarı-yapılandırılmış mülakatlarla görüşleri elde edilmiştir. Araştırmada anket uygulaması, liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için gerçekleştirilmişken, yarı-yapılandırılmış görüşmeler ise bürokratik liderlik tarzının kendini korumaya yönelik liderlik tarzının özelliklerini ne ölçüde taşıdığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyi arasında orta kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

bulgulanmıştır. Bu araştırmadan farklı liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi konu edinmelerine karşın, Mckinney-Thompson'un (2015), Risambessy ve arkadaşlarının (2012), Eyal ve Roth'un (2011), Ayan'ın (2013) ve Telli ve arkadaşlarının (2012) araştırmaları, liderlik tarzları ile tükenmişlik arasında belirli düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Risambessy ve arkadaşlarının (2012: 8840) araştırmasında, dönüşümcü liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında yüksek düzeyde negatif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Eyal ve Roth'un (2011: 266) araştırmasında, dönüşümcü liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında negatif; işlemsel liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Mckinney-Thompson'un (2015: 105-108) araştırmasında dönüşümcü liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında negatif; serbest bırakıcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayan'ın (2013: 287) araştırmasında, dönüşümcü liderlik tarzının tükenmişlikle negatif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Telli ve arkadaşlarının (2012: 142) araştırmasında, otokratik liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bulguları, ilişkisel liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında negatif, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Karizmatik liderlik, insan odaklı ve takım liderliğinin özelliklerini taşıyan bir liderlik tarzı olması nedeniyle ilişkisel liderlik tarzı olumlu özellikler taşıyan bir liderlik tarzıdır. Bu anlamda, dönüşümcü, işlemsel, serbest bırakıcı, otokratik liderlik tarzlarının tükenmişlikle ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, diğerlerine göre daha olumlu bir liderlik tarzını ifade ediyor olması ve dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olması nedeniyle, Mckinney-Thompson'un (2015), Risambessy ve arkadaşlarının (2012), Eyal ve Roth'un (2011), Ayan'ın (2013) araştırmaları ile araştırmamızın ilişkisel liderlik tarzı ile tükenmişlik arasındaki ilişki ile belirli bir ölçüde örtüştüğü söylenebilir. İlişkisel liderliğin çalışanların çalışma şevkini arttırması, çalışanlara gelecekte ulaşılabilir hedefler koyması ve dürüst davranması, kararlı olması, takım çalışmasına yatkın olması ve insana değer vermesi gibi özelliklere sahip olması çalışanların tükenmişliğinin azalmasına neden olabilir.

Araştırmanın bulgularının ikincisi, bürokratik liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında pozitif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzının birbirleriyle olan ilişkileri dikkate alındığında, işlemsel liderlik tarzının değişime yönelik olmayan ve daha statükocu bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bürokratik liderlik tarzının tükenmişlikle olan ilişkisinin Eyal ve Roth'un (2011) işlemsel liderlik tarzı ile tükenmişlik arasındaki ilişki ile belirli ölçüde benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Araştırma bulgularının üçüncüsü, bürokratik liderlik tarzı ile kendini korumaya yönelik liderlik tarzının "benmerkezci", "konum odaklı" ve "idare-i maslahatçı" olma boyutlarının ortak olması nedeniyle büyük ölçüde aynı liderliği ifade etmesidir.

Araştırma bulgularının dördüncüsü, katılımcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmasıdır. Araştırmamızda katılımcı liderlik tarzının otoriter liderlik tarzının tersten ölçülmesi ile elde edilmesi nedeniyle, bu bulgunun Telli ve arkadaşlarının (2012) araştırmasının otoriter liderlik tarzı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Yöneticilerin katılımcı liderliği benimsemesi, çalışanlara değerli oldukları, görüşlerinin yöneticiler tarafından önemsendiği ve çalışanlara işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini vererek, tükenmişlik düzeylerini azaltıyor olabilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, bürokratik liderlik veya kendini korumaya yönelik liderlik tarzı, çalışanların tükenmişliğine neden oluyorken; ilişkisel ve katılımcı liderlik tarzları, çalışanların tükenmişliğinin azalmasına neden olmaktadır. Örgütlerin ilişkisel ve katılımcı liderlik tarzlarını benimseyen yöneticileri istihdam etmeleri ve mevcut yöneticilerin ilişkisel ve katılımcı liderlik tarzlarının özellikleri doğrultusunda eğitilmeleri, örgütler açısından yararlı olacaktır. Karizmatik liderlik, insan odaklı liderlik ve takım liderliği ilişkisel liderliğin bileşenleri

olduğu göre, örgütlerin insanı önceleyen, takım çalışmasının oluşmasına imkan veren ve takım çalışmasını destekleyen, vizyon oluşturmaya, esinlendirici, fedakar, dürüst, kararlı ve performans yönelimli olmayı esas alan bir örgüt kültürünü ve iklimini oluşturma yolunda çaba sarf etmeleri gereklidir. Katılımcı liderlik tarzının örgütlerde yaygın ve belirleyici bir liderlik haline gelebilmesi için, örgütler aileden başlayarak toplumun genelinde demokratik değerlerin uygulanmasına yönelik sosyal sorumluluk projelerine destek vermeli, öncülük etmeli ve örgütsel demokrasiyi temel değer olarak kabul edip, çalışanları belirli kararların alınmasına dahil etmeli ve bunu sağlayacak mekanizmalar oluşturmalarıdır.

Araştırma verileri Denizli ili ve bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörü ile sınırlı olduğundan ilerleyen süreçte konuyla ilgili yapılacak araştırmaların daha fazla ilden ve sektörden örneklem oluşturarak daha kapsayıcı sonuçlar ortaya koyabilmeleri mümkün olabilecektir. Ayrıca, ölçeklerin ölçme kaygısı ile sınırlandırıcı yapıları göz önünde bulundurulduğunda, liderlik tarzları ve tükenmişlik ilişkisini derinlemesine araştıran nitel araştırmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Liderlik tarzları haricinde tükenmişliğe etki eden diğer örgütsel faktörler ile liderlik tarzları ilişkisinin araştırılması da alana katkı sağlayacaktır. Bu çalışmayla oluşturduğumuz Mevcut Yönetici Özellik ve Davranışları Ölçeği üzerinde çalışılarak, maddeleri daha dengeli dağılmış ve ölçme kabiliyeti daha yüksek bir ölçek geliştirilmesinin alana yeni bir açılım getirerek katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- 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.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Basım Yayın, Ankara.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aytaç, M., Aytaç S., Fırat Z., Bayram N. ve Keser A. (2001). **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2014), "Hizmetkar Liderlik", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2/2, 1-12.
- Bass, B. M. (1990). **Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, Free Press, USA.
- Bayrak, S. (2001). "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/1, 23-42.
- Bayram, N. (2013). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları**, 2.Baskı, Ezgi Kitapevi, İstanbul.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Brodbeck, F. C., Frese M. ve Javidan M. (2002). "Leadership Made in Germany:Low on Compassion, High on Performance", **Academy of Management Executive**, 16/1, 16-29.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş. ve Demirel, F. (2014). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 18.Baskı, PEGEM Akademi, Ankara.
- Cacioppo, J. T. ve Petty, R. E. (1982). "The Need for Cognition", **The Journal of Personality and Social Psychology**, 42/1, 116-131.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. ve House, R. J. (2007). *Culture and Leadership Across the World*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey, USA.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. ve Blum, M. (1997). "Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models", **Journal of Organizational Behavior**, 18,685-701
- Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çapçioğlu, İ., Şahin, M. C. ve Erdoğan N. (2010). "Max Weber Sosyolojisinde Karizmatik Otorite ve Dini Liderlik", **TSA/Yıl:14**, 2, 51-76.
- Çokluk, Ö. (2000). "Örgütlerde Tükenmişlik", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed: C. Elma ve K. Demir), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15/2, 179-194.
- Densten, I. L. (2001). "Re-Thinking Burnout", **Journal of Organizational Behavior**, 22, 833-847.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J. ve Brodbeck, F. C. (2004). "Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (669-720), Sage Publication Inc., USA.

- Ekstedt, M. (2005). *Burnout and Sleep*. (Unpublished Dissertation of Phd.). Department of Public Health Sciences, Karolinska Institute.
- Erera, I. P. (1991). "Supervisors Can Burnout Too", **The Clinical Supervisor**, 9/2, 131-148.
- Ergin, C. (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, (Ed: R. Bayraktar ve İ. Dağ), Türk Psikoloji Derneği Yayını, Ankara.
- Ertürk, Y. D. (2010). **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul.
- Etzion, D., Eden D. ve Lapidot, Y. (1998). "Relief from Job Stressors and Burnout: Reserve Service As A Respite", **Journal of Applied Psychology**, 83/4, 577-585.
- Etzioni, M. (1984). "Moderating Effect of Social Support on The Stress-Burnout Relationship", **Journal of Applied Psychology**, 69, 615-622.
- Eyal, O. ve Roth, G. (2011). "Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis", **Journal of Educational Administration**, 49/3, 256-275.
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burn-Out", **Journal of Social Issues**, 30/1, 159-165.
- Freyer, H. (1964). **Din Sosyolojisi**, (Çev: T. Kalpsüz), AÜİF Yayınları, Ankara.
- Friedrich, C. J. ve Brzezinski, Z. K. (1964). **Totaliter Diktatörlük ve Otokrasi**, (Çev: O. Onaran), Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları, Ankara.
- Fuller, G. (1998). **Management**, Prentice Hall Pres, London.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ve Donnely, J. H. (2000). **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, Irwin McGraw Hill, Tenth Edition, Boston.
- Goff, M. ve Ackerman, P. (1992). "Personality-Intelligence Relations: Assessment of Typical Intellectual Engagement", **Journal of Educational Psychology**, 84, 537-552.
- Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence**, Bantam, New York.
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Heintel, P. (1995). **Vizyon ve Öz Yapılanma**, (Çev: V. Karagöz), Evrim Yayınları, İstanbul.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. Jr. (1988). **Management**, Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw Hill, USA.
- Hoppe, M. ve Eckert, R. (2012). Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study (Research Review).[http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf\(06.01.2017\)](http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf(06.01.2017))
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (2004). **Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies**, Sage Publication Inc., USA.
- House, R. J., Dorfman P. W., Javidan M., Hanges P. J. ve Sully de Luøue, M. F. (2014). **Strategic Leadership Across Cultures**, Sage Publications Inc., USA.
- House, R. J. ve Javidan, M. (2004). "Overview of GLOBE", **Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies**, (Ed: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta), Sage Publication Inc., USA.
- Izgar, H. (2003). **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik: Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- James, W. (1907). **Pragmatism, a New Name for Some Old Ways of Thinking: Popular Lectures on Philosophy**, Longmans Green and Company.

- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luøue M. S. ve House R. J. (2006). "In the Eye of Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", **Academy of Management Perspectives**, 20/1, 67-91.
- Javidan, M., Dorfman P. W., Howell J. ve Hanges P. J. (2010). "Leadership and Cultural Context: A Theoretical and Emprical Examination Based on Project GLOBE", **Handbook of Leadership Theory and Practice**, (Ed: N. Nohria ve R. Khurana), Harvard Business Press, Boston.
- Jayasingam, S. ve Cheng, M. Y. (2009). "Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers", **Asian Social Science**, 5/2, 54-65.
- Karasar, N. (2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 14. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kart-Ersoy, M. ve Güldü Ö. (2008). "Özerk Benlik Yönetimi Ölçeği:Uyarlama Çalışması,**Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 41/2, 187-207.
- Kirkpatrick, S. A. (2004). "Visionary Leadership Theory", **Encyclopedia of Leadership**, 1615-1619.
- Komala, K. ve Ganesh, S. (2007). "Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction and Burnout: An Exploratory Study Among Healthcare Professionals", **The Business Review**, 7/1, 124-129.
- Law, D. W. (2010). "A Measure of Burnout for Business Students", **Journal of Education for Business**, 85, 195-202.
- Lee, R. ve Ashforth, B. E. (1990). "On the Meaning of Maslach's Three Diemensions of Burnout", **Journal of Applied Psychology**, 75/6, 743-747.
- Leithwood, K., Jantzi D. ve Steinbach R. (1999). **Changing Leadership For Changing Times**, Open University Press, Buckingham-Philadelphia.
- Linna, P., Pekkola S., Ukko J. ve Melkas H. (2010). "Defining and Measuring Productivity in The Public Sector: Managerial Perceptions", **International Journal of Public Sector Management**, 23/3, 300-320.
- Lovegrove, H. (2010). **Inspirational Leadership**, Publishing House Linchpin, UK.
- Maslach C. (1981). "The Burnout Sydrome", **Current Research, Theory and Interventions**, 3, 49-56.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, 2, 99-113.
- Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). **Burnout-The Cost of Caring**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout", **Annual Review of Psycholog**, 52, 397-422.
- McKinney-Thompson, C. (2015). *Teacher Stress and Burnout and Principals' Leadership Styles: A Relational Study*. (Unpublished Dissertation of Phd.). Department of Educational Leadership and Policy Services, Graduate School of the University of Alabama.
- Ober, J. (2007). " The Original Meaning of Democracy: Capacity to Do Things, Not Majority Rule", **Princeton/Standford Working Papers in Classics**.
- Ok, S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ören, K. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Nobel Yay. Dağ., Ankara.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**, Etam A.Ş., Eskişehir.

- Özler, D. E. (2010). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Pendlebury, M. (2004). "Individual Autonomy and Global Democracy", **Theoria**, 43-58.
- Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1982). "Burnout: Summary and Future Research", **Human Relations**, 35/4, 283-305.
- Pienaar, J. ve Willemse, S. A. (2008). "Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry", **Tourism Management**, 29, 1053-1063.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib A. ve Astuti, E. S. (2012). "The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2/9, 8833-8842.
- Salas, E., Dickinson T. L. ve Converse, S. A. (1992). "Toward an Understanding of Team Performance and Training", **Teams: Their Training and Performance**, (Ed: R. W. Swezey ve E. Salas), Norwood, New Jersey.
- Selçukoğlu, Z. (2001). *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Smit, B. ve Wandel, J. (2006). "Adaptation, Adaptive Capacity and Vulnerability", **Global Environmental Change**, 16, 282-292.
- Steyrer, J. (1998). "Charisma and the Archetypes of Leadership", **Organization Studies**, 19/5, 807-828.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. ve Lang, R. (2008). "Organizational Commitment-A Missing Link between Leadership Behavior and Organizational Performance?", **Scandinavian Journal of Management**, 24, 364-374.
- Stodgill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**, Free Press, USA.
- Storm, K. ve Rothmann, K. (2003). "The Relationship Between Burnout, Personality Traits and Coping Strategies in A Corporate Pharmaceutical Group SA", **Journal of Industrial Psychology**, 29/4, 35-42.
- Sullivan, F. A. (1984). "Die Charismatische Erneuerung", **Wirken und Ziele**, Mohr, Köln.
- Sully de Luøue, M. ve Javidan, M. (2004). "Uncertainty Avoidance", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (602-653), Sage Publication Inc., USA.
- Sürgevil, O. (2006). **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, 1. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). **Using Multivariate Statistics**, 6th Edition, Pearson, USA.
- Telli, E., Ünsar A. S. ve Oğuzhan A. (2012). "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 135-150.
- Telman, N. ve Önen, L. (2006). "İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik", **IV. Gençlik ve Rehberlik Sempozyumu**, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Torrington, D. ve Hall, L. (1995). **Personel Management**, HRM in Action.
- Trent, R. F. (2004). "Team Leadership at the 100-Foot Level", **Team Performance Management**, 10/5-6, 94-103.
- Tümkeya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikoloji Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vergin, N. (2011). **Siyasetin Sosyolojisi**, 8. Baskı, Doğan Egmont Yay. ve Yap. Tic. A. Ş., İstanbul.

- Wach, J. (1995). **Sociology de la Religion**, (Çev: Ü. Günay), MÜ İ.F. Yayınları, İstanbul.
- Weber, M. (2011). **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, (Çev: Ö. Ozankaya), Cem Yayınevi.
- Wright, T. A. ve Bonett R. (1997). "The Contribution of Burnout to Work Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 18/5, 491-499.
- Zaccaro, S. J., Rittman A. L. ve Marks M. A. (2001). "Team Leadership", **The Leadership Quarterly**, 12, 451-483.