

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARI VE ORGANİZASYONEL POLİTİKALAR ARACILIĞI İLE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Nihat KAYA (*)

Gülümser ONGUN (**)

Öz

Çalışanın bireysel olarak başarısını etkileyen faktörler birbirinden farklı olabilir. Tükenmişlik bir olgu olarak stres kavramından farklıdır. Bireyin sürekli olarak maruz kaldığı ve performansını sergileyebileceği etkinlikten uzaklaşmasına neden olan davranış bütünüünü ifade etmektedir. Adeta, bireyin kendisini, çevresel etkenlerin akışına kendisini bırakmasına neden olur. Çalışmada yönetici-çalışan ilişkisinin bir boyutu olan dönüşümcü liderlik uygulamaları incelenmiştir. Ek olarak bireyin başarısının değerlendirildiği, fark edilme, takdir edilme, beklenti ve adalet gibi öğelerle aktif ilişki içerisinde olan organizasyonel politikaların bireyin başarısına, duyarlılık düzeyine ve duygusal gücüne etkisini görgül olarak inceledik. Bu inceleme bireyin kendi algısı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızda anket yöntemi kullanılmıştır. 49 kurum ve kuruluştan toplam 401 anket toplanmıştır. Elde edilen veriler ilk önce SPSS istatistik paket programı ile açılımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi ile faktörler değerlendirilmiştir. Analizin ikinci aşamasında ilk önce AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, daha sonra da yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir. Sonuç olarak ise; dönüşümcü liderliğin güç kaynakları ve organizasyonel politikalar aracılığı ile tükenmişlik üzerindeki etkisi olduğu, hipotezlerimizin büyük bir kısmının kabul edilmesi nedeniyle, ortaya konulmuştur.

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

The Effects of Power Sources and Organizational Politics That Used by Transformational Leadership on Burnout

Abstract

Factors affecting the success of an individual, as an employee, may differ from each other. Burnout, as a phenomenon, is different from the concept of stress. It refers to a concept that an individual is continuously exposed and it distracts employees from the activities by which he or she exhibit his or her performance. In fact, it causes that the individual leaves himself or herself to the flow of environmental factors. In this study, the transformational

*) Prof. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
(e-posta: nkaya@gyte.edu.tr).

**) Doktora Öğrencisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü, Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Vergi Müfettişi (e-posta: gulumser.ongun@vdk.gov.tr).

leadership practices, as a dimension of manager-employee relationship, have been studied. In addition, The effects of organizational policies, by which achievement of an individual is evaluated in terms of recognition, appreciation, expectations and justice, on the level of individual's achievement, sensitivity and emotional power, were investigated. This investigation was performed based on individual's own perception. In this study, survey method was used. 401 questionnaires were collected from 49 different companies and institutions. The obtained data were subjected to exploratory factor analysis by using SPSS statistics software. Reliability of factors were evaluated. At the second stage of the analysis we conducted the confirmatory factor analysis and we realized hypotheses testing by the help of structural equation modeling. We used AMOS at this stage. As a result of this study we observed the effects of power sources and organizational policies on burnout perception. Many hypotheses of this study were accepted.

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

Giriş

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki geniş çaplı değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bir başka ifade ile bugün örgütler iş görenlerden işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte, bir başka deyişle örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Örgüt ve çalışan ilişkisinin başarısı öncelikle; çalışanların tükenmişlik algısından uzaklaşmaları, çalışanın lideri algılayışı ve liderin bu algılanışı yönlendirmesi sürecine bağlıdır.

Liderleri lider olmayanlardan ayırma süreci liderlik sınıflandırması adı altında yapılır. Çalışanlar zihinlerinde liderin ne olduğuyula ilgili bir resim oluştururlar ve sonra şu anki tanık oldukları liderlik davranışı ile bu resmi kıyaslarlar. Sonuç olarak da lideri lider veya lider değildir diye sınıflandırmaya sokarlar. Bu durum önemlidir, çünkü sosyal güç ve etkilenme pozitif bir onaylama meydana gelirse olur, bu sebepten de bu sınıflandırma sonucu çalışan performansını etkiler. Liderlik tarzının etkinliği normal bir sonuç olarak, işletmenin içinde bulunduğu çevreler (risk oranının yüksek olması gibi), yaşam tarzı (bireyci ya da toplumcu bir kültüre sahip olunması gibi) alışkanlıklardan ve daha genel bir ifade ile kültür ile çok sıkı bir ilişki içindedir. Bu nedenle bu çalışmada en iyi liderlik tarzı tanımlanmamakta, normal koşullarda dönüşümcü liderliğin kullandığı güç kaynakları aracılığıyla, organizasyonel politikalara etkisi incelenmektedir.

1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider; vizyon değiştirici, mevcut durumda alışılmışın dışına çıkılmasını sağlayan lider olarak tanımlanabilir. Değişebilen liderler; zor bir durum ile karşılaştıkla-

rında, grup ile uyumlu olarak alınan ortak karar doğrultusunda değişimi sağlamakta ve desteklemektedirler. Değişim odaklı olmaları, grup içerisinde yüksek derecede etkileşim sağlarken, probleme odaklanmayı artırarak çözüm prosesi oluşturmayı sağlamaktadır (Gil, 2007). Bass'ın geliştirdiği dönüşümcü liderliğin boyutlarını da değinecek olursak, birinci boyut karizmadır. Karizmatik lider gurur aşılır, saygı kazandırır ve güven ve iyimserliği doğal hale getirir, vizyon ve misyon bilinci sağlar. Karizmatik lider destekçilerine ilham verir ve heyecan uyandırır. İkinci Boyutu ilham kaynağı olmasıdır. Çabası, vizyona odaklanması vs. astlar için model oluşturmaktadır. Üçüncü boyutu, bireysel tutumdur. Bu boyut koçluk-danışmanlık yaparak, geribildirim sağlar. Dördüncü ve son boyutu entelektüel uyarımdır. Bu boyut astları eski yöntemleri yeniden düşünmeye, yenilemeye teşvik etmektedir. Böylelikle astların da düşünce hayal güçleri ile kendi inanç ve değerlerini tanıyıp, sorunları daha erken ve nitelikli fark etmeleri sağlanmış olmaktadır (Hartogel al, 1997). Bu boyutlar; dönüşümcü liderin kendi çıkarlarının ötesinde takipçisini harekete geçiren bir lider olduğunu göstermektedir. Bu başarıyla ilgili olduğu kadar, hem takipçinin olgunluk ve idealistliğini hem de kendini gerçekleştirme ve başkalarının refahı, organizasyon ve toplumun refahını yükseltmeye çalışmasıyla ilgilidir. Özetle lider; ulaşılabilir bir gelecek öngördüğünde idealize edilmiş etki ve ilham verici liderlik gösterir, takipçileri için örnek teşkil eder, yüksek performanslı standartlar belirler, kararlılık ve güven oluşturur. Entelektüel uyarım, lider takipçilerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmasına yardımcı olur. Bireyselleştirilmiş dikkat ise, liderin takipçilerin gelişimsel desteğe ihtiyaçları olduğunu gördüğü ve gelişimleri için çalıştırıcı etki (koçluk) gösterdiği zamanlarda görülmektedir (Bass, 1999). Yukarıda da belirttiğimiz dönüşümcü liderlik boyutlarını, dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; idealize-karizmatik (etki, vizyon, güven, saygı, risk paylaşımı, dürüstlük, modelleme), entelektüel uyarım, (rasyonellik, problem çözüme), ilham verici motivasyon (hedeflere bağlılık, iletişim, coşku), bireyselleştirilmiş dikkat (kişisel ilgi, mentorluk, dinleme, güçlendirme) (Stoneet al, 2003).

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

Sonuç olarak; karizma (ortam yaratma), fedakarlık, duyarlılık ve en iyi performansa odaklanma ile dönüşümcü lider çalışanları üzerinde etkilidir. Biz bu çalışmada bu dört faktörün güç kullanımı ve organizasyonel politikalar aracılığı ile tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyeceğiz.

2. Organizasyonel Politikalar Kavramı

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

Giderek artan sayıda ampirik çalışmalar, çalışanların organizasyonel politika manevraları hakkındaki düşüncelerinin uygulanan taktikler yerine algılanan politikalara odaklanılarak daha iyi anlaşıldığını göstermektedir. Bu çalışmalar, siyasi algılarını ölçmek için önerilen ölçeğe "Organizasyonel Politika Ölçeği Algıları" denir. Şu anda, bilişsel perspektif örgütsel siyasetin çalışmada baskın bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların tutum, davranış ve iş çıktılarının örgütsel siyaset üzerindeki etkisi ile ampirik çalışma sayısında artış meydana gelmiştir. Teorik ve pratik uygulamalar ile sahip olduğu örgütsel politika ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki önemlidir. Bu, potansiyel olarak organizasyonel karmaşanın, gücün, taktik etkisinin, varsayılan hipotezlerin mikro-makro düzeyde organizasyonel sonuçların anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Vigoda-Gadot, 2010).

Diğer bir ifadeyle örgütsel siyaset kavramının farklı bakış açıları ile tanımlanması mümkündür. Kamu sektöründe, belli çıkarlara ulaşmak için yürütülen faaliyetler bütünüken, örgüt açısından bireylerin örgüt amaçları dışında kendi amaçlarına ulaşmak için çaba göstermeleridir (Andrews and Kacmar, 2001). Organizasyonel politikaların, organizasyonel amaçların başarılması üzerinde yıkıcı etkisinin özellikle gelişmiş ülkelerde, bir kâbus haline gelmeye başladığı ortaya konulmuştur. Ayrıca organizasyon içinde çalışanların işlerini kaybetmemeleri için organizasyonel politikaların gerekli olduğu belirlenmiştir. Örgütsel siyaset ise, organizasyon içerisinde işlevsel zorluklar geliştirmek için alınan her eylemin arkasında bazı dış yetkililerin rolünün bulunması kastedilmektedir. Dış yetkiler arasında da çatışma, güç mücadelesi, taktik savaşları bulunmaktadır. Bu durum ise organizasyon içerisindeki karar alma sürecinin daha da karmaşıklaşmasına neden olmaktadır (Ullah et al, 2010). Örneğin dış ortam ne kadar riskli ise, özellikle bireyselliğin ön plana çıktığı örgütlerde, bireyler örgüt amaçlarından daha çok kendi çıkarlarını gerçekleştirmek üzere hareket ederler (Cropanzano et al, 1997). Bu nedenle, organizasyonun yapısının hukuki ve diğer düzenlemelere uygun olması yanında, organizasyon içinde işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında belirli düzenlemelerin ihlali halinde ise, organizasyonlar olumsuz kamu ve sosyal yaptırımların etkisinden oluşan bir yapı haline gelmektedir (Randal et al, 1999). Yaptırımların artması ise organizasyon içerisinde korku ve endişenin armasına ve de bireylerin tükenmesine neden olabilecektir.

Etkileşime dayalı bulgular da ise, çalışanlarca algılanan güven ve sosyal desteğin, örgütsel siyaset ve çeşitli iş sonuçları(yani, iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres, tükenmişlik) arasındaki ilişkiyi etkin olarak yönlendirdiğini göstermiştir. Diğer bir deyişle, örgütsel

siyasetin olası potansiyel olumsuzluğa neden olmasının yanında, eğer örgüt içi iklimde güven ve sosyal destek hâkimse bu olumsuzluk azalmaktadır (Vigoda-Gadot, 2010). Çalışmamızda da Vigoda-Gadot'un geliştirmiş olduğu organizasyonel politika ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki üç boyut tarafımızca; ücret/terfide adalet, düşüncede adalet ve ödülde adalet olarak isimlendirilmiştir.

3. Tükenmişlik Kavramı

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

Son yıllarda ise tükenmişlik kavramı farklı meslek grupları arasında ciddi bir sorun haline gelmiş, bu nedenle de ilgi odağı olmuştur. Teori ve araştırmalar tükenmişliğin çok boyutlu olduğunu göstermektedir (Mendieta and Rivas, 2011). Tükenmişliğin 1993 yılından günümüze kadar literatürde geçirdiği süreç incelendiğinde; tükenmişliğin stresli çalışmaya karşı psikolojik bir yanıt olduğu ve işle ilgili gerginlik, iş hayatındaki stres birikiminin yarattığı bir sonuç olduğu belirlenmiştir (Halbesleben and Buckley, 2004).

Ayrıca, tükenmişlik, iş stresi ile ilgili fiziksel, duygusal ve etkileşimsel belirti kümesi anlamına gelmekte ve duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal tükenme kronik iş stresinden kaynaklanırken, duyarsızlaşma/kişilere karşı olumsuz tutumlar hayal kırıklığı, güvensizlik kaynaklı olup, kişisel başarısızlık verimlilik eksikliği ve düşük etkinlik kaynaklıdır (Mendieta and Rivas, 2011).

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

Tükenmişliğin kişilerarası birebir iletişim gereken mesleklerde görülme oranının daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla doğrulanmıştır, bunun önemli nedenlerinden birinin ise çalışanların bireylere karşı sorumluluk duygularının nesnelere oranla daha yüksek olmasıdır (Ardıç ve Polatçı, 2009). Bu alandaki en geniş olan çalışma Maslach'a ait olup, bu alandaki çalışmaları ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştirmiştir. Çalışmamızda da bu ölçek kullanılmıştır. Bu sendroma ilişkin üç temel etmen bulunmaktadır. Bunlar; duygusal tükenmişlik, depersonalizasyon (duyarsızlaşma), bireysel beceride azalmadır (Ersoy vd, 2001). Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlarken, Maslach ve Jackson (1981) literatürde tükenmişlik ile ilgili adı geçen üç boyutu ortaya koyan teorisyenler olarak yer almaktadırlar (Sağlam vd.,2008). Sıkça görülen tükenmişlik etmenleri için; bireysel ya da kurumsal düzeyde olduğu, insanın iç dünyası ile ilgili duyguları, amaçları, istekleri ve beklentileri etkileyen psikolojik bir deneyim olduğu, olumsuz bir deneyim ve sorunlar ile baskı hissi, huzursuzluk ve işlev bozukluğuna neden olduğu söylenebilir (Ersoy vd, 2001). Diğer bir yönüyle tükenmişlik stresle mücadelede bireyin başarısız olmasıdır. Stresin temelinde ise kişinin mesleğiyle yüzleşmesi sonucu yaşadığı hüsrandır. Tükenmişlik kavramı yukarıda belirttiğimiz gibi üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları kısaca açıklarsak; duygusal tükenme, bireyin işinde yaşadığı olumsuz durumlar sonucunda kendisini suçlaması sonucu yaşadığı duygusal travmadır. Bu durum da süreç içinde tükenmişlik hissetmesidir. Üç boyut içerisinde tükenmişliğe en fazla etkisi olan boyuttur. Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilerin insan olma unsurunu bir kenara bırakarak, hizmet verdiği kişilere adeta nesnel bir varlıklarmışçasına davranışta bulunmasını ifade eden boyuttur. Kişisel başarı eksikliği ise, strese kaynak oluşturan probleme karşı bireyin kendisini çaresiz hissetmesi ve problemi çözmede kendisini yetersiz görmesidir. Bireyde motivasyon düşüşü meydana gelmekte ve birey soruna karşı kontrol eksikliği yaşamaktadır. Bu boyut aslında diğer iki boyutun doğal bir sonucu olmaktadır. Çünkü duygusal yönden çökmüş ve çevresine karşı duyarsızlaşmış bir bireyin başarısız olması kaçınılmazdır. Kişisel başarı eksikliği aynı zamanda bireyin kendi potansiyeli olduğunu düşünmesi ancak bu potansiyeli ortaya çıkarabileceği uygun ortamın sağlanmadığı algısıyla oluşan ikilemin sonucudur (Kaçmaz, 2005).

Buna karşın çalışan-organizasyon bütünleşmesinin sağlanması çalışana potansiyelini ortaya çıkarabileceği uygun ortamın yaratılmasına bağlıken, bu aynı zamanda organizasyonlarında hayatta kalmasının koşulu oluşturmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007). Öğrenci hizmetleri alanında faaliyette bulunan personellere yönelik yapılan araştırma sonucu da, yukarıdaki açıklamaları destekler niteliktedir. Bu araştırmaya göre, duygusal tükenme ve kişisel başarısızlığın toplam iş doyumunu anlamlı bir değerde negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca yüksek duygusal tükenme toplam iş doyumunun düşmesine neden olurken, beklenenin aksine duyarsızlaşma ile toplam iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya konulmuştur. Tükenme sonrasında duyarsızlaşmanın oluşması ise personelin duygusuz ve kişiliksiz hale gelmeyebileceği ile açıklanmıştır. Bunun yanında tükenmişliğin üç bileşeni ve toplam iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki ol-

duğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak ise toplam iş doyumunun %25 oranında tükenmişlik bileşenlerinden etkilendiği belirlenmiştir (Brewer and Clippard, 2002).

4. Güç Kullanımı

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

4.1. Güç Kaynakları Sınıflandırmaları

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

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

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

Zorlayıcı Güç/Cezalandırma Gücü: Bu güç kaynağının temelini korkuya dayalıdır. Bu nedenle grup üyelerini tarafından korku algısı uyandıran her şey bu gücün kaynağını oluşturacaktır. Korku algısı uyandıran faktörler fiziki güç (silah gibi) olabileceği gibi, li-

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

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

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

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

Son yıllarda dönüşümcü liderlik belirgin şekilde öne çıkmıştır. Liderin çıktısı; çalışanların başarısı ve gelişimidir. Ancak yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin performans ile pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Son yirmi yıldır organizasyonel bilim alanında yeni liderlik teorileri; dönüşümcü, karizmatik ve vizyoner olarak ayrılmıştır. Her bir teori kendi içinde farklı olmasına rağmen her üç liderlik tipinin “güçlü birleştiricilik ve güven sağlayabileceği” çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Dvir et al., 2002). Örgütler değişim karşısında hem kendisini hem de izleyicilerini değişime adapte edebilen, dönüşümü sağlayan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda dönüşümcü liderlik, hem kendisinin hem de izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayarak, ulaşılması zor olan hedeflere ulaşmayı başarabilirler. Bu hedeflerin başarılması lider ve izleyiciler arasındaki

etkileşimin çok yoğun olmasını gerektirmektedir. Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri olan karizma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş etkinin bu etkileşimi sağlama yönünde yeterli olması beklenmektedir (Çakar ve Arpak, 2003).

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

Dönüşümcü liderlerin almaları gereken ana önlem; öğrenen örgüt yapısını oluşturabilmek olacaktır. Korkmaz (2006)'a göre; öğrenen örgütler yeni koşulları sürekli olarak öğrenir ve kendilerini bu değişime adapte ederler. Dvir (2002) lider-örgüt arasındaki kopukluğun tükenmişliğe neden olacağını belirterek, dönüşümcü liderliğin temelinde var olan sürekli özerklik ve güçlendirmenin bireysel destek ile kişisel gelişimin teşvik edilmesi durumunda mümkün olacağını vurgulamıştır. Bu nedenle, dönüşümcü liderin odağının örgüt ve çalışanların davranışları olmalı ve örgütsel hedeflere ulaşılması için takipçisi ile bağlılık oluşturmalıdır (Stone, 2003). Dönüşümcü lider sadece çalışanlarını desteklemekle kalmaz, aynı zamanda izleyicilerin amaçlarını geliştirir ve genişletir, performansa güven sağlar, beklentileri özelleştirir, açık veya kapalı fikirleri değiştirir. Dönüşümcü liderlik karizmatik davranış göstererek, motivasyonu artırır, entelektüelliğin teşvikini sağlar, bireyselleştirmeye dikkat ederek destekleyicilerinin davranışını belirler. Prensip olarak; dönüşümcü liderlik destekçilerin gelişimi üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderler tüm destekleyicilerin potansiyel kabiliyetlerini ortak, akıcı bir notada birleştirirken, gelecek sorumluluklar için geliştirmeyi düşünür (Dvir, 2002). Ancak dönü-

şümcü liderin, her durumda başarılı olmasının beklenmesi mümkün olamaz. Değişime odaklı bu liderlik tarzında, insanların hemen her değişimi ve rehberliği kabul etmeleri de beklenemez. İnsan odaklı, bireyin liderine duyduğu inanma ve güvenme duygularıyla sıkı sıkıya bağlı olan bu liderlik tarzı da tükenmişliğe neden olabilecektir. Yukarıdaki durumların her birinin aynı zamanda aksi durumlarının da olduğu göz önüne alınmalıdır. Örneğin, liderin iş çeşitlendirmeyi ihmal etmesi ya da çalışanın özerklik alanının bulunmaması tükenmişliği artıracaktır (Griffen, 2002). Kısaca; insanı örgüte yeniden geri getirmek gerekmektedir, bu sistemleri ve yapıları değiştirmenin insanları değiştirmekten daha kolay olması nedeniyle, insan yapısının karmaşıklığı da önemli bir etken olmakla birlikte, birçok durumda ihmal edilmektedir (Vries, 2007).

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

6. Metodoloji

6.1. Ölçekler

Bu çalışmada liderlik tarzının ölçülmesi amacıyla kullanılan test, Bass ve Avolio'nun (1997) "Multifactor Officer Questionnaire (MLQ)" isimli ölçeğinin dönüştürücü liderliği ölçen boyutlarından, Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirdiği liderlik ölçeğinden ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1996) "Transformational Leadership Behavior Inventory" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur (Doğan, 2002).

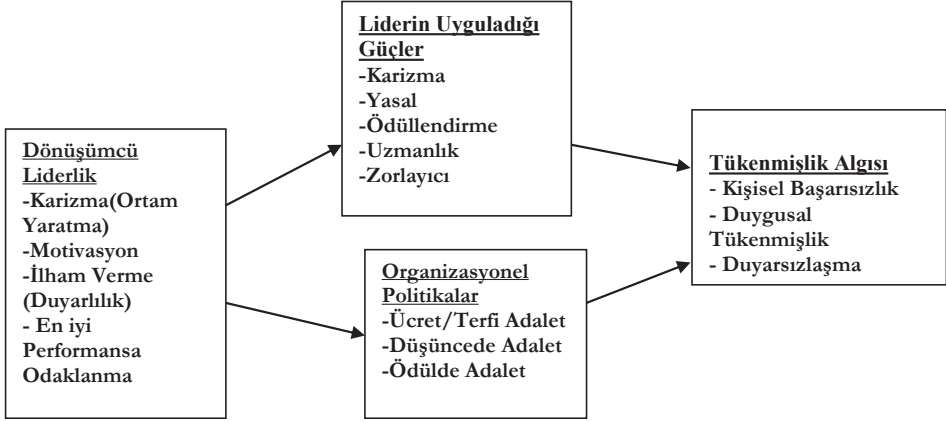
Böylece, dönüştürücü liderlik, bütün boyutların katılımı ile, dokuz boyut bazında ölçülmüştür. Karizma 8, ilham vererek insanları güdüleme 4, insanları düşünmeye sevk etme 4, bireye yönelik ilgi 4, uygun bir model olma 3, yüksek performans beklentisi 3, grup hedeflerinin kabul edilmesine teşvik etme 4, kişisel risk 4 ve çevreye duyarlılık 7 madde ile toplam 41 maddeden oluşan testte, çalışanlarının amirleri ile ilgili değerlendirmelerini "Kesinlikle Katılmıyorum"dan, "Kesinlikle Katılıyorum"a kadar uzanan beş basamaklı bir değerlendirme aralığında yapmaları istenmiştir (Doğan, 2002).

Tükenmişliğin ölçülmesi için ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılır.

mıştır. Bu ölçek üç alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler yukarıda açıklandığı üzere; “duygusal tükenme 9 madde, “duyarsızlaşma 5 madde ve “kişisel başarı 8 madde olmak üzere envanter toplam 22 maddedir (Koçak, 2009).

7. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada, gerek diğer bölümlerinde gerek bu bölümünde ortaya konulan veriler çerçevesinde aşağıdaki Şekil 1.'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli

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

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

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

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

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

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

Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik ve Güç Kaynakları Hipotez Tablosu

H1-4 alt hipotezler	Karizma	Motivasyon	İlham Verme	Eniyi Performansa Odaklanma
Karizmatik güç	H1a	H2a	H3a	H4a
Yasal güç	H1b	H2b	H3b	H4b
Ödüllendirme	H1c	H2c	H3c	H4c
Uzmanlık	H1d	H2d	H3d	H4d
Zorlayıcılık	H1e	H2e	H3e	H4e

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

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

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

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

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

Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonel Politikalar Hipotez Tablosu

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

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

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

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

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

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

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

Tablo 3. Güç Kaynakları ve Tükenmişlik Hipotez Tablosu

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

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

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

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

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

Tablo 4. Organizasyonel Politikalar ve Tükenmişlik Hipotez Tablosu

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

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

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

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

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

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

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik ve Tükenmişlik Hipotez Tablosu

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

Çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik uygulamalarını benimsemiş yöneticilerin, bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu değişimler üzerinde yoğunlaşırken diğer yandan çalışanlarda oluşan tükenmişlik algısı ve buna bağlı davranışlarla ilgili önleyici önlemler geliştirmelerine yardımcı olmak ve oluşmuş tükenmişlik algısı ile bireyin başa çıkabilmesine nasıl yönetsel katkı sağlanabileceğine açıklık getirilmesidir. Yönetimin birey olarak çalışanlarla iletişim kurması kadar çalışanların da yönetimle iletişim kurabilmesi işletmelerin başarıları ve organizasyonel iklim açısından vazgeçilmez öğelerdendir. Tü-

kenmişliğin temel özelliklerinden birisinin değersizlik algısı olduğu unutulmamalıdır. Bu amaca hizmet edebilmek için çalışmada temel karakteristik özellikleriyle dönüşümcü liderlik ayrıntılı bir anket çalışması yardımıyla çalışan gözüyle analiz edilmiştir. İkinci olarak çalışanların yönetim aracı olarak güç ve organizasyonel politikaları nasıl algıladıkları ölçülmüştür. Son olarak çalışanın birey olarak kendisini tükenmişlik perspektifinden çalışma koşullarında değerlendirmesi istenmiştir. Böylece çalışandaki tükenmişlik algısı yönetimin etkisi açısından incelenmeye çalışılmıştır.

7.1. Analiz ve Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçekler literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak oluşturuldu. 40 kişilik bir grup üzerinde ön test uygulaması yapılarak tepki ve yorumları alındı. Sorulardaki tercümeden kaynaklanabilecek yanlış anlaşılmalara önüne geçilmiş oldu. Aynı zamanda periyodik olarak tez danışmanının tavsiye ve yönlendirmeleriyle kapsayıcı bir anket oluşturma çalışması gerçekleştirildi. Çalışmada kullanılan veriler yüz yüze anket yöntemi ile elde edildi. Çeşitli sektörlerde 49 firmadan elde edilen toplam 401 kişiden toplanan veriler araştırma analiz sürecinin ilk aşamasında incelenerek SPSS istatistik paket programına girildi. Çalışmaya katılan kişilerin yönetici pozisyonundaki kişiler olmasına ve üst düzey yöneticiler ile birebir iletişim halinde olmalarına özen gösterildi. Bu aşamada kayıp veri incelemesi yapıldı. Kayıp veri sayısı çok düşük olduğundan boşluklar ortalama ile dolduruldu. Kayıp veri miktarı bireysel verilerde %10'un altında ise ihmal edilebilir düzeyde olarak kabul edilmektedir (Akt. Hair vd, 2010, s. 47).

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

Bu analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 6-9'da verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 6'da dönüşümcü liderlik ile ilgili 4 alt faktör oluşmuştur. Faktörler sırasıyla; 1: karizma (ortam yaratma), 2: fedakarlık, 3: duyarlılık, 4: en iyi performans odaklanma. Tablo 7'de güç kullanımı ile ilgili 5 alt faktör oluşmuştur. Bunlar sırasıyla; 1: karizma, 2: yasal güç, 3: ödüllendirme, 4: uzmanlık ve 5: zorlayıcı güçtür. Tablo 8'de organizasyonel politikalar ile ilgili 3 alt faktör oluşmuştur. Bu alt faktörler sırasıyla; 1: ücret-terfide adalet, 2: düşünce özgürlüğü ve 3: ödüllendirmede adalettir. Tablo 9'da tükenmişlik algısı 3 alt faktör altında toplanmıştır. Sırasıyla; 1: duygusal tükenme, 2: duyar-

sızlaşma, 3: kişisel başarısızlıktır. Soruların faktör yüklerinde tüm tablolarda yer alan,001 değerleri tarafımızca yazılmış olup, %10'un altında bir değeri ifade etmektedir.

Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi

Dönüşümcü Liderlik Anket Soruları	1(Karizma-Ortam Yaratma)	2(Motivasyon)	3(İlham Verme)	4(En İyi Performansa Odaklanma)
DL40_Hedeflerimize ulaşacağımıza inandığımızı bize belli eder.	,771	,294	,186	,001
DL39_Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	,737	,198	,315	,001
DL22_İşletmenin fiziksel çevresinde bulunan ve hedefe ulaşma oyunu tıkayan engelleri (teknolojik, sınırlılıklar, kaynakların kısıtlılığı gibi) hemen fark eder.	,729	,203	,125	,133
DL41_Girişimcidir; hedeflere ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmaz.	,710	,101	,312	,001
DL38_İşletmede çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	,700	,161	,267	,001
DL26_Yol gösterirken örnekler kullanır.	,626		,359	,160
DL21_Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.	,231	,787	,001	,001
DL20_İşletmenin hedeflerinin peşinden giderken büyük fedakarlıklarda bulunur.	,254	,766	,253	,001
DL19_Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	,001	,741	,369	,222
DL36_İşletmenin iyiliği için sık sık kendinden bazı şeyler feda etmek durumunda kalır.	,250	,690	,223	,195
DL25_Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	,326	,190	,738	,001
DL33_Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	,341	,260	,722	,001
DL23_Davranışları bende saygı uyandırır.	,311	,200	,678	,136
DL34_Astları arasında bir takım havası ve ruhu geliştirir.	,366	,268	,678	,001
DL14_Sadece en iyi performansta ısrar eder.	,108	,139	-,111	,805
DL24_Onun için ikinci en iyiye yer yoktur.	,001	,111	,284	,761
DL10_İşletmenin hedefleri peşinden giderken kişisel riski yüksek olan eylemlere girişir.	,385	,366	,001	,507

Tablo 7. Güç Kaynakları

Güç Kaynakları Anket Soruları	1(Karizma)	2(Ya sal)	3(Ödül lendirme)	4(Uz- manlık)	5(Zorlayıcı)
GK30_Uygulamada işler sarpa sardığında çözüme yardımcı olur.	,831	,001	,001	,170	,001
GK29_İşimle ilgili problemlerin çözümünde bana zaman ayırır.	,820	,128	,001	,279	,001
GK28_İşimle karşılaştığım problemlerin çözümü için bana uygulamada pratik destek sağlar.	,807	,113	,125	,199	,001
GK27_İşimle ilgili problemlerdeki belirsizliği azaltmam için gerekli bilgileri benimle paylaşır.	,783	,193	,135	,001	-,107
GK31_Yetenekli yanlarımı vurgulayarak kendime güvenimi tazeler.	,746	,195	,127	,147	,001
GK26_İşimle ilgili yaşadığım problemlere çözüm üretilmem için tecrübe ve bilgisini paylaşır.	,734	,328	,141	,123	,001
GK24_İşimle ilgili problemleri anlayış ve sabırla dinler.	,726	,190	,001	,154	,001
GK11_Yönetici kadro, işimle ilgili öneriler sunar.	,181	,830	,129	,202	,001
GK10_Yönetici kadro, işimle ilgili teknik önerilerde bulunur.	,278	,768	,001	,227	,001
GK12_Yönetici kadro, işimle ilgili teknik bilgileri bana sunar.	,152	,749	,001	,359	,001
GK8_Yönetici kadro, görevimi en iyi şekilde yerine getirecek ruh haline girmemi sağlayabilir.	,364	,602	,272	-,183	,126
GK7_Yönetici kadro, işimin beni memnun edecek şekilde dizayn edilmesini sağlayabilir.	,230	,552	,273	-,242	,381
GK1_Yönetici kadro, alacağım maaşın artırılmasında yetki sahibidir.	,104	,101	,868	,153	,001
GK2_Yönetici kadro, bana özel fayda ve imkân sağlayabilir.	,213	,116	,820	,182	,001
GK3_Yönetici kadro, bana yapılacak ekstra ödemelere etki edebilir.	,124	,132	,794	,121	,123
GK19_Amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakârlıkta bulunur.	,375	,001	,001	,664	,131
GK16_Yönetici kadro yüksek sorumluluk gerektiren görevlerde yetkisini bize devreder.	,141	,122	,141	,662	,197
GK20_Yönetici kadro, ekip (takım) uğruna yüksek derecede risk alır.	,365	,230	,267	,609	-,144

GK21_Yönetici kadro, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	,190	,222	,366	,606	,001
GK5_Yönetici kadro, işi bana zor hale getirebilir (zorlaştırabilir).	-,104	,001	,001	,001	,903
GK6_Yönetici kadro, işi çalışanların hoşlanmadığı hale sokabilir.	,001	,001	,108	,001	,872
GK4_Yönetici kadro, hoşlanmadığım görevler verebilir.	,001	,001	,001	,147	,537

Tablo 8. Organizasyonel Politikalar Faktör Yükleri

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

Tablo 9. Tükenmişlik Algısı Faktör Yükleri

Tükenmişlik Algısı Anket Soruları	1(DuyTük)	2(Duyarsız)	3(Kiș. Baş.)
TAdt2_İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,846	,153	,001
TAdt1_İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,822	,113	,104
TAdt3_Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve tekrar işe gitme arzusu duymuyorum.	,786	,278	,001
TAdt8_Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,731	,327	,001
TAdt6_Bütün gün insanlarla uğraşmak, benim için gerçekten yıpratıcı.	,677	,211	,001
TAds10_Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	,302	,787	,218
TAds11_Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,330	,766	,001
TAkb22_İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	,143	,661	-,108
T18- İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	,001	,001	,839
T19- Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	,001	,001	,769
T17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosfer oluştururum.	,168	,001	,670

Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda tüm faktörler yeterli (kabul edilebilir) güvenilirlik düzeyini sağlamıştır. Veriler tablo 10’da listelenmiştir.

Tablo 10. Güvenilirlik Analizi Ve Açıklanan Varyans

	Cronbach's Alfa	Eigen Value	Açıklanan Varyans (%)
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK			65,455
1(Karizma-Ortam Yaratma)	0,875	7,108	41,811
2(Fedakarlık-Motivasyon)	0,835	1,851	10,889
3(Duyarlılık-İlham)	0,847	1,156	6,802
4(En İyi Performansa Odaklanma)	0,610	1,012	5,954
GÜÇ KAYNAKLARI (Güvenilirlikleri kaldı)			70,141
1(Karizma)	0,924	7,234	36,169
2(Yasal)	0,824	2,511	12,554
3(Ödüllendirme)	0,845	1,600	8,002
4(Uzmanlık)	0,764	1,496	7,478
5(Zorlayıcı)	0,628	1,188	5,939
ORGANİZASYONEL POLİTİKALAR			68,311

1(ücr/Ter. Ad.)	0,760	3,558	39,533
2(Düş. Özg.)	0,765	1,384	15,373
3(Ödül. Ad.)	0,813	1,206	13,404
TÜKENMİŞLİK ALGISI			63,687
1(Duygusal Tükenme)	0,865	4,198	38,159
2(Duyarsızlaşma)	0,704	1,770	16,090
3(Kişisel Başarısızlık)	0,652	1,038	9,438

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda modelde yer alacak tüm faktörlerin oluştuğu görüldü. Analiz ile ilgili elde edilen model indislerine ilişkin sonuçlar Tablo-11’de verilmiştir.

Tablo-11 Model Fit İndisleri

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

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

Bu çalışmada 15 faktör elde edilmiştir. Bu değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi değerleri aşağıda tablo 12’deki gibidir.

Tablo 12. Korelasyon Analiz Sonuçları

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

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

Yapısal eşitlik modeli ile çalışmanın hipotezleri test edildi. Bu hipotezler aracılığıyla Dönüşümcü liderliğin Tükenmişlik algısı üzerine etkisi incelenmiş olacak.

Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Hipotezleri

H1a DL1(Karizma)	GK1(Karizma)	***	Kabul Edildi (+)
H1b DL1	GK2(Yasal)	***	Kabul Edildi (+)
H1c DL1	GK3(Ödüllendirme)	***	Kabul Edildi (+)
H1d DL1	GK4(Uzmanlık)	0,03	Kabul Edildi (+)
H1e DL1	GK5(Zorlayıcı)	0,004	Kabul Edildi (-)
H2a DL2(Motiv.)	GK1(Karizma)	***	Kabul Edildi(+)
H2b DL2	GK2(Yasal)	***	Kabul Edildi(-)
H2c DL2	GK3(Ödüllendirme)	0,054	Kıs. Kab.Edil.
H2d DL2	GK4(Uzmanlık)	0,477	Reddedildi(+)
H2e DL2	GK5(Zorlayıcı)	***	Kabul Edildi (-)
H3a DL3(İlh. Ver.)	GK1(Karizma)	0,010	Kabul Edildi (+)
H3b DL3	GK2(Yasal)	***	Kabul Edildi (+)
H3c DL3	GK3(Ödüllendirme)	0,002	Kabul Edildi (+)
H3d DL3	GK4(Uzmanlık)	***	Kabul Edildi (+)
H3e DL3	GK5(Zorlayıcı)	0,007	Kabul Edildi (-)
H4a DL4(En İ Per.)	GK1(Karizma)	***	Kabul Edildi (+)
H4b DL4	GK2(Yasal)	***	Kabul Edildi (+)
H4c DL4	GK3(Ödüllendirme)	***	Kabul Edildi (+)
H4d DL4	GK4(Uzmanlık)	***	Kabul Edildi (+)
H4e DL4	GK5(Zorlayıcı)	0,774	Reddedildi
H5a DL1(Karizma)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	0,006	Kabul Edildi(+)
H5b DL1	OP2(Düş.Özg.)	***	Kabul Edildi (+)
H5c DL1	OP3(Ödül.Ad.)	0,195	Reddedildi
H6a DL2(Motiv.)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	***	Kabul Edildi (+)
H6b DL2	OP2(Düş.Özg.)	***	Kabul Edildi (+)
H6c DL2	OP3(Ödül.Ad.)	***	Kabul Edildi (+)
H7a DL3(İlh. Ver.)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	0,294	Reddedildi
H7b DL3	OP2(Düş.Özg.)	0,001	Kabul Edildi (+)
H7c DL3	OP3(Ödül.Ad.)	0,765	Reddedildi
H8a DL4(En İ Per.)	OP1(ücr/Ter.Ad.)	***	Kabul Edildi (+)
H8b DL4	OP2(Düş.Özg.)	***	Kabul Edildi (+)
H8c DL4	OP3(Ödül.Ad.)	***	Kabul Edildi (+)

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

Tablo 14. Tükenmişlik Algısı Hipotezleri

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

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere; güç kaynakları ve organizasyonel politikalar algısının tükenmişlik üzerine etkisinin ölçüldüğü hipotezler sıralanmıştır. H9a (güç kaynaklarından karizma faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H9b (güç kaynaklarından karizma faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H10a (güç kaynaklarından yasal güç faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H10b (güç kaynaklarından yasal güç faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H11c (güç kaynaklarından ödüllendirme faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H12b (güç kaynaklarından uzmanlık faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H13b (güç kaynaklarından zorlayıcı faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H14a (organizasyonel politikalar ücret ve terfide adalet faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenmişlik faktörü üzerine pozitif etkisi), H14b (organizasyonel politikalar ücret ve terfide adalet faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H14c (organizasyonel politikalar ücret ve terfide adalet faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H15a (organizasyonel politikalar düşüncede adalet faktörünün, tükenmiş algısı duygusal tükenme faktörü üzerine pozitif etkisi), H15b (organizasyonel politikalar düşüncede adalet faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), H15c (organizasyonel politikalar düşüncede adalet faktörünün, tükenmiş algısı kişisel başarısızlık faktörü üzerine pozitif etkisi), H16b (organizasyonel politikalar ödülde adalet faktörünün, tükenmiş algısı duyarsızlaşma faktörü üzerine pozitif etkisi), hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik - Tükenmişlik Algısı Hipotezleri

H17a DL1(Karizma)	TA1(Duy. Tük)	,005	Kabul Edildi(+)
H17b DL1	TA2(Duyarsızlaşma)	,001	Kabul Edildi(+)
H17c DL1	TA3(Kiş.Bşrszlık)	,972	Reddedildi
H18a DL2(Motiv.)	TA1(Duy. Tük)	,023	Kabul Edildi(+)
H18b DL2	TA2(Duyarsızlaşma)	,003	Kabul Edildi(+)
H18c DL2	TA3(Kiş.Bşrszlık)	,004	Kabul Edildi(+)
H19a DL3(İlh. Ver.)	TA1(Duy. Tük)	,113	Reddedildi
H19b DL3	TA2(Duyarsızlaşma)	,041	Kabul Edildi(+)
H19c DL3	TA3(Kiş.Bşrszlık)	***	Kabul Edildi (-)
H20a DL4(En İ.Perf.)	TA1(Duy. Tük)	***	Kabul Edildi(+)
H20b DL4	TA2(Duyarsızlaşma)	***	Kabul Edildi(+)
H20c DL4	TA3(Kiş.Bşrszlık)	,011	Kabul Edildi(+)

8. Sonuç ve Değerlendirmeler

Çalışmamızda üç hipotez ortaya konulmuş ve yukarıdaki tablolar da yer alan sonuçlar elde edilmiştir. Hipotezlerimiz değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin tükenmişlik ile direk ilişkili olmayacağı ancak uyguladığı organizasyonel politikaların ve gücün etkisi ile tükenmişliğe etki edebileceği öngörülmüştü.

Tablo 13, 14 ve 15 incelendiğinde; 1, 2, 3, 4. Hipotezlerimizi değerlendirdiğimizde; dönüşümcü liderliğin (H1) karizma boyutu ile güç kullanımının tüm boyutları arasında ilişki mevcuttur. Bu etkileşimin rolü zorlayıcı güç dışındakilerde pozitif yönlüdür. Dolayısıyla H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin (H2) motivasyon boyutu ile güç kaynakları değerlendirildiğinde; karizma gücü ile ilişkili olan H2c hipotezi dışındaki hipotezlerimiz (H2a, H2b-, H2d, H2e-) kabul edilmiştir. H2c'nin reddedilmesi ise, bireylerin ödüllendirme gücünden etkilenmelerinin mümkün olduğu ancak salt ödüllendirme gücünün motivasyonu sağlamasının, yani bireyleri harekete geçirmesinin her zaman mümkün olmayacağı ile açıklanabilir. Çalışanların ödülü yeterince değerli görmemesi ya da ödüllendirmede belli bir doyum noktasına ulaşmış olmaları, ödüllendirme gücünün etkisini azaltacaktır. Bireyler motivasyonlarının sağlanması konusunda ilave olarak karizma, yasal, uzmanlık ya da zorlayıcı bir etkene ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü salt ödül beklentisinden kaynaklanan güç yeterli değilse, bireylerin harekete geçmelerini sağlamayacaktır. H3 İlham verme boyutu ile tüm güç kaynakları H3e hariç pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Dolayısıyla H3a, H3b, H3c, H3d, H3e- hipotezlerimiz kabul edilmiştir. H4 En iyi performansa odaklanma ile zorlayıcı güç dışındaki hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Bu doğrultuda H4a, H4b, H4c, H4d hipotezlerimiz kabul edilirken, H4e hipotezimiz reddedilmiştir. Bu hipotezin reddedilmesi kişilerin en iyiyi hedeflemelerinin ancak zorlayıcı güç dışındaki diğer güç kaynakları ile mümkün olduğunu göstermektedir. Bu durum bireyin iyi ile yetinmemesi, en iyiye odaklanabilmesinin ancak liderin izleyicilerini olumlu yönde motive etmesi ve ödüllendirmesi ile mümkün olacağı ile açıklanabilir. Bunun dışında ise bireyler olağan olanla yetinmek isteyecekler, kendi yararcılıklarını ve fedakârlıklarını çalışmalarına yansıtmayacaklardır. Keza en iyiye ulaşmak ancak ilave fedakârlık ile sağlanabilir bu ise ancak kişinin içinden gelen istek ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bu sonuç, her ne kadar hipotezimiz reddedilmiş olsa da, çalışmamızın öğretici ve örnek verici sonuçlardan biridir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının, organizasyonel politikalar alt boyutları ile değerlendirildiğinde; H5 belirtilen hipotezlerimizden H5a, H5b kabul edilmiş ancak H5c reddedilmiştir. H5c'nin reddedilmesi, karizmanın liderin özelliklerinin yarattığı bir etki olması nedeniyle, ödülde adalet algısı ile ilişkisinin bulunmaması yani soyut bir kabul algısı olarak, daha somut çoğu zaman para ile ifade edilen bir algıyı etkilemiyor olması anlamlı bir sonuçtur. Buna karşın dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olan motivasyon (H6) ile ilgili hipotezlerin her üçü de H6a, H6b ve H6c kabul edilmiştir. Üçüncü boyut olan ilham verme ise (H7) yine H7b'nin kabul edilmesi buna karşın ise H7a ve H7c'nin reddedilmesi anlamlıdır. Yukarıda belirttiğimiz gibi ilham verme liderin izleyenlerini viz-

yonu odaklaması ile ilgilidir. Bu da çok yönlü iletişim ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla düşüncede adalet ile pozitif ilişki içinde olması, buna karşın ücret/terfide adalet ile ödülde adaleti etkilememesi anlamlıdır. Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu en iyi performans odaklanma (H8)'da ise her üç hipotezde (H8a, H8b, H8c) kabul edilmiştir. Yine en iyi performans odaklanan izleyenin, örgüt içindeki ücret/terfide adalet, düşüncede adalet ve ödülde adalet algısının pozitif ilişki içinde olması, izleyenin örgüte inanmış olması ve tüm gücünü ortaya koyması, yani örgüt ile bütünleşmesiyle ilgilidir.

Güç alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki analiz sonuçlarımıza değinecek olursak; gücün karizma (H9) boyutu hipotezlerinden, H9a(-) ve H9b(-) kabul edilmiş ancak H9c reddedilmiştir. Bu sonuç karizma gücünün lider-üye arasındaki özdeşleşmeden kaynaklanması ile açıklanabilir. Bir başka deyişle, karizma gücü duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya neden olmazken yani negatif yönlü ilişki içindeyken, kişisel başarısızlıkla arasında ilişki saptanamamıştır. İzleyici kendisini lideriyle özdeşleştirirken, kıyaslama yapma ve kendini yetersiz görme hissine kapılabilir. Bu nedenle duygusal tükenmeye ve bunun getirdiği duyarsızlaşmaya neden olması anlamlıdır. Ancak karizma gücünün kişisel başarısızlığa (kendisini işe yaramaz hissetmesi) kapılmaması önemlidir. Keza karizma hayranlıkla ilgilidir. Başkasına hayranlık duyarken, birey kendisini daha önemsiz hissetmesi ve duygusal çöküntü yaşaması söz konusu olabilir. Buna karşın yasal güç (H10); tükenmişliğin iki boyutu (H10a-, H10b-) ile negatif ilişki içindeyken, H10c ile anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bunun nedeni yasal gücün, daha kesin ve prosedürel bir güç olmasıdır. Lider bu gücü kullanırken insan unsuruna daha kuralcı yaklaşmaktadır. Bireyler ise kurallara uydukları sürece, kendilerini başarılı görebilirler. Ödüllendirme gücü ile tükenmişlik algısı boyutları irdelendiğinde ise (H11), H11c- kabul edilirken H11a ve H11b reddedilmiştir. Ödüllendirmenin herhangi bir tükenmişlik algısı oluşturması çoğu zaman beklenmez ve mantığa aykırı bir sonuç olarak görülebilir. Ancak ödüllendirmenin izleyici için önem derecesinin düşük olması, ödüllendirmenin örgütte beklendiği şekilde tam olarak uygulanmaması, çalışanlar arasında çatışmaya ve birinin kazancının diğerinin kaybı olarak algılanması sonuçları sebebiyle kişisel başarısızlık faktörü nedeniyle tükenmişliğe neden olmaktadır. Ancak ödüllendirme çoğu zaman olumlu duyguları uyandırması sebebiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla tükenmişliğe yol açtığına ilişkin bir sonuç oluşmamıştır. Ancak ödüllendirme gücü, kişisel başarısızlık neden olmaktadır. Yine gücün dördüncü boyutu olan uzmanlık gücü (H12) ile tükenmişlik boyutları irdelendiğinde; H12b- kabul edilmiş buna karşın H12a ve H12c reddedilmiştir. Bu güç liderin mesleki bilgi ve donanımıyla ilgilidir. Bu nedenle liderin uzmanlık gücünün bireyde, duygusal yönden mesleği ile ilgili tam olarak isteneni vermediğini düşünmesi ve kendisini yetersiz görmesiyle açıklanabilirken, bireyin duygusal yönden tükenmesine ve kişisel yönden başarısız olmasına neden olmaması doğaldır. Buna karşın liderin uzmanlık gücünün baskın olması, beğenisinin düşük olmasını beraberinde getireceğinden kişiyi duyarsızlaştırabilmektedir. Gücün son ve beşinci boyutu olan zorlayıcı gücün (H13) tükenmiş boyutları ile olan ilişkisinde ise; H13b kabul edilirken,

H13a ve H13c reddedilmiştir. Bu tarafımızca eleştirilmektedir. Çünkü zorlayıcı güç bir anlamda birey üzerinde baskı oluşturan ve bireyi tam anlamıyla çaresiz hissettirebilecek düzeyde bir güçtür. Örneğin bireyin çalışmasının sıkı sıkıya kontrol edilmesi, bireyin çalışma arkadaşlarında daha fazla olarak irdelenmesi zorlayıcı güç örneklerindedir. Böyle bir durumun bireyi sadece duyarsızlaştırması buna karşın ise duygusal yönden etkilemesi ve kişisel başarısızlık hissettirmemesi beklenmemektedir.

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

Tablo 15'de yer alan dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik algısı hipotezlerinin neredeyse tamamı pozitif yönlü olarak kabul edilmiştir. Bu da dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu karizma ile tükenmişlik alt boyutlarının test edildiği H17 hipotezinde H17a ve H17b alt hipotezleri kabul edilmiş ancak H17c hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla karizma gücü yüksek olan algılanan bir liderin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya yol açmayacağı ancak kişisel başarısızlığa neden olabileceği anlamına gelmektedir. Bireyin liderine hayranlık duyarken, kendisini yetersiz görerek kişisel yönden başarısız hissetmesinin söz konusu olduğunu göstermektedir. Motivasyon algısı yüksekken, tükenmişlik algısını incelediğimiz hipotezimiz H18 (H18a, H18b ve H18c) kabul edilmiştir. Tek başına motive olan bir bireyin başka etkenlerle desteklenmeden tükenmişliğinin önüne geçilemeyeceği, başka işletme araçlarının kullanılması gerektiğini göstermektedir. İlham verme ile tükenmişlik algısının incelendiği H19 hipotezimizin alt hipotezlerinden H19a reddedilirken, H19b ve H19c- kabul edilmiştir. Ancak H19c negatif yönlü bir ilişki içindedir. Birey iletişim ve örgüt içindeki olumlu gelişmelerden etkilenmesi, diğer dönüşümcü liderlik alt boyutlarına nazaran daha az tükenmişlik ile ilişkilidir. Ya da kişisel başarıda olduğu gibi negatif yönlü bir ilişki içindedir. Bu da anlamlıdır. Çünkü örgüt içi genel, olumlu bir iklimin hâkim olması, bireyi pozitif etkileyecektir. Ancak duyarsızlaşma bir anlamda bireyin kendi içindeki olumsuz algıya saplanarak, dış dünyaya kapanması olması dolayısıyla H19b'nin kabul edilmesi anlamlıdır. En iyi performans odaklanma ise tükenmişliğin tüm alt boyutları ile H20 pozitif yönlü ilişki içinde olup, H20a, H20b ve H20c kabul edilmiştir. Bu

da en iyi performans odaklanan liderin, beğenisinin yüksek olmasından ve çalışanların ne yaparsak yapalım daha iyisini yapabileceğimizi söyleyecek ve tatmin olmayacak bir lider algısından kaynaklanabilecektir.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik tarzının uyguladığı güç kullanımı ve organizasyonel politikadaki olumsuz algı tükenmişliğin her üç alt faktörünü de dolaylı olarak pozitif yönlü etkileyebilir niteliktedir. Ayrıca çalışmamızda dönüşümcü liderlik ile ilgili oluşan faktörlerin içeriğindeki sorular uyumlu olmaktadır. Her ne kadar 9 faktör ele alınmış olsa da oluşan 4 faktör, dönüşümcü liderliğin 4 boyutu ile örtüşmektedir.

Kaynakça

- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (2002). İşletme yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, s. 347-366.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomi’k Araştırmalar Dergi’si*, 12 (19), s. 73-84.
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ: Bir araştırma. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), p.157-161.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), p.9-32.
- Brewer, E. W., Clippard, L. F. (2002), Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), p.169-186.
- Brewer, E. W., Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, Vol. 3, p. 102-123.
- Ceylan, A. (2011). Yönetimde insan ve davranış. (I. Baskı), İstanbul: Kaan Matbaacılık.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, p.159-180.
- Çakar, U., Arpak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), s. 83- 98.
- Doğan, E. (2002). Dönüşümcü liderlik tarzının lidere olan güveninin güçlenmesi ve duygunun etkisi. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, , , İstanbul.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Boas S., (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45(4), p. 735-744.
- French, J. R. P., Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In: Cartwright, D. (Ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Doing (2012). “People work” in the prison setting an examination of the job characteristics model and correctional staff Burnout. *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 39, p. 1131 (Originally published online 9 May 2012).
- Güney, S. (2007) Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları, (s.34) içinde, (Ed. Salih Güney), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Halbesleben, J. R. B., Buckley, M. R. (2004) Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), p. 859-879.
- Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V., Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.70, p.19-34 Printed in Great Britain 1997, The British Psychology Society.
- Helriegel, D., Slocum, J. W. (2001). *Organizational Behavior*, (9. Ed), USA: South Western Collage Publishing.
- Hombrados-Mendieta, I., Cosano-Rivas, F., (2011). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work* 56(2), p. 228-246.
- Hong, L. C., Kaur, S. (2008). A Relation ship between Organizational Climate, Employee Personality and Intentionto Leave. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), p.1-10.
- Kaya, N., Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği, (Genişletilmiş 9. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2006). Liderlik uygulamalarının içsel okul değişkenleri ile öğrenci çıktı değişkenlerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48. Sayı, s.503-529.
- Luria, G. (2008). Climate strength- how leaders form consensus. *The Leadership Quarterly*, Vol.19, p.42-53.
- Meydan, C. H., Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, s.65-4.
- Özcan, K., Çağlar, Ç., Karataş, İ. H., Polat, M. (2014). Eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi: Bir durum çalışması. *Kuram*

- ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(2), s. 545-569.
- Pillai, R., Scandura, T.A., Williams E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), p. 763-779.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* Vol.20, p.159-174.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, Tatiana N. (2004). Ball State University, Muncie, IN, transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), p.80-91.
- Sosik, J. J., Codsholk, V. M. (2000). Leadership styles mentoring functions received and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, p.365-390.
- Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), p. 349-361.
- Testa, M. R. (2008). National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural. *International Journal of Hospitality Management*, HM-779, p. 8.
- Thompson, B. L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı*, yönetim fonksiyonları, (Çev. Vedat G. Diker), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Töremen, F., Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(II), s. 27-39.
- Uğur, E. (2005). *İşletme yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: DYO Matbaa Mürekkepleri.
- Ullah, S., Jafri, A. R., Gondal, Muhammad Ali and Khyzer Bin Dost, Muhammad (2011). The dark side of employee behavior: An explanation of factors instigating organizational politics. *African Journal of Business Management*, 5(26), p. 10428-10433.
- Vigoda-Gadot, E. Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), p. 2829-2861.
- Vries, M. K. de. (2007). *Liderliğin gizemi işletmelerde liderlik davranışı*. Mess Yayınları.
- Yıldırım, M. H., İçerli, L. (2010). Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(1).