

# LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ORTA DÜZEY YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE YÖNETİCİLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ; KUŞADASI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tülay GÜZEL\*

Yılmaz AKGÜNDÜZ\*\*

## ÖZET

*İşletmelerde çalışanların başarısı, örgütsel birliktelik, takım çalışması ve örgütsel bağlılık gibi birçok özellik liderlik süreci sonucunda sağlandığı gibi, çalışanların tükenmişlik duygularını da doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda, liderliğin başarısının ölçülmesi, liderin taşıdığı özelliklerin niteliğine bağlı olduğu kadar, etkilediği grubun bu özelliklerden etkilenme derecesine de bağlıdır. Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tiplerinin alt boyutlarıyla ele alınması sonucunda çalışanların bu boyutları nasıl algıladıkları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi araştırılmıştır.*

*Dönüşümcü liderlik için; karizma/ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları, etkileşimci liderlik için; ödüle bağlılık, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutları ve tükenmişlik için Maslach'ın Tükenmişlik Envanterine göre, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ele alınmıştır.*

*Çalışmada Kuşadası Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 116 orta düzey yönetici örneklem olarak seçilmiştir ve yöneticilerinin algıladıkları liderlik davranışlarının orta düzey yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım davranışlarının, izleyenlerinin duygusal tükenmişlik duygularını azalttığı, bunun yanı sıra yine dönüşümcü liderliğin karizma-ilham verme davranış özelliğinin, izleyenlerin kendilerini başarısız olarak değerlendirmelerini azalttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, etkileşimci liderliğin bireysel destek davranışının, izleyenlerin duyarsızlaşmasını azalttığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Regresyon analizine göre; konaklama işletmelerinde vasıflı liderliği temsil eden liderlik davranışının, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım davranış şekli olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim –pasif- boyutunun ise işgörenlerin tükenmişlik düzeyini önemli oranda etkilediği belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** liderlik, tükenmişlik, otel işletmeleri

\* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Yüksek Okulu

\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi



# THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOURS ON MID-LEVEL MANAGERS AND ITS RELATIONSHIP WITH BURNOUT LEVELS OF MANAGERS: A RESEARCH IN KUŞADASI HOTEL ENTERPRISES

---

Tülay GÜZEL \*

Yılmaz AKGÜNDÜZ\*\*

## ABSTRACT

Many concepts such as the success of employees, organisational unity, teamwork, and organisational commitment in enterprises are achieved as a result of leadership process, but they also directly affect burnout feelings of employees. Besides, the measurement of leadership success depends on both the quality the characteristics that the leaders have and the effect level of that group being exposed by these characteristics. As a result of dealing with transformational and transactional leadership types with their sub-dimensions, this study examines how these dimensions are perceived by the employees and its relation with burnout level.

For the transformational leadership, charisma/inspiration, intellectual motive, and individual supportive dimensions are considered while addiction to reward, dimensions of management with exceptions (active), and management with exceptions (passive) for transactional leadership and also in order for burnout, emotional burnout, desensitization, and personal success factors are handled according to Maslach Burnout Envantery

In the present study, 116 mid-level managers working in five-star hotels located in Kuşadası region as a sample. The effect of leadership behaviours perceived by the managers on the burnout level of mid-level manager behaviours are attempted to be measured. According to the correlation analysis results, there is a significant relationship displaying that intellectual motive behaviours of transformational leaders increase emotional burnout of their followers and further more, charisma/inspiration feature of transactional leadership has influence on rising personal success. Besides, individual supportive behaviour of transactional leadership has been found out to decrease the desensitization of their followers. When regression analysis results considered, they showed that leadership behaviour representing qualified leadership in lodging enterprises is an intellectual motive behaviour which is a sub dimension of transformational leadership. Moreover, the passive dimension of management with exceptions of transactional leadership has been determined to remarkably affect burnout level of employees.

**Key Words:** Leadership, burnout, hotel enterprises

---

\* Asst. Prof., Çanakkale Onsekiz Mart University, Tourism Management College

\*\* Dokuz Eylül University Institute of Social Sciences, Doktoral Student, Department of Tourism Management



## **GİRİŞ**

İşletmelerde, örgütsel birliktelik, takım çalışması ve örgütsel bağlılık gibi birçok özellik liderlik süreci sonucunda sağlanmaktadır. Liderlikle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Tanımların hepsi liderin insanlar üzerinde yarattığı etki üzerine odaklanmıştır. Çünkü liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi; liderin verimliliği, çalışanların davranışları ve performansları da dahil olmak üzere bir çok örgütsel çıktıyı da etkilemektedir. Bass (1993); liderliği, örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen ve önemli derecede katkı sağlayan 12 kategoride tanımlamaktadır: Bunlar; gruba odaklanma, kişisel bir özellik, uyum ve teşvik sağlama özelliği, etkileme becerisi, isteğe bağlı etkiyi sınırlama, bir davranış biçimi, ikna etme yeteneği, insanlarla olumlu ilişkiler kurma becerisi, amaçlara ulaşmada bir araç, bireyler arasında etkileşimi sağlama, örgütsel yapının oluşumu, örgütsel unsurların uyumu olarak sıralanmıştır.

Liderlik yaklaşımlarından son dönemlerde araştırmacıların ilgi odağı olan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik yaklaşımları da, çalışanların liderlerini algılama ve buna göre tepki ve duygular geliştirmelerinde önemli etkenler olarak görülmektedir. Özellikle çalışanların, çalışma hayatlarında örgüt içi davranışlarını ve örgütle olan ilişkilerini belirlemede liderlerin, takipçilerine yaklaşımları önemli olduğundan, liderlik davranış tiplerinin ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesinde yarar vardır. Emek yoğun olan ve çok sayıda çalışandan oluşan büyük örgütler şeklinde karşımıza çıkan otel işletmelerinde, hizmet kalitesi algısının, çalışanların müşteriler ile doğrudan ilişkileri sonucunda ortaya çıkışı söz konusudur. Dolayısıyla, bu tür işletmelerde lider ile ilişkiler sonucu, ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışları, işletmelerin başarısı için hayati olmaktadır. Bu düşünceden hareketle, turizm işletmelerinde ki liderlik davranışları ve çalışanlar tarafından bu davranışların algılanması ve çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada da, otel işletmelerinde ki liderlerin davranışlarının çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve önemli sonuçlarından biri olan tükenmişlik durumu üzerine olan etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda da, öncelikle liderlik tiplerinden dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tipleri incelenmiş, tükenmişlik kavramı ve boyutları turizm sektörü açısından ele alınmış ve bir alan araştırması aracılığı ile konu incelenmiştir. Araştırma beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta düzey yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik olarak yapılmıştır.

## **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar birliği için birlik oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl,1999:213). Dönüşümcü lider bir anlamda işletme çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur ve örgütsel amaçlar çalışanlar için daha fazla anlam kazanır (Ülgen ve Mirze, 2004:377). Konaklama sektöründe dönüşümcü liderlikle ilgili olarak, sağladığı faydalar ve önemi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderliğin konaklama sektöründeki en önemli

liderlik tipi olacağı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni; dönüşümcü liderlerin gelecekte ortaya çıkabilecek hızlı dönüşümlere adapte olabilecek özellikler taşımasıdır (Mullins, 1998:423). Dönüşümcü liderdeki üç önemli özellik (Karizma, bireysel saygınlık, entelektüel teşvik) nedeniyle çalışanların etkilenmesi ve yeni durumlara adaptasyonlarının sağlanması söz konusudur (Walker, 2006:483).

Dönüşümcü liderlikle beraber, bir çok liderlik tipinin (demokratik, otokratik, motivasyonel, entelektüel vb.) arasında, hangi liderlik şeklinin turizm işletmeleri için en uygun liderlik şekli olduğunu belirlemek çok kolay değildir. Bu organizasyonların özelliğine ve gelişimlerine göre ortaya çıkmaktadır. Bu konuda konaklama sektöründe birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin Amerikan hotel ve restaurant endüstrisinde, Fiedler'in liderlik modeli kullanılarak yapılan bir araştırmada iş odaklı liderlik stiline en etkili liderlik şekli olduğu ortaya çıkmıştır (Mullins, 1998:423). Ancak Keegan tarafından yapılan başka bir araştırmada tam tersi bir durum ortaya çıkmış, otokratik liderliğin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İş odaklı liderlik stili yerine insan odaklı liderlik stiline başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Mullins,1998:423). Sektördeki sosyal değerlerdeki değişim, insan odaklı ve motivasyonel liderlik stiline ön plana çıkarmaya başlamıştır. Turizm sektöründe iç hizmet kalitesinin temel koşulu çalışanların bağlılığını arttırmak ve motivasyonel yaklaşımlar sergileyerek eğitimler vermek olduğu için insan odaklı yaklaşımlar her zaman daha etkili olmaktadır.

Dönüşümcü liderlik; karizma/ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları olarak üç alt boyutta ele alınmaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerine saygı duyar, güvenir ve izleyenlerinin isteklerine cevap verecek davranışlarda bulunur. Güç kullanarak izleyenlerini etkilemekten kaçınır. Lider işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işleri yapmaya çalışır. Entelektüel teşvik boyutunda lider, izleyenlerini yeni yöntem ve teknikleri geliştirmeleri için yaratıcılığı teşvik eder. Bireysel destek boyutunda ise, lider her bir bireyin değerli olduğunu kendisine hissettirmeye çalışır. İzleyenlerine var olan potansiyellerini geliştirmeleri için rehberlik yapar (Bass ve Avolio, 1993).

## ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler; yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vermek biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004:345). Etkileşimci lider çalışanlar ve lider arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlere göre çalışanlar kendilerinden beklenen kadarını yaparlar. Lider karşılıklı bağlılıkla, çalışanlara istediklerini verdiği sürece başarı bekler. Etkileşimci lider hedeflere ulaştırmak için daha pratik davranır. Sorunlara zamanında müdahale ederler (Jung, 2001).

Dönüşümcü liderliğin etkisi, etkileşimci liderliğin tersine çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyi üzerinde önemlidir. Etkileşimci liderlikte direktiflerle baskın bir tarz sergilerken, dönüşümcü liderlikte astları yetkilendirme, güçlendirme yolu ile çalışanların etkin olduğu bir tarz söz konusudur (Blayney ve Blotnick, 2010) .

Etkileşimci liderlik davranışı üç boyuttan oluşmaktadır. Ödüle Bağlılık boyutu liderin belirlediği performans seviyesine ulaştığı zaman izleyenlerini ödüllendirmesidir. İstisnalarla yönetim boyutunda ise lider işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale eder. Bu boyut aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, performans hedefinden sapmalar oluştuğunda duruma müdahale eder. Pasif lider ise önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer (Bass ve Steidlmeier, 1999).

## **TURİZM İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK**

Turizm sektöründe hizmetlerin fiziksel ürün gibi somut nesnelere değil, müşterilerin gözü önünde gerçekleştirilen performanslar olması nedeniyle, birçok çalışma konaklama sektöründeki liderlerin yetenek ve gereklilikleri üzerine odaklanmıştır. Örneğin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim bu sektördeki en kritik özelliklerden biridir. İşgörenlerin becerilerini belirleme ve derecelendirme, hizmet kalitesinde standartlaşmayı sağlamak için en önemli unsurlardan biridir. Hizmet sektöründeki diğer çalışmalarda catering firmaları, havayolları, oteller, restoranlardaki çalışanların yetenek gerekliliklerini araştırmaya çalışmaktadır (Brownell, 2008:137). Hizmet işletmeleri arasında konaklama işletmeleri, ideal çalışma şartlarından uzak ve işgücünün eğitim, kültür ve nitelik düzeyi açısından önemli ölçülerde değişiklik gösterdiği örgütler olarak nitelendirilmekte ve işgörenler hizmet süreçlerinin merkezinde yer almaktadırlar (Raub ve Alvarez, 2006:135).

Turizm sektöründe etkili bir liderlik süreci gerçekleştirebilmek için liderlik uygulamalarının yazılı olması gerekmektedir. Bununla birlikte işletme amaçları ve organizasyon farklılıkları nedeniyle liderlik uygulamalarının farklılıklar yaratacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Örneğin, etkinlik ve maliyet kontrolünün değerli olduğu küçük tesislerde başarı için görev bağlamı liderlik davranışı yeterli olabilir. Diğer yandan yüksek seviyede hizmetin beklendiği lüks tesislerde yüksek kaliteyi sağlamak için en iyi yaklaşım ilişki kurma davranışı olabilir (Testa, 2001: 88) Bu nedenle liderliği anlamak ve öğretmek için iki ana uygulama gereklidir. Birincisi liderlerin uygulamalarını ve kişiliklerini tanımlamak için davranışlarının gözlemlenmesi, ikincisi ise sezgisel araştırma yaparak, grubun diğer üyelerinin bakış açılarının belirlenmeye çalışılmasıdır (Tesone, 2005: 139). Liderliğin başarısının ölçülmesi, liderin taşıdığı özelliklerin niteliğine bağlı olduğu kadar, etkilediği grubun bu özelliklerden etkilenme derecesine de bağlıdır.

Tükenmişlik, bir iş stresi olarak kabul edilmekte; aynı nedenlerle ortaya çıktığı kabul edilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı boyutlarını kapsamaktadır. Tükenmişlik, fizik ve mental kaynakların tükenmesi olarak ifade edilmektedir. Kişilerin aldıkları enerjiden fazlasını harcamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişilerde tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması şeklinde görülmektedir (Sünter vd., 2006:9-14). Psikologların bir kısmı (Cordes ve Daugherty, 1993) iş tükenmişliğini stresin bir çeşidi gibi görürken, diğerleri (Maslach ve Jackson, 1981) ise çok boyutlu olarak görürler. İş tükenmişliği duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı (kendini değerlendirme) olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır (Kim, 2007:422). Duygusal tükenmişlik enerji eksikliği ve bir kişinin

duygusal kaynakları psikolojik isteklerin artması nedeniyle aşırı kullanmasıdır. Duyarsızlaşma, işgörenin çevresini, kendisini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için (Cordes vd., 1997: 685-701) tamamen duygusuz ve ilgisiz davranmasıdır (Kim, 2007:422). Azalan kişisel başarı, bir kişinin ürün sonuçlarındaki başarısızlığı nedeniyle kendini olumsuz olarak değerlendirme eğilimidir.

Tükenmişlik üzerinde bireysel faktörler önemli olmasına rağmen, tükenmişliğin yapısı gereği örgütsel faktörlerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. İş gerilimi, örgüt iklimi, aidiyet duygusu, grup olma, adalet, değerler (Sürgevil, 2005), meslektaşlar ve yöneticiler ile ilişkiler ve çatışmalar (Örmen, 1993), denetim yetersizliği veya fazlalığı örgütsel tükenmişlik sebepleri olarak kabul edilmektedir. Kanada’da Gill ve arkadaşları (2006) tarafından hotel, restoran ve bar yöneticileri üzerinde dönüşümcü liderlik ile stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye belirlemek için yapılan çalışmada, izleyenler tarafından liderin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu algılandığında, işgörenlerin stres ve tükenmişliklerinin daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada sadece dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmesine rağmen Kuşadası bölgesindeki otel işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmada dönüşümcü, etkileşimci liderliğin boyutları ile tükenmişlik envanterinin boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Zopiatis ve Constanti (2009) tarafından Kıbrıs’daki ağırlama işletmelerinde yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile kişisel başarı ile aralarında pozitif, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile aralarında negatif ilişkiler bulunmuştur. Kuşadası bölgesinde yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderlik – karizma-ilham verme- ile kişisel başarı arasında negatif ilişki bulunmuştur. Ayrıca hem Kıbrıs’da yapılan çalışmada hem de Kuşadası bölgesinde yapılan bu çalışmada liderlerin istisnalarla yönetim –pasif- davranışlarının işgörenlerin tükenmişliklerinin artmasına neden olacağı ortaya konulmuştur. Bu benzerliğin her iki örneklemin de turizm sektöründen olmasından ve kültürel olarak benzerliklere sahip olmalarından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Gerek ulusal gerekse uluslararası yönetim alanında iş tükenmişliği ve liderlik üzerine yapılmış birçok çalışma vardır. Yapılan bu çalışmaların birçoğunda iş tükenmişliği ve liderlik birbirinden bağımsız olarak çalışılmıştır. Yapılan elektronik tarama (www.sciencedirect.com) sonucunda 5495 adet iş tükenmişliği ile ilgili uluslararası akademik çalışma olduğu, bunların 1811 tanesinin liderliği kapsadığı tespit edilmiştir. İş tükenmişliği konulu liderlikle ilgili yapılan çalışmaların 86 tanesi turizm sektörüne yöneliktir. Turizm sektöründe yapılan bu çalışmaların sadece 59 tanesi otel işletmeleri ile ilgilidir. Bu çalışmaların çoğunda ise otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, iş tatmini, duygusal emek ve örgütsel bağlılık konuları incelenmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı iş tükenmişliği ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışmada, otel işletmelerinde iş tükenmişliği boyutları (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) ile farklı liderlik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci) arasındaki ilişki ele alınmıştır.



## **YÖNTEM**

Yöneticilerin liderlik tarzı ile ilgili bulguları elde etmek için orta düzey yöneticilere MLQ Multifactor Leadership Questionary (Çoklu Liderlik Ölçeği) uygulanmıştır. MLQ, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio tarafından birçok ülkede ve örgütte kullanılarak geliştirilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1998:220). Bu çalışmada MLQ'dan yararlanılmasının nedeni her kültüre ve her organizasyona uygun bir yapıya sahip olması ve etkin olan ve etkin olmayan lideri birbirinden ayırmaya olanak tanınmasıdır. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X), Dönüşümcü (Transformasyonel) / Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik özelliklerini belirlemek için kullanılan 36 ifadeden oluşan bir ölçektir.

İşgörenlerin tükenmişlik düzeyi ile ilgili bulguları elde etmek için ise, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden (Maslach Burnout Inventory-MBI) yararlanılmıştır. MBI, Maslach tarafından geliştirilmiş ve birçok turizm sektörü de dahil olmak üzere birçok sektörde uygulanmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri, Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Boyutu olmak üzere üç boyutludur ve 22 ifadeden oluşur (Maslach, 1982).

Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine yönelik olmak üzere 7 adet kapalı uçlu soru, Likert türü ölçekte İş Tükenmişliği ile ilgili 22 ve liderlik stilleri ile ilgili 36 adet bağımsız soru yer almaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında 2 adet bağımlı değişken sorusu eklenmiştir. Araştırmanın evrenini Kuşadası'nda yer alan 10 adet beş yıldızlı otelin orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Kuşadası'nda yer alan 10 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan, işletmenin çekirdek kadrosunda bulunan 116 adet orta düzey yönetici ile yüz yüze gerçekleştirilerek yapılan bu çalışma 2010 Aralık – 2011 Ocak döneminde gerçekleştirilmiştir.

## **ÇALIŞMANIN KISITLARI**

Bu çalışma Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta düzey yöneticilerle çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Çalışmanın turizmde faaliyet gösteren diğer alt sektörlerde uygulanması, daha farklı ve sağlıklı yorumların yapılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca çalışmanın daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması, genellenebilir çıkarımların yapılmasına yardımcı olabilecektir.

Çalışmadaki anket formunda Bass ve Avolio tarafından geliştirilen liderlik ölçeği ve Maslach tarafından geliştirilen Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmıştır. Bu alandaki diğer çalışmalarda liderlik ile ilgili olarak Ogbann ve Harris tarafından geliştirilen değişimci, katılımcı ve yönlendirici liderlik boyutlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçekten yararlanılabilir. İş tükenmişliği ile ilgili olarak ise Copenhag tarafından geliştirilen Kişisel-İşle İlgili Tükenme ve Müşteriler ile İlgili Tükenmişlik boyutlarını ölçmek amacıyla kullanılan Copenhag Tükenmişlik Ölçeği ifade edilen ölçekten yararlanılabilir. Böylelikle elde edilen çıkarımların geçerliliği ve güvenilirliği daha sağlıklı bir şekilde ortaya konulabilir.

## BULGULAR

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılım SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya toplam 116 orta düzey yönetici katılmış olup elde edilen bulgular Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Demografik Özelliklere İlişkin Sayısal ve Yüzdesel Dağılım Tablosu

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Yaş (n=116)</b>			<b>İş Tecrübesi (n=116)</b>		
20 ve altı	0	0	5 yıl ve altı	38	32,7
21-25	36	31	6 yıl ve üstü	78	67,3
26-30	60	51,7	<b>Eğitim Durumu (n=116)</b>		
31-35	16	13,8	İlköğretim	12	10,3
36 ve üstü	4	6,8	Lise	63	54,3
<b>Cinsiyet( n=116)</b>			Üniversite	39	33,6
Bayan	34	29	Lisansüstü	2	6,1
Erkek	82	71	<b>Çalışılan Bölüm (n= 116)</b>		
<b>Gelir (n=116)</b>			Önbüro	36	31
1000 TL'den az	54	46,6	Yiyecek – İçecek	42	36,2
1001 TL ve üstü	62	53,4	Muhasebe	12	10,3
<b>Medeni Durum (n=116)</b>			İnsan Kaynakları	16	13,8
Bekar	60	51,7	Diğer	10	8,6
Evli	56	48,3			

Demografik verilere ilişkin bulgulardan sonra çalışmanın güvenilirliği test edilmiş, liderlik ile ilgili verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) 0,766 düzeyinde gerçekleşmiştir. İstatistikî ölçümlerinin  $F=62,788$  ve  $p=0,0001$  gerçekleştiği bulgulardan anlaşılmaktadır.

**Tablo 2:** Liderlik Davranışlarına İlişkin Ait Faktör Analizi

	Faktörükü	Eigen Değeri	Varyansın Açıklanma Oranı	F Değeri	Alpha Değeri	P
<b>1. Faktör (Karizma/İlham Verme)</b>		12,477	26,373	12,866	,823	,0001
Gurur Duyma	,874					
Saygı Görme	,833					
Yeteneklere Yardımcı Olma	,814					
Kararlara Önem	,801					
Görüşleri Ortaya Çıkarma	,778					
Yenilikçiliği Destekleme	,760					
<b>2. Faktör (Entelektüel Uyarım)</b>		7,849	19,780	10,044	,799	,0001
Olumlu Konuşma	,795					
Geliştirmelerine Yardım	,777					
Hataları Belirtme	,643					
Farklı Çözüm Yolları	,592					
<b>3. Faktör (Bireysel Destek)</b>		5,035	7,071	9,420	,811	,0001
İşbaşı Eğitimi	,702					
Yol Gösterme	,640					
Modern Eğitimi Desteleme	,623					
Birey Olarak Davranma	,502					
<b>4. Faktör (Ödüle Bağlı)</b>		3,986	6,363	9,110	,755	,0001
Hataları Takip	,695					
Ödüllendirme	,652					
Destek Olma	,622					
<b>5. Faktör (İstisnalarla Yönetim-Aktif)</b>		2,542	6,271	7,550	,766	,002
Hatalara Odaklanma	,673					
Ceza Sistemi	,641					
<b>6. Faktör (İstisnalarla Yönetim-Pasif)</b>		1,256	5,684	6,228	,701	,0001
Sorumluluk Zor	,680					
Problemin Ciddiyeti	,629					

Sonraki aşamada güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonucuna göre verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri liderlik için 0,793; Barlet Testi sonucu 1954,668 değeri ve  $p < 0,001$  düzeyinde gerçekleşmiştir. Verilere uygulanan temel bileşenler (Principal Component) analizinde döndürme (Varimax) seçeneği kullanılmış ve elde edilen öz değerlerin (Scree Plot) dağılımına göre 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Liderlik stillerine ilişkin yapısal geçerlilik araştırması için ankete Faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Tablo 2'de yer alan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliği ilişkin faktör analizi incelendiğinde alt boyutlar itibariyle toplam varyansın açıklanma oranının 0,71 olduğu görülmektedir.

İş Tükenmişliği üç faktör altında toplam 22 değişken ile temsil edilirken faktör analizinde değişkenlere ilişkin faktör yükleri, öz değerler ve aritmetik ortalamaları açıklanmaktadır. Faktör gruplarının “Duygusal Tükenmişlik”, “Duyarsızlaşma”, “Kişisel Başarı” olarak belirlendiği analizde grupları oluşturan değişkenler iş tükenmişliği kapsamında incelenmektedir. İş Tükenmişliği ile ilgili verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) 0,816 ( $F=10,211$  ve  $p=0,0001$ ) düzeyinde gerçekleşmiştir.

Sonraki aşamada güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonucuna göre verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri liderlik için 0,793; Barlet Testi sonucu 1954,668 değeri ve  $p < 0,001$  düzeyinde gerçekleşmiştir. Verilere uygulanan temel bileşenler (Principal Component) analizinde döndürme (Varimax) seçeneği kullanılmış ve elde edilen öz değerlerin (Scree Plot) dağılımına göre 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Liderlik stillerine ilişkin yapısal geçerlilik araştırması için ankete Faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Tablo 2'de yer alan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliği ilişkin faktör analizi incelendiğinde alt boyutlar itibariyle toplam varyansın açıklanma oranının 0,71 olduğu görülmektedir.

Tükenmişliğe ilişkin faktör analizinin yer aldığı Tablo 3 incelendiğinde toplam varyansın açıklanma oranının 0,55 olduğu görülmektedir. Bu verilere bakarak çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin yeterli olduğu (Nunnally,1978; Sekaran, 2000) anlaşılmaktadır. Çalışmada daha geçerli ve destekleyici sonuçlar ortaya koymak için iş tükenmişliği ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışmada daha geçerli ve destekleyici sonuçlar ortaya koymak için iş tükenmişliği ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon tablosu incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme boyutu arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki görülmektedir ( $r = -,490$  ve  $p \leq 0,05$ ). Bu durum entelektüel uyarımın duygusal tükenmeyi azalttığını göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin karizma-ilham verme boyutu ile tükenmişlik sendromunun kişisel başarı boyutu arasında anlamlı negatif yönde bir korelasyon

görülmektedir ( $r = -.771$  ve  $p \leq 0,05$ ). Bu durum, karizma-ilham verme davranış özelliğinin, izleyenler üzerindeki başarısızlık duygusunu azalttığını göstermektedir.

**Tablo 3:** İş Tükenmişliğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Eigen Değeri	Varyansın Açıklanma Oranı	F Değeri	Alpha Değeri	P
<b>1. Faktör (Duygusal Tükenme)</b>		7,122	24,974	11,063	,833	,0001
Tükenmiş	,827					
Yorgun	,811					
Kullanılmış	,790					
Engellenmiş	,782					
Bitkin	,735					
Gerginlik Hissi	,689					
Katlanamama	,650					
Stres	,623					
<b>2. Faktör (Kişisel Başarı)</b>		5,021	19,042	3,641	,911	,002
Olumlu atmosfer	,740					
Soğukkanlı	,716					
Enerjik	,702					
Etkileme	,654					
Başarma	,634					
Neşeli	,609					
<b>3. Faktör (Duyarsızlaşma)</b>		3,020	11,451	6,855	,854	,0001
Umursamama	,836					
Duyarsızlaşma	,770					
Nesneleştirme	,734					
Suçlama	,692					

**Tablo 4:** İş Tükenmişliği ve Liderlik Stillere Ait Korelasyon Matrisi

	Ort.	St. Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ödüle Bağlılık	4,425	,64525	1.00								
2. Karizma ve İlham Verme	3,695	,51279	,631**	1.00							
3. Entelektüel Teşvik	3,974	,76332	,696**	,557**	1.00						
4 Bireysel Destek	3,783	,67255	,364**	,771**	,376**	1.00					
5. İstisnalarla Aktif Yönetim	3,868	,39706	,516**	,872**	,607**	,737**	1.00				
6. İstisnalarla Pasif Yönetim	2,220	,55123	,200	,470**	,550**	,382**	,486**	1.00			
7. Duygusal Tükenme	3,351	,38544	-,130	-,129	-,490**	-,060	,079	-,019	1.00		
8. Duyarsızlaşma	3,822	,44232	,113	-,172	-,136	-,311**	-,285*	-,049	-,328*	1.00	
9. Kişisel Başarı	3,165	,48850	,364**	-,771**	,376**	,362**	,737**	,382**	-,060	-,311	1.00

\*\* .  $P < 0,01$  (2 yönlü).

\* .  $P < 0,05$  (2 yönlü).

Etkileşimci liderliğin bireysel destek boyutu ile tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı negatif yönde bir korelasyon görülmektedir ( $r = -,311$  ve  $p \leq 0,05$ ) Bu durum, etkileşimci liderlerin izleyenlere yönelik bireysel destek davranışı sergilemelerinin izleyenlerin duyarsızlığı azalttığını göstermektedir.

Araştırmada, otel işletmelerinde dönüşümcü, etkileşimci liderlik şekillerinin, vasıflı liderlik ile ilişkisini koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile izleyenlerin hangi liderlik boyutunun vasıflı liderliği açıkladığı belirlenmiştir. Bunun sonucunda konaklama işletmelerinde vasıflı liderliği temsil eden liderlik davranışının, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım davranış şekli olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5.** Vasıflı Liderlik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar		Sig t
	B	Std. Hata	B	T	
(Sabit)	,621	,534		1,163	,250
Entelektüel Uyarım	,842	,132	,648	6,375	,000

R=,648; R<sup>2</sup>= ,421; Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =,410; F = 40,636; Sig F=0,000

Regresyon analizinde verilen t değerleri faktörü oluşturan değişkenlerin grup içindeki önemini ifade etmektedir. Genel olarak bu değer 2'den daha büyük olması, parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir (Kinneer ve Gray 2004:169). Bağımsız değişkenin vasıflı liderlik davranışını açıklama oranı % 42'tir. Entelektüel Teşvikin vasıflı bir liderliği % 65 oranında etkilediği görülmektedir.

Ayrıca araştırmada otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişliklerinin liderlerin davranışları ile ilişkisini ortaya koymak için de regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile hangi liderlik davranışının genel olarak tükenmişliği etkilediği belirlenmiştir.

**Tablo 6:** Tükenmişlikle İlgili Regresyon Analizi

Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar		Sig t
	B	Std. Hata	B	T	
(Sabit)	5,570	,489		1,764	,000
İstisnalarla Yönetim Pasif	-,560	,216	-,328	7,599	,012

R=,466; R<sup>2</sup>= ,217; Düzeltilmiş R<sup>2</sup> =,189; F = 7,635; Sig F=0,001

Regresyon analizi sonuçlarına göre F değerinin 7,635; p=,001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte R=,466; R<sup>2</sup>=,217; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=,189 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde otel işletmelerinde işgörenlerinin tükenmişliklerini liderlerin istisnalarla yönetim –pasif davranışlarının % 47 oranında (R=,466) açıkladığı görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, otel işletmelerindeki orta düzey yöneticilerin tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisini araştıran bu çalışmada, olumlu liderlik davranışlarının tükenmişliği engelleme anlamında önemli etkileri olduğunu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde dönüşümcü liderlerin izleyenleri ile olumlu konuşmaları, onların gelişmelerine yardımcı olmaları ve hatalarını

belirtmeleri artıkça (entelektüel teşvik), izleyenlerin kendilerini tükenmiş, kullanılmış ve yorgun (duygusal tükenmişlik) hissetmelerinin azalacağını söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinde liderin izleyenleri ile gurur duyma, onlara saygı gösterme, kararlarına önem verme, girişimci davranışlarına desteklediğinde (karizma-ilham verme), izleyenlerin kendi çabalarını hizmet süreci sonucunda başarısız olarak değerlendirmelerinin (kişisel başarı) azalacağını söylemek mümkündür. Liderin izleyenlerini işbaşı eğitimi ile gelişmelerine katkıda bulunmaları ve işgörenlerini birey olarak değerlendirmeleri artıkça (etkileşimci liderliğin bireysel destek davranış şekli), izleyenlerinin kendilerini umursamama ve suçlama (duyarsızlaşma) eğilimlerinin azalacağını söylemek mümkündür.

Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde izleyenleri tarafından kabul edilen liderlik vasıflarına sahip bir kişi olarak algılanmak isteyen liderlerin dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik davranışlarını göstermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, liderin genelde sorunu çözmek için müdahale etmekten kaçınması, müdahale ettiğinde ise geç olması ve sorunları çözmek için çaba sarf etmemesinin izleyenlerinin tükenmişliklerini genel olarak artıracığını söylemek mümkündür.

Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin entelektüel teşvik davranışları gösteren liderleri istihdam etmeleri durumunda işgörenlerin duygusal tükenmişliklerini; karizma-ilham verme davranışları gösteren liderleri istihdam etmeleri durumunda işgörenlerin kişisel başarı sendromlarını ve bireysel destek davranışı gösteren liderleri istihdam etmeleri durumunda ise duyarsızlaşmalarını azaltacakları söylenebilir.

Ayrıca Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin başarılarında liderlik vasıfları algılamalarında, entelektüel teşvik davranışını sergileyen dönüşümcü liderlere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Ayrıca istisnalarla yönetim -pasif- davranışı gösteren liderlerin, kendilerini izleyenlerin tükenmişliklerini azaltmadığı ortaya çıkmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda liderlik ve iş tükenmişliği ile işgörenlerin öznel iyi oluşları veya duygusal zekaya ilişkin ifadelere yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına yardımcı olabilecektir.



## **KAYNAKÇA**

- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. 1993. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999) Ethics, character and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, Vol 10, No :2, 181-217.
- Blayney C. ve Blotnicky K. (2010) Leadership in the Hotel Industry; Evidence from Canada. *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 3, No. 3, 53-66.
- Brownell Judi,(2008) “Leading on land and sea: Competencies and context”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.27, Issue 2 June, pp.137-150
- Cordes C. L., Dougherty T. W., Bulum M., (1997). Pattern of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparasion of Models. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (6): 685-701.
- Cordes, D., Daugherty, T.W., 1993. A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review* 18 (4), 621–656.
- Eren, E.(2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul
- Gill, A.S., Flaschmer, A.B. ve Shachar, M. (2006). Mitigating stres and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18 (6), 469-481.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research*
- Kim, H.J., Shin, K.H., Umbreit, W.T. (2007) Hotel job burnout: kThe role of personality characteristics. *Hospitality Management* 26, 421-434.
- Kinncar, P.R. ve Gray, C.D. (2004) SPSS 12 Made Simple. USA: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2, 99–113.
- Maslach, C. (1982) *Burnout: The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mullins L.L. (1998). *Managing People in the Hospitality Industry*, Third Edition, Addison Wesley Longman Limited Edinburg Gate, England
- Örmen U. (1993) Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Raub, S., L. Alvarez ve R. Khanna, (2006). The Different Roles of Corporate and Unit Level Resources Managers in the Hospitality Industry *International Journal Of Contemporary Hospital Management*, Vol.18, No.2: 135-144
- Sünter, A.T., Canbaz S., Dabak S., Öz H., Peksen Y., (2006) Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Balı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, *Genel Tıp Dergisi*, 16(1):9-14.
- Tesone V. Dana, 2005. The Hospitality/ Tourism Academic Leader as Catalytic Agent: A Model For Sustainable Institutional Change *Hospitality Management*, Vol. 24 pp.137-149
- Testa R.Mark (2007). A Deeper Look at National Culture and Leadership in the Hospitality Industry. *Hospitality Management*, Vol:26, pp.468-484
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1998) Transformational leadership or effective Contemporary Management Research management practices? *Group and Organization Management*, Vol. 23, No. 3, 220-236.
- Ülgen Hayri, Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Walker R.J. (2006). *Introduction to hospitality*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*, Prentice Hall, New Jersey, USA
- Zopiatis, A. ve Constanti, P. 2010. Leadership styles and burnout is there an association ? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22 (3), 300-320.