



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS

TÜKENMİŞLİK, İŞE BAĞLILIK, İŞTEN AYRILMA, BABACAN
LİDERLİK VE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Handan Fulya BİLİCİ

155200178

Tez Danışmanı Prof. Dr. Osman YILDIRIM

İSTANBUL - 2017

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS



TÜKENMİŞLİK, İŞE BAĞLILIK, İŞTEN AYRILMA, BABACAN
LİDERLİK VE BİR ARAŞTIRMA

Handan Fulya BİLİCİ

Tez Danışmanı Prof. Dr. Osman YILDIRIM

İSTANBUL - 2017

TEZ ONAYI

T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Hastane Yönetimi Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmüş olan “*TÜKENMİŞLİK, İŞE BAĞLILIK, İŞTEN AYRILMA, BABACAN LİDERLİK VE BİR ARAŞTIRMA*” konulu çalışma aşağıdaki jüri tarafından 13.01.2017 tarihinde yapılan sınavda Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Yrd.Doç.Dr. Çağdaş DEDEOĞLU

İstanbul Arel Üniversitesi

Danışman: Prof. Dr. Osman YILDIRIM

İstanbul Arel Üniversitesi

Üye: Yrd.Doç.Dr. Meltem GÜRÜNLÜ

İstanbul Arel Üniversitesi

ONAY

Bu tez, yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun tarih vesayılı kararıyla kabul edilmiştir.

İmza

Prof.Dr. Ümit ATAMAN

Enstitü Müdürü

ÖZET

TÜKENMİŞLİK, İŞE BAĞLILIK, İŞTEN AYRILMA, BABACAN LİDERLİK VE BİR ARAŞTIRMA

Handan Fulya BİLİCİ

Yüksek Lisans Tezi; İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Osman YILDIRIM

Ocak 2017 – 88 sayfa

Bu tez çalışmasında, tükenmişlik, işe bağlılık, işten ayrılma ve babacan liderlik konuları araştırılmıştır. Tez çalışmasının birinci bölümünde, tükenmişlik sendromu, işe bağlılık ve işten ayrılma değişkenleri açıklandı. Bu kapsamda literatür araştırması yapılmıştır. Tezin ikinci bölümünde babacan liderlik tipine yer verilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde ise sağlık kurumları çalışanlarının görüşlerini toplamak amacıyla bir anket araştırması yapılmıştır. Sonuç, araştırma bulgularından yola çıkarak, hastane çalışanlarının işe bağlılık, işten ayrılma, babacan liderlik konusundaki görüşleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İşe Bağlılık, Babacan Liderlik, SPSS Uygulaması

ABSTRACT

**TÜKENMİŞLİK, İŞE BAĞLILIK, İŞTEN AYRILMA, BABACAN
LİDERLİK VE BİR ARAŞTIRMA**

Handan Fulya BİLİCİ

Yüksek Lisans Tezi; İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Osman YILDIRIM Ocak 2017 – 88 sayfa

ÖNSÖZ

Günümüz hastane yöneticiliği, çok önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Emek yoğun bu sektörde personel davranışları ve lider etkisi işe doğrudan etki eden faktörlerdir. Bu tez çalışmasında, sağlık çalışanlarının tükenmişlik, işe bağlılık, işten ayrılma ve babacan liderlik konusunda çalışanlarının görüşlerine anket yoluyla başvurulmuştur.

Bu çalışmada, yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Osman YILDIRIM'a ilgi ve desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmam boyunca bana destek olan aileme yardımlarından ötürü sonsuz teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2017

Handan Fulya BİLİCİ

BEYAN

Bu çalışmanın kendi tez çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

13.01.2017

Handan Fulya BİLİCİ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU -İŞE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA

1.1.Tükenmişlik Kavramının Ortaya Çıkışı.....	10
1.2.Tükenmişlik İle İlgili Kuramlar.....	10
1.3.Freudenberger'in Katkıları.....	11
1.4.ChernisTükenmişlik Modeli.....	11
1.5.Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı.....	12

1.6.Tükenmişlik Kavramı ve Kapsamı.....	13-14
1.7. Duygusal Tükenmişlik.....	15
1.8.Duyarsızlaşma.....	16
1.9.Kişisel Başarıda Azalma.....	17
1.10. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri.....	18-19
1.11. Kişisel Nedenler.....	19-20
1.12.Demografik Nedenler.....	20
1.13.Yaş.....	21
1.14.Cinsiyet.....	21-22
1.15.Eğitim.....	22
1.16.Medeni Durum.....	22-23
1.17.Bireysel İhtiyaçlar ve Beklentiler.....	23-24
1.18.Kişilik.....	24-25
1.19.Kendilik Kavramı.....	25-26
1.20. Empati.....	26
1.21. İşle ve Örgütle İlgili Nedenler.....	27
1.22.Yöneticilerle İlişkiler.....	27
1.23.Meslektaşlarla İlişkiler.....	28-29
1.24. Kurumun Politikaları.....	29-30
1.25. Aşırı İş Yükü.....	30-31
1.26. Tükenmişliğin Evreleri Ve Belirtileri.....	32-33
1.27. Tükenmişliğin Evreleri.....	33
1.28. Tükenmişliğin Bireysel ve Organizasyonel Belirtileri.....	33

1.29. Psikofizyolojik Belirtiler.....	34
1.30. Davranışsal Belirtiler	34-35
1.31. Tükenmişlik Sendromunu Önleme Ve Başetme Stratejileri.....	35
1.32. Önleme ve Başa Çıkma Stratejileri.....	36-37-38
1.33. Organizasyon Düzeyinde.....	39
1.34. Bireysel Düzeyde.....	39

2.BÖLÜM

BABACAN LİDERLİK

2.1. Liderlik	40
2.2 .Babacan Liderlik.....	40-41
2.3. Babacan Liderlik Nedir?.....	41-42
2.4. Doğu ve Batı Kültürlerinde Babacan Liderlik.....	43-44
2.5. Türk Toplum Kültüründe Babacan Liderliğin Yeri.....	45-46
2.6. Babacan İnsan Kaynakları Yönetimi.....	46
2.7. Babacan Liderliğin Yaratacağı Pozitif Psikolojik İklimin İncelenmesi..	47-48

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

3.1.Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri ve Önemi.....	49
3.2.Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımlar.....	50
3.3.Veri Toplama Aracı.....	50
3.4.-Ana Kütle ve Örneklem.....	51
3.5.Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	51
3.6.Hipotezler.....	52-53
3.7.Bulgular.....	54-55
3.8.Sınırlamalar.....	55-56
3.9.Modelde kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları	56-57
3.10. Güçlü Yönler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	58
3.11. Jop involvement Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	59
3.12. İşten Ayrılma (Turnover) Ölçeği Faktör Analizi.....	60
3.13. Korelasyon analizi.....	61-62
3.14. Regresyon analizi	63-65
3.15. Demografik Değişkenlere göre total ölçeklerde ve alt boyutlarda fark testi.....	66-80
3.16. Sınırlamalar.....	81

SONUÇ	81-82
KAYNAKÇA	82-86
EKLER	87-91
ÖZGEÇMİŞ	92-93

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama

Tablo 2. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama¹

Tablo3. *Araştırmada kullanılan ölçeklerini genel ve alt boyut güvenilirlik değerleri*

Tablo4. Katılımcıların demografik özellikleri

Tablo5. SWOT ölçeği alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi

Tablo6. Turnover ölçeğinin diğer total ve alt boyut ölçek değerleri tarafından açıklanması

Tablo7. BSC boyutlarından Müşteri boyutunun SWOT ölçeği alt boyutları tarafından açıklanması

Tablo8. Cinsiyete göre boyutların karşılaştırılması

Tablo9. Sigorta durumuna göre boyutların karşılaştırılması

Tablo10. Yaş gruplarına göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması

Tablo11. Eğitim durumuna göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması

Tablo12. Meslek durumuna göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması⁶⁷

Tablo13. Mesleki tecrübe durumuna göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması

¹ Kalaycı Şeref 'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri' Asil Yayın Dağıtım ,Ankara 2006, s.405.

Şekil 1: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Şekil 2. Araştırma Modeli

Şekil 3. PL Ölçeği DFA

Şekil 4. Maslach Burnout Ölçeği DFA

Şekil 5. Jop involvement Ölçeği DFA

Şekil 6. İşten ayrılma (Turnover) Ölçeği DFA

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

AMOS : Analysis of Moment Structure

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

GFI : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)

CFI : Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Katılımcı Anketi.....87

Ek 2. Özgeçmiş.....92

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

1.1.Tükenmişlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Maslach Tükenmişlik Kaynak: Sevgi Beyhan, Yasemin Güneş, Mediha Türktan, Dilek Özcengiz, Doğu Akdeniz Bölgesindeki Anestezi Hekimlerinde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, Turk J Anaesth Reanim 2013; 41: 7-13

Projenin konusu olan tükenmişliğin anlaşılabilmesi için bu bölümde ayrıntılı olarak açıklaması yapılmıştır. Tükenmişliğin tarihine kısa bir göz gezdirilip tükenmişlikle ilgili kuramlar incelenmiştir.

1.2.TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KURAMLAR

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974'de Freudenberger tarafından ortaya atılmış ve

ruh sağlığı literatürüne girmiştir.² 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başında ortaya çıkan tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak tanımlanmiş ve ilk çalışma bundan iki yıl sonra Christina Maslach tarafından yapılmıştır.³Freudenberger, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlenmiştir.⁴

1.3.Freudenberger’in Katkıları

Freudenberger’e göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, bas ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görölmektedir. ⁵

1.4.CHERNİSTÜKENMİŞLİK MODELİ

Tükenmişlik, zamana yayılan bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durumdur. İş ortamındaki oryantasyon, iş yoğunluğu, müşteri ilişkileri, özerklik ve kurumsal hedefler gibi bir dizi

² Herbert J. Freudenberger, “The Staff Burnout Syndrome In Alternative Institutions, Psychotherapy”, **Theory, Research and Practice**, , 1975: 73-82

³ Yasemin Çağlıyan, Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumuna Etkisi Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli: 2007:5

⁴ Perlman, B. ve Hartman, A. E. “Burnout: Summary And Future Research”, Human Relations, 1982: 283-305

⁵ Christina Maslach, Susan E. Jackson “Maslach Burnout Inventory Manual”, **Consulting Psychologists Press**, 1986

özellikler, belirli mesleki özelliklerle işe giren farklı talep ve destekleri beraberinde getiren bireylerle etkileşim içindedir.

Bu faktörler hep birlikte değişik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına neden olmaktadır. Bireyler bu stres kaynaklarıyla farklı şekillerde baş etmektedirler. Bazıları problemleri aktif olarak çözme yoluna giderken bazıları da olumsuz tutumlarını değiştirerek sorunla baş etmeyi tercih etmektedirler. Gerek çevreden gelen gerekse bireyin kendisinin yarattığı talepler bireyin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir.

Eğer başarılı olmazsa stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine birey başarılı olmazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir.⁶

1.5.MASLACH'IN TÜKENMİŞLİK YAKLAŞIMI

Araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan tükenmişlik modeli Maslach Tükenmişlik Modeli, tükenmişliği çok boyutlu bir durum olarak kabul etmekte ve tükenmişliğin birbiriyle

⁶ Sibel Ok, "Banka İş Görenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi, 1995

ilişkili, ancak birbirinden farklı üç boyuttan (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) oluştuğunu belirtmektedir.⁷

Maslach Tükenmişlik Modeline göre tükenmişlik, sıklıkla insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerdeki çalışanların karşılaştıkları bir psikolojik belirtiler grubudur. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, çalışma ortamında karşılaştıkları diğer insanlarla ilişkilerinde kendilerini duygusal yönden aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmekte (duygusal tükenme boyutu), onlara karşı duyarsız ve kayıtsız bir biçimde davranmakta (duyarsızlaşma boyutu), ve isine karşı kişisel başarı ve yeterlik duygularında azalma (kişisel başarı boyutu) gibi belirtileri göstermektedirler.⁸⁹

Maslach'a göre tükenmişliğin temel boyutu, başlangıcı ve en önemli bileşeni duygusal tükenmedir. Duygusal tükenme, daha çok iş stresi ile ilgili olup, yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu meslek çalışanlarında gözlenmektedir.

Tükenmişlik, insanların yüz yüze çalışmasını gerektiren mesleklerde incelenmesi gerekli bir konu olup, son yıllarda araştırmacıların yoğun bir biçimde üzerinde çalıştıkları bir kavramdır.¹⁰

1.6.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)¹'ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen

⁷ Jackson, E. S., Schwab, R., & Schuler, R. Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, **Journal of Applied Psychology**, 1986: 630-640

⁸ Canan Ergin, "Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye Sağlık Personeli Normları" **3P Dergisi**,
⁹

¹⁰ Gönül Akçamete, Sema Kaner, Bülbin Sucuoğlu, "Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik",2001

fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendromdur ¹¹.

Daha yalın bir ifadeyle Maslach tükenmişliği "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi" olarak tanımlamıştır. ¹²

Aşağıda Şekil 1, Maslach'ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir.

Şekil 1: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Duygusal Tükenme + Duyarsızlaşma - Kişisel Başarı

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, "üç bileşenli bir psikolojik sendrom" şeklinde ifade etmişlerdir. Tükenmişlik sendromu ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum duygusal tükenmenin oluşmasına neden olmaktadır. Bu aşamada tükenmişliğin stres boyutunu yaşayan birey kendisini fiziksel ve duygusal açıdan aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmekte, işe odaklanamamakta ve müşterilere karşı kendisini eskisi kadar sorumlu hissedememektedir. Ardından birey, savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görmektedir. Duyarsızlaşan birey, bütün hayatının başka tarafından ele geçirildiğini düşünmekte, insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak istemektedir. Son olarak, birey daha önceki

¹¹ Maslach ve Jackson, 1981

¹² Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399

olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark ederek, bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını sınırladığını düşünmektedir. Böylece birey iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girmekte, kısacası işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır.¹³ Kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde olması kişisel başarı boyutu içerisinde tanımlı Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen üç yönlü tanımlama, tükenmişlik sendromunun en genel ve en çok kabul gören tanımlaması olmuştur. Maslach ve Jackson'a anmaktadır.¹⁴



¹³ Maslach ve Zimbardo, 1982; Cordes ve Dougherty, 1993:624; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001

¹⁴ Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, 22 Ocak-Haziran 2009.:21-46

göre tükenmişlik, kişinin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı duygusundan oluşan bir psikolojik sendromdur. Maslach ve Jackson, tükenmişlik kavramının duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliğine ilişkin duyguları sınıflandırdıkları 3 ayrı kategori ortaya koymuşlardır. Buna göre;

1.7. Duygusal Tükenmişlik

Kişinin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere karşı geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir.¹⁵ Maslach'a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişlik bileşenidir.¹⁶

1.8. Duyarsızlaşma

Çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı birer insan değil de nesne gibi davranmalarıyla kendini göstermektedir. Bu kişiler, etkileşimde buldukları kişilere ve kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takına-bilirler. İnsanları sınıflama, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, duyarsızlaşmanın belirtileridir.¹⁷

¹⁵ Aslan 2000: 427

¹⁶ Tuğrul vd 2002

¹⁷ Aslan 2000: 427

1.9.Kişisel Başarıda Azalma

Kişisel başarı, kişinin meslekteki başarı düzeyinin yeterliliğinin bir ölçüsüdür.¹⁸ Kişinin, kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasıyla belirmektedir. Bu kişiler işlerinde ilerlemediklerini hatta gerilediklerini düşünmekte ve bu durumdan kendilerini suçlu olarak duyumsamakta ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar.¹⁹ Kişisel başarı eksikliği, grup çalışması yapan bireylerde daha fazla gözlenmektedir.²⁰

Tükenmişlikle ilgili unsurları belirlemeye yönelik araştırmalar kişiler arası ilişkiler, motivasyon, fazla iş yükü ve kişinin stresle başa çıkmadaki başarısının tükenmişlikle ilişkili

¹⁸ Yaman vd 2002: 39

¹⁹ Torun 1996: 43

²⁰ Cordes vd 1997

olduğunu göstermektedir. İş yerinde yaşanan i çelişki ve bu çelişkinin doğurduğu stres çalışanları tükenmişliğe eğilimli hale getirmektedir.

Stres ve motivasyonun tükenmişlikte önemini vurgulayan araştırmalar, iş stresi yüksek olmasına rağmen motivasyonu düşük olan çalışanların tükenmişlik yaşamadıklarını belirtmektedir. Bireyin işi nedeniyle fazla yüklenmesi ve bu yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliğe doğur-maktadır. Duygusal tükenmişlik çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi aynı düzeyde olma-sına rağmen stresle başa çıkma başarısız olan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir.

1.10. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri

Yapılan araştırmalar tükenmişlik sendromuna yol açan pek çok neden ortaya çıkarmıştır. Bu nedenler araştırmacılara göre farklı gruplara ayrılmıştır. Ama temel olarak bireysel ve örgütsel etmenler olarak ikiye ayırabiliriz. Bunlar da kendi aralarında farklı gruplara ayrılabilir. Bunları ayrı ayrı incelemek sendromu anlayabilmek açısından fayda sağlayacaktır.

Cordes ve Dougherty' e göre tükenmişlik sendromuna yol açan nedenler 3 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar;

Kişisel karakteristiklerin yol açtığı sebepler: Bunların arasında cinsiyet, yaş, medeni durum sayılabilir. Çalışmalar evlilerin daha düşük tükenme yaşadığını göstermiştir.

Organizasyon yapısının yol açtığı sebepler: Bunların arasında öne çıkanlar işin yapısı, ödül ve cezaların yapısı ve bu ödül ve cezaların uygulanmasında yaşanan haksızlıklardır.

İşin kendisinde ve görevden oluşan sebepler: Bunların arasında en kritik olanları çalışanlar ve müşteri (öğrenci, hasta, otel misafiri ve benzeri) ilişkisinden oluşan sebepler ve görevden oluşan aşırı görev, karmaşa ve çatışmadır.²¹

1.11. Kişisel Nedenler

İş çevresi ve sosyal çevreyle bireysel iletişim, yaş, meslek, eğitim, cinsiyet, sağlık, kişilik, stresle başa çıkma yeteneği olarak sıralanabilir. Tükenmişlik yaşlı çalışanlarda düşük, gençlerde daha yüksektir. Yaş ilerledikçe insanlar daha dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmektedir.²²Yapılan çeşitli alan araştırmalarında duygusal

²¹ Mustafa Tepeci, Kemal Birdir, "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu", Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2003: 961-962

²² Hanife Koç, "Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik

tükenişe yol açan birçok neden ortaya konulmuştur. Bu nedenlerin belli başlı olanları şunlardır;

- a) görev çatışması ve görev karmaşası,
- b) aşırı görev ve sorumluluk,
- c) karşılıklı ilişkilerde yaşanan kişisel sorunlar,
- d) otonomi eksikliği.

Kişinin yaşı, cinsiyeti, evli olup olmaması, eğitim düzeyi, çalıştığı süre, son çalıştığı kurumdaki görev süresi gibi değişkenlerin yanı sıra; iş deneyimi, işin birey için ödüllendirici olup olmaması, kendisini etkili bir çalışan olarak değerlendirip değerlendirmemesi de tükenmişliği ortaya çıkaran bireye ait değişkenler olarak kabul edilmektedir.²³

1.12. Demografik Nedenler

Genç, bekar, çocuksuz bireylerde yaşlı, evli ve çocuklulara göre; üniversite mezunu olanlarda üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanlarda bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik görüldüğü ifade edilmiştir. Kandolin ile Maslach ve Jackson kadınlarla erkekler arasında, tükenmişlik farkına rastlanmadığını belirtmişlerdir.

Ancak Aryee'nin Singapur'da yaptığı araştırmada tükenmişliğin evli kadınlarda evli erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmacı bu farklılığı Doğu toplumlarında Batı toplumlarına göre kadınlara daha çok sorumluluk yükleyen katı bir cinsiyet rolleri sistemi bulunmasına ve erkeklerin olumsuz bir sonuç olan tükenmişliği yaşadıklarını ifade etmekten çekinmelerine bağlamıştır.²⁴

Sendromu", İstanbul Üniversitesi, t.y:42

²³ Gönül Akçamete, v.d., "Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik", 2001:4-5

²⁴ Alev Torun, " Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme", Marmara Üniversitesi, 1995:15

1.13.Yaş

Tükenmişlikle yaş arasında açık bir ilişki vardır. Genç ve deneyimsiz olanlarda tükenmişlik daha yüksektir. İse yeni başlayanlar yeni işin getirdiği roller ve sorumluluklarla karşı karşıyadır. Bu da tükenmişlik için risktir. Aynı doğrultuda otuz yaşından genç olanların da risk grubu olduğu belirtilmektedir.²⁵

Araştırmalar kişinin yaşı ile tükenmişlik düzeyi arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gençlerde yaşlılara oranla daha yüksek tükenme görüldüğü ifade edilmiştir.²⁶ Maslach ve Jackson, Scwab ve Iwanicki, Weinberg, Edwards ve Carove tarafından yapılan çalışmalarda da gençlerde tükenmişlik daha fazla görülmektedir.²⁶

1.14. Cinsiyet

Kadınlar ve erkekler tükenmişlik sendromunda birbirine benzer bir deneyim yaşarlar ama bir takım farklılıklar vardır. Kadınlar duygusal tükenmeye daha yatkındırlar ve bunu

²⁵ Gülsüm Dolu, "Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması", İstanbul Üniversitesi,1997:12

²⁶ Hüseyin Izgar, "Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", **Nobel Yayıncılık**,2001:12

²⁶ Hanife Koç, , t.y:42

erkeklerden daha yoğun yaşarlar. Erkekler ise duyarsızlaşmaya yatkındır ve birlikte çalıştıkları insanlara karşı daha katıdırlar.

Kadınlar erkeklere göre duygusal etkilenmeye daha yatkındırlar. Bu da duygusal tükenme riskini arttırır. Erkeklerde ise böyle bir eğilim daha azdır. Bu da duyarsızlaşma için bir risktir.

1.15.Eğitim

Eğitim seviyesi ve tükenmişlik arasındaki ilişki çok açık değildir. Profesyonel yardım verenlerin çoğu üniversite mezunu ve uzmanlık eğitimi almış insanlardır. Tükenmişliğin en yüksek bulunduğu grup lisans eğitimini almış ama lisansüstü eğitim yapmamış olanlardır. Bu grupta duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarı duygusunda azalma düşüktür, duygusal tükenmeye eğilim daha fazladır. Uzmanlık eğitimi yapan grupta ise duygusal tükenme puanı yüksek, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma puanları düşüktür.

Daha fazla eğitim alan kişilerin hayatta yapmak istedikleri ve beklentileri daha fazladır. Fazla idealist ve büyük amaçlara sahip olabilirler. Bununla birlikte işteki rolleri için hazır değildirler. Gerçeklik ve idealleri arasındaki bu çatışma hayal kırıklığı ve tükenmişlikle sonuçlanabilir.

Eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişlik artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek kişiler diğerlerine oranla olayları her boyutuyla inceleyerek karar vermektedirler. Bu da tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

1.16.Medeni Durum

Tükenmişliğin medeni durumla da sıkı bir ilişkisi vardır. En çok tükenmişliği bekarlar yaşarken evliler ise en az tükenmişliği yaşayan gruptur. Boşanmış olanlar genellikle bu iki

grup arasında yer almakla birlikte duygusal tükenmede bekarlara, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanlarında ise evlilerin sonuçlarına daha yakındırlar. Maslach ve Jackson, Schwab ve Iwanicki, Wernberg tükenmişliğin genç ve bekar olanlarda daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.²⁷

1.17. Bireysel İhtiyaçlar ve Beklentiler

Bir örgütte belli işleri yapmakla yükümlü bireyler kendi rol, statü ve kişilikleri ile örgüte bir kimlik kazandırır. Bireylerin birbirleri ile etkileşimi örgüte kazandırılan kimliğin temelidir. Bireylerin sistem içindeki yerleri ile bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerinin doyurulması örgütteki etkileşim açısından çok önemlidir.

Her birey, bir örgüte girerken, bazı ihtiyaç ve beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer.²⁸

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum veya kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkidir.²⁹

Genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha çok tükenmişlik görülmesi beklenti düzeylerinin farklılığıyla açıklanmaktadır. Bu durum beklenti düzeylerinin farklılığı ile açıklanmaktadır. İşe yeni başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedir. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim

²⁷ Gülsüm Dolu, t.y: 11-12—13

²⁸ Hüseyin İzgar, t.y: 12-13

²⁹ Cynthia L. Cordes, and Thomas W. Dougherty, "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", **Academy of Management Review**, 1993: 621-656

konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiri ve örgütle ilgili beklentileri azalmakta, dikkat ve enerjilerini başka alanlara yöneltirler.³⁰

1.18.Kişilik

Tükenmişlik nedenlerinden biri de kişilik yapısıdır. Kişilik stres açısından iki grupta incelenebilir.

- A tipi kişilik

- B tipi kişilik

B tipi kişilik daha az rekabetçi, kendini işine çok fazla vermeyen, daha az zaman endişesi duyan davranışlar gösterir, aceleci değildir, sakinidir.

A tipinde olan çalışanlar tükenmişliğe daha yatkındırlar. Sabırsız ve hoşgörüsüz bireyler tükenmişlikle mücadelede başarısız olmaktadır. Kolay kızıp öfkelenedikleri için müşterilere karşı kolayca duyarsızlaşabilmektedirler.

Bireyin kişisel ve iş ilişkilerindeki etkileşimi de tükenmişlik nedenlerindedir. İlişkilerdeki çatışma tükenmişliğe zemin hazırlar. Kişinin bireysel yapısı, problemlerle başa çıkma yolları, duygularını gösterme ve kontrol şekli kısaca kişiliğinin tüm yönlerinin tükenmişlik için önemi vardır.

Tükenmişliğe eğilimi olanlar insanlarla ilgilenmede zayıf ve girişken olmayan, sessiz, kaygılı, yardım ilişkisinde zorlukları olan, ilişkilerinde sınırları koyamayan insanlardır.

³⁰ Gregory B. Stevens, Patrick O'Neill, "Expectation and Burnout in the Developmental Disabilities Field" **American Journal of Community Psychology**, 1993: 615-627

Böyle insanlar sıklıkla içinde buldukları durumu kontrol edemezler ve pasif bir şekilde boyun eğler. Bu durumda duygusal aşırı yüklenme kolaydır ve duygusal tükenme riski yüksektir.

Tükenmişliğe eğilimli olanlar aynı zamanda sabırsız ve toleransı olmayan kişilerdir. Önüne çıkan engellerde çabuk kızar ve hayal kırıklığı yaşar. Düşmanca duygularını yardım alana yansıtabilir ve onlara daha duyarsız yaklaşabilir.

Tükenmişliğe eğilimli kişiler kendilik değeri duygusunu diğer insanların tasvip ve onaylarını alarak gerçekleştirmeye çalışır. Bu uzlaşmacı tutum sıklıkla takdir edilir. Ama zorluklar karşısında bu kişilerin cesaretleri kolayca yıkılır, kişisel başarısızlık ve kendini yararlı hissetme duygusu azalır.³¹

1.19. Kendilik Kavramı

Sizin kim olduğunuz, kendinizi nasıl değerlendirdiğiniz, çevredeki insanlarla ilişkilerinizde önemli rol oynar. Kendinizi tanımak ve sevmek, kendinizi diğerlerine açmanızda önemli bir noktadır.

Eğer kendinize güveniniz yok ise insanlarla ilişkilerinizde daha güçsüz ve daha az girişkensinizdir. Aktif ve bağımsız olmak yerine pasif ve bağımlı olursunuz. İçinde bulunduğunuz ortamı yönetmek yerine onun tarafından yönetilmeye başlarsınız. Bunun sonucunda tükenmek için büyük risk altındasınız. Kendilik değeri düşük olanlar engelleri gözünde büyütür. Çabuk pes eder. Bu güçsüzlük ve kararsızlık kendilikte bir devamsızlık kazanır. Bu, fakir kendilik kavramını oluşturur. Kişi başarılarının değil başarısızlıklarının üzerine odaklanır.

³¹ Ricky W. Griffin, Moorhead Gregory, "Organizational Behavior", **Houghtan Mifflin Comp** 1986: 232

Kendi değeri duygusu yeterli değil ise o zaman iyi bir insan olduğunuza ve iyi Şeyler yapacağınıza güveniniz yoktur. Bu güven diğerlerinden beklenir. Kendini ve yaptıklarını değerlendirmek için diğerlerine bu kadar bağlı olmak, diğerleri bu desteği sağlamadıkları zaman duygusal olarak yıkılmaya neden olur.

Tükenmişlik için kendinizi ne kadar iyi tanıdığınız da önemlidir. Yetenekleriniz, eğilimleriniz, zayıf ve güçlü yönleriniz, kapasiteniz ve sınırlarınıza karşı duyarlı değilseniz tükenmişliğe yatkınsınızdır. Ne zaman duracağınızı bilmiyorsanız duygusal yüklenmeye aıksınızdır.³²

1.20. Empati

Empati tekinin neler deneyimlediğini, o kişinin düşünce erevesi içinde değerlendirerek duygusal olarak anlama ve ötekinin duygularını zmseyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir veya empati için ötekinin ayakkabısını giymek benzetmesi yapılabilir.³³

Empati açıklanmaya çalıŐıldıęında iki temel fiil belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. İlk fiilin adı "yansıma"dır, yani diğer kişinin yaşadıklarını ona geri bildirmedir. İkincisi ise 'kabul etmek'tir, yani diğer kişinin yaşadığını onaylamaktır. Diğer insanı tam olarak anlayıp empati kurabilmek oldukça zordur. Empati kurarken bir insan diğer insanı kabul eder, onunla iletişim kurar ve onu anlamaya çaba gösterir. Empatik iletişim sırasında bir insan diğer insanı samimi bir Şekilde kabul eder, onun bakıŐı ile bakar, onun ile birlikte hisseder.³³

³² Kürşat Altınbaş, vd., "Empatinin Biyolojik Yönleri", **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**,2010:15-25

³³ Ferhat zbek, "İŞyeri İçerisindeki Sorunların zmnde Empatik Anlayış Geliştirmek", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004:1

1.21. İşle ve Örgütle İlgili Nedenler

Çalışanların hizmet verdikleri kişilerle kurdukları ilişkilerin süresi ve yoğunluğu; İş görenin karşılamak durumunda olduğu taleplerin birbiriyle uygunluğu; görev tanımlarının taşıdığı nitelik; işi tanımlamak için gereken becerilerin ve sürenin yeterliliği ve ortamdaki koşullar tükenmişlik düzeyiyle ilgili başlıca değişkenler olarak belirlenmiştir.³⁴

1.22. Yöneticilerle İlişkiler

Yöneticiler ve çalışanlar arasında değer çelişkisi çoğu işin içeriğinde gizlidir. İş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlar için hizmetin kalitesi büyük önem taşır. Buna rağmen yöneticiler olayı sadece sayısal standartlar üzerinden değerlendirme hatasına düşebilirler.

Örneğin; bir doktor hastasına daha fazla vakit ayırmasının gerekli olduğunu düşünürken, hastane yönetimi ek zaman ayırmasının vakit kaybına yol açtığını savunabilir. Yönetici kaynaklı geribildirim çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyeleri iletmeleri gerekir. Genellikle, çalışanın yol göstericisi olan bu geribildirim ihmal edilir.

Çoğu zaman yöneticinin çalışana sunduğu eleştiri geribildirim ağırlıklıdır. Yöneticilerin sürekli kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından moral bozucu olur. Bu durum, kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olur. Çalışanlar da olumsuz yanlarının kendilerine tükenmişlikle mücadelede kendilerini zayıf düşürmüş olurlar.³⁵

³⁴ Cynthia L. Cordes, and Thomas W. Dougherty, t.y:621-656

³⁵ Yasemin Çağlıyan, t.y:37

1.23.Meslektaşlarla İlişkiler

Yapılan işin gereği insanlarla ilgilenmek sadece müşterileri kapsamaz. İş arkadaşları, danışmanlar, yöneticiler de örgüt bünyesinde bağlantı kurulan insanlardır. İş arkadaşları destek olabileceği gibi köstek de olabilir. Örneğin, yeni eğitim tekniklerini denemeye çalışan idealist bir öğretmen, meslektaşlarının hedefi haline gelecektir.

Eğer çalışan su maddelere çoğunlukla evet cevabını veriyorsa iş arkadaşları ve işi ile ilgili çatışmalar yaşamakta ve tükenmişlik belirtisi göstermektedir:

- Çalışma arkadaşlarım beni baltalıyor.
- Yönetim ayırım yapıyor.
- Ofis politikaları ve ortam işimi yapmamı engelliyor.
- Çalışma arkadaşlarının birlikte çalışmak yerine çıkar uğruna yarışmayı tercih ediyor.

Meslektaşların veya çalışma arkadaşlarının sorun yaşaması tükenmişliği iki türlü etkiler: Birincisi bu iş arkadaşları diğer bir duygusal stres kaynağı olabilirler. Duygusal tükenme ve negatif duyguların gelişmesine neden olurlar. İkincisi ise bu, çalışma arkadaşları tükenmişlikle baş edebileceği kaynaklardan ve tükenmişliğin engellenmesinden mahrum edebilirler.

Meslek arkadaşlarıyla olan destekleyici ilişkiler tükenmişliğin engellenmesinde yardımcıdır. Çalışana destek sağlamayan danışmanlar ve çalışma arkadaşları stres kaynağı ve tükenmişliğe eğilim yaratan bir faktör olarak bulunmuştur.

Çalışanlar arasında rekabet bir çatışma nedenidir. Rekabet grup birliğinin bozulmasına ve dolayısıyla tükenmişliğe ortam hazırlar. Meslektaşlar arasında çatışma sadece kişisel kaynaklı değildir, çatışmayı büyük ölçüde kısırtan örgütsel yapı ve yönetimidir. Özellikle terfi imkanlarının sınırlı, çalışanlar arasındaki rekabetin yoğun olduğu firmalarda, kişiler öncelikle kendilerini düşüneceklerdir. İş arkadaşlarıyla arasında

güvensizlik, mesafe ve görünmez duvarlar oluşturan bu yapı çalışanın tükenme riskini daha da arttıracaktır.³⁶

1.24.Kurumun Politikaları

Her kurumun kendine göre bir başarılı olma kavramı vardır. Kurum bu amacı başarmaya çalışır. Hizmet veren de çalışırken bu amacı gerçekleştirmelidir. Bu amaçlar hizmet veren- idare arasında problem olabilir. Amaçlar doğrultusunda getirilen kurallar hizmet veren- hizmet alan ilişkisini etkileyebilir. Hizmet vereni sınırlayabilir, istemediği şeyleri yapmaya zorlar. Kurumda organizasyonun ve yönetimin zayıf olması tükenmişliği oluşturabilir.

Eğer amaçları açık değilse, çalışanları rolleri ve sınırları iyi belirlenmemişse, bürokratik işlemler ön planda ise, yönetim- çalışan iletişimi destekleyici ve açık değilse o zaman yardım veren için iyi hizmet, tedavi ve bakım vermek zorlaşır. Cherniss, bürokratik işlemlerin profesyonel otonomi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve profesyonelin kendini bağımsız olarak hissetmediğinden bahseder.

Maslach adilane örgütlerde çalışanların ise katılımlarının artırılmasındaki en büyük etkeni örgütün dürüstlük, açıklık ve saygı ilkeleriyle yönetilmelerine bağlamaktadır.

Ancak kriz dönemlerinde örgütün kısa süreli finansal performanslara odaklanması mevcut açık ve güvenilir iletişimi zedeleyebilmektedir. Rekabete dayalı ilişkiler ile kısa süreli yönetim değerleri, gizliliği cesaretlendirerek çalışanların bireyselliğini ve beraberinde alaycı davranışları ön plana çıkarabilmektedir.

³⁶ Yasemin Çağlıyan, t.y:34

Bu kişiler arası ilişkilerde karşılıklı saygıya dayalı iletişimin kırılmasına ve incitici davranış ve tutumların gelişmesine neden olabilir. Böyle bir atmosferde örgütün, kurum içinde pürüzlü ve hatalı ödül dağılımında bulunmasının, topluluk bilincini tahrip ettiği, iş ve aile ilişkilerini bozduğu belirtilmektedir.

İş yerinde kişiler arası çatışma, çalışma saatlerinin esnek olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, terfi imkanlarının kısıtlı olması, örgüt politikalarının adil ve eşitlikçi olarak algılanmaması ve monotonluk tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir. İş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak ve örgütteki mesleki geleceğin belirsizliği bazı çalışmalarda kadınları daha çok etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır.

Ayrıca yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması, hak etmedikleri halde bazı çalışanlara birtakım ayrıcalıklar tanınması, yönetime güveni azaltarak ayrıcalıklı davranılanlara karşı düşmanlık duyguları geliştirecektir. Bu da tükenmişliğe zemin hazırlayacaktır.³⁷

1.25. Aşırı İş Yükü

Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir.

Eğer birey yapabileceğinden çok eylemle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik

³⁷ Yasemin Çağlıyan, t.y:38

adını verdiğimiz psikolojik duruma itilebilir. Bu psikolojik durum işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir.³⁸

Araştırmalar, kaynak yetersizliği, küçültme programları nedeniyle personel sayısının azaltılması ve bürokratik işlemlerin çokluğunun, iş yükünü önemli ölçüde arttırdığını belirtmektedir. Yine araştırmalara bakıldığında personel başına düşen işin, özellikle nicel olarak artmasıyla tükenmişlik düzeyinde bir yükselme olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin, çalışanların duygularla çalışma kapasitesini azalttığını ve iş ilişkilerinde bozulmaya neden olduğunu ortaya koyan araştırmalar da vardır.

Bazı araştırmalarda ise beden ve ruh sağlıklarının bundan olumsuz etkilendiğine ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Çalışanların, görevlerinin ve iş arkadaşlarına karşı sorumluluklarının farkında olması veya iş yerinin değiştirebileceği korkusuyla kendilerini kotu hissetmeleri ve is yorgunluğuna rağmen çalışmaya devam ettikleri belirtilmektedir. Yine çalışanların, başkalarıyla anlamlı ve saygıya dayalı ilişkiler kurmaya zaman ayırmak yerine, giderek kendi istihdam durumuyla daha yakından ilgilendikleri rapor edilmektedir.

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir. Çok sayıda müşterinin çok sayıda talebiyle, çok az zamanda ilgilenmek tükenmişliğe prim vermektedir. Amerika'daki sosyal güvenlik merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda bir memurun günde 20-30 müşteriye servis verdiğinde yaptığı işten memnun kaldığı, bu sayının günde 40-50'ye yükselmesi durumunda tükenmişlik sinyallerinin ortaya çıktığı görülmüştür.

Yukarıda yapılan açıklamalar ve yapılan araştırmalar da gösteriyor ki aşırı iş yükü tükenmişliği tetikleyen başlıca örgütsel sebeplerden biridir. Örgütte gerekli yapılandırmalar oluşturarak çalışan üzerindeki aşırı iş yükü hafifletilmelidir. Bu hem şirketin verimliliğini hem de çalışanın verimliliğini artırır.³⁹

³⁸ Hüseyin Izgar, t.y:18

³⁹ Yasemin Çağlıyan, t.y:32

1.26. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenme dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur.

I. Evre: Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm):

Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, Uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayaşına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır.

II. Evre: Durağanlaşma Evresi (Stagnation):

Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan “işten başka bir şey yapmıyor olmaktır. Zira, mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.

III. Evre: Engellenme Evresi (Frustration):

Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif

savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

IV. Evre: Umursamazlık Evresi (Apathy):

Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır.⁴⁰

1.27 Tükenmişliğin Bireysel ve Organizasyonel Belirtileri

Bireyde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek başlıca belirtiler şunlardır:

1.28. Psikofizyolojik Belirtiler

Yorgunluk ve bitkinlik hissi, enerji kaybı, kronik soğuk algınlığı, sık baş ağrıları ve uyku bozuklukları, gastrointestinal bozukluklar ve kilo kaybı, solunum güçlüğü, psikosomatik hastalıklar, koroner kalp rahatsızlığı insidansında artma. Psikolojik belirtiler: duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, çökkün duygu durum, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermekte yetersizlik, apati, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik.

⁴⁰ Düzyürek S, Ünlüoğlu G. Hekimde tükenmişlik sendromu. Psikiyatri Bülteni 1992:108-112.

1.29.Davranışsal Belirtiler

Hatalar yapma, bazı şeyleri erteleme yada sürüncemede bırakma, işe geç gelme, izinsiz olarak ya da hastalık nedeni ile işe gelmeme, işi bırakma eğilimi, hizmetin niteliğinde bozulma, işe ve iş dışındaki ilişkilerde bozulma, kaza ve yaralanmalarda artış, meslektaşlara ve hizmet verilen kişilere, mesleğe vb. karşı alaycı bir tavır sergileme, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, kuruma ilginin kaybı.⁴¹

Ülkemizde ve dünyada bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, ilk deneysel çalışmalar yalnız direkt kişilikle ilgili olduğu yönüyle, son yıllarda yapılan çalışmalar genelde organizasyonel faktörlerin neden olduğu tükenmişlik üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda diğer bir görüş de hem organizasyonel ve hem de kişisel problemlerin tükenmişliğe neden olduğu ve tükenmişliğin çok boyutlu kompleks bir fenomen olduğu yönündedir. Ergin'in 1996 yılında 28 ilde uzman ve pratisyen doktorlar, diş hekimleri, eczacılar, hemşireler, sağlık teknisyenleri ve ebelerden oluşan 7255 sağlık personeli üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normlarını belirlemek üzere yaptığı çalışmasında, meslek Grupları arasında büyük farklar olmamakla birlikte pratisyen doktorların ve hemşirelerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının diğer mesleklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.⁴²

1.30. Tükenmişlik Sendromunu Önleme Ve Baş etme Stratejileri

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele

⁴¹ Constable CJF, Russell DW. The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. J Human Stress 1986:12:20-26

⁴² Ergin C: Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye sağlık personeli 3P Dergisi 1996:28-33

alınmalıdır. Etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler organizasyonel ve bireysel düzeyde ele alınmıştır.

1.31. Organizasyon Düzeyinde

Devlet yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler: ülkemizde hastanelerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi.

Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorununun giderilmesi, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması, personel yetersizliği sorununun giderilmesi. iş yeri yöneticileri düzeyinde yapılması gerekenler: Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı ve süper vizyon sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışlı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.⁴³

⁴³ Freudenberger HJ, Richelson G: Tükenmeye Rağmen Nasıl Yaşanabilir? 1998:2

1.32. Bireysel Düzeyde

Bireysel düzeyde yapılması gerekenler: iş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

- Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir.

“Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi... mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.

- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.
- Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.
- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir.

Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.

- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdır.
- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.
- İş yerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişiklik öğle tatil planları yapmak yararlı olabilir.
- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.
- Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir.
- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.⁴⁴

Tükenmişlik günümüzde çok yaygın kullanılan bir kavramdır. Ne yazık ki bu kavramın ayrıntılarının bilincinde olan kişi sayısı azdır. Bu konuda bilinçlenme bireyden başlayarak toplum ve örgüt içinde geliştirilmeli, stresten uzak verimli ve huzurlu iş ortamları için çalışmalar yapılmalıdır.

⁴⁴ Özgüven HD, Haran S. Tükenme. Kriz ve Krize Müdahale Ankara Üniversitesi 2000: 199

Tükenmişlik göz ardı edilecek bir olgu değildir. Durumun ciddiyetinin yetkili birimlerce iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Aksi halde öngörülen sonuçların şiddet tonu artabilir.

Ayrıca tükenmişliği önlemede, bireylerin meslek seçimi konusunda doğru ve bilinçli bir biçimde yönlendirilmesi ve doğru işe doğru kişinin alınması da önemlidir.

Örgütler, mesleğinin ve yapacağı işlerin çeşitli yönlerini bilerek, kendilerinin bu mesleğe ve işe uygun olduğunu düşünen bireyleri işe almalıdır.

Doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik, ekonomik zararlara, elemanların işten ayrılmasına, hizmetin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları da olan bu sorunu çözmek için atılacak adımların başında olgunun tanınır ve tartışılır kılınması gereklidir.

Bu konuda yeterli veriler elde etmek amacıyla ülkemizde de özellikle önleme ve başa çıkmada etkili yöntemleri saptamaya yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır.

İŞE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA

1.33.İşe Bağlılık

İşe Bağlılık, çalışanların hizmet ettikleri işletmeye veya organizasyona bağlılığını belirten bir psikolojik değişkendir. Kanungo (1982) tarafından literatüre kazandırılan işe bağlılık ölçeği bu araştırmada kullanılmıştır.

İşe bağlılık değişkeni, işten ayrılma davranışına da etki yapmaktadır. İşe bağlılık, çalışanların tükenmişlik ruh hali ile de ilgilidir. Bir başka ifadeyle, bu psikolojik değişkenlerin birbirleri ile ilişkisi vardır. Bu nedenle , psikolojik değişkenler araştırma konusu yapılmıştır.

1. 34.İşten Ayrılma

Mutsuz çalışanların zaman içerisinde işe bağlılığı azalmaktadır. İşe bağlılığı azalan kişinin, işten ayrılma niyeti de kuvvetli hale gelmektedir. Bu araştırmada, işten ayrılma niyeti ölçeği diğer değişkenler üzerinde etkili olduğu için seçilmiştir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

2.BÖLÜM

BABACAN LİDERLİK

2.1. Liderlik

İşletmelerde, organizasyonlarda çalışanların hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla yönlendirilmeleri yönetim faaliyeti olarak isimlendirilebilir. Koçel, liderliği belirli şartlar altında birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Lider, bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve bu insanların kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emirleri ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir. (Koçel, 2010: 569) Liderlik, bir grup içindeki diğer kişilerin motivasyonlarını ve yeterliliklerini etkileme yeteneğidir. Dolayısıyla liderliğin üç özelliği, değişim odaklı olmak, insanları etkileme kabiliyeti ve amaçlara ulaşmaktır. Etkili bir lider, ferdi, grup veya örgütsel amaçların tamamlanmasına odaklıdır. (Gibson vd., 1991: 364-365). Etkili bir lider iyi bir dinleyicidir, sözsüz iletişimi kuvvetlidir, algılaması yüksektir, haysiyetlidir, değerleri vardır, vizyon yaratır-hedefler koyar, zaman yönetimi iyidir, stresle baş edebilir, çatışmaları çözebilir, güvenilirdir, güçlüdür, etkileyicidir, sorunlara ve kişilere empati ile yaklaşır. (Fritz vd., 1999: 5).

Bu çalışmada kullanılan psikolojik değişkenlerin babacan liderlik ile ilgisinin kuvvetli olacağı düşünüldüğü için bu liderlik tipi araştırmaya dahil edilmiş ankette de yönetici ile ilgili sorularda babacan lider kriterlerini tespit edecek sorular sağlık çalışanlarına yöneltilmiştir.

2.2. Babacan Liderlik Kavramı

Doğu ve Batı arasındaki kültür farklılıkları (özellikle Çin ve Amerika'da) dünyada en yoğun olanıdır. Dolayısıyla Batı liderlik modellerinin ve araştırma malzemelerinin Doğuya gelişigüzel uygulanması, kaçınılmaz olarak Doğu liderlik modellerinin esas görüntüsüne zarar vermektedir (Farh ve Cheng, 2000: 85). Birçok araştırmacı, Singapur, Çin, Endonezya, ve Tayvan'daki aile işletmelerinin liderlik modellerini izleyip paternalizm liderlik modeli olarak adlandırmıştır.

Paternalizm fikri, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği refah ideolojisinden meydana gelmektedir (Aycan et al, 2000: 197). Paternalist eğilimli toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. Paternalist özellikler daha çok feodal ve patriarkal düzene sahip aile ve devlet yapılarında görülmektedir. Babacan ve pederşahi gibi nitelikleri kendinde toplayan devlet, halkını himayesi altına alıp ona bakmakla yükümlüdür. Zamanla aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 31; Aycan, 2001: 2; Erben, 2004: 347).

Paternalizm olgusu ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındaki baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir. Literatürde paternalizm, iyi niyetli diktatörlük, meşrulaştırılmış otorite, stratejik esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Paternalizmi, sosyal, örgütsel ve kişisel bağlamda değerlendirmek mümkündür (Erben, 2004: 350). Örgütlerde paternalizm veya "babacanlık", "hamilik", ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır. Bu ilişkide üstün görevi, astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil, özel hayatı ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise, üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, 2001: 1; Öz ve Kılıç, 2010: 682).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda patronlar ve rütbeliler üst makamlarda bulunmaktadır. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Sargut (2010: 185) Bu gruplar üyelerini kollamakta ve karşılığında sadakat beklemektedirler. Bireyci toplumlarda ise bağımsızlık esastır. Toplulukçu kültürlerde üyeler, gruba ahenkli bir uyumu amaçlarken, bireyci kültürlerde öze saygı esastır (Sargut, 2010: 175-185).

2.3.Babacan Liderlik Nedir?

Babacan liderlik yönetim literatüründe gelişmekte olan bir araştırma alanıdır. Ancak yazarlar arasında hala paternalist uygulamaların tanımı ve etkinliği konusunda önemli fikir farklılıkları bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Babacan liderlik ile ilgili araştırmalar, son yirmi yılda artan bir şekilde yaygınlaşmıştır. Fakat bir yönetim kavramı olarak paternalizmin kökleri, Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber paternalizmi, yasal otoritenin bir formu olarak kavramlaştırmıştır. Ekonomi ve Toplum adlı kitabında Weber, yasal hakimiyeti üçe ayırmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Bunlar; geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşımlardır. Geleneksel form, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemektedir. Paternalist liderlik, lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine inşa edilmiştir. Weber'e göre, geleneksel babacıl otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber'in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin bir parçasıdır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010: 371).

Babacan liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında da onlara kişisel ilgi göstererek onların refahını artırmaya yönelik davranışlar sergilemektedirler (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Paternalist bir ilişkide, çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında rehberlik etme, çalışanların özel/iş yaşamlarında koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma önemlidir (Soylu, 2010).

Babacan lider, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dahil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir. Çalışanlarla yönetici ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar, işletme ortamını aile ortamı gibi algılamakta, liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004: 351). Paternalist örgütlerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı kalmadığından informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004: 353). Ayrıca, babacan lider için çalışan birçok kişinin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Babacan lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Lider ya da yönetici kendisini çalışanların

ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalist özelliklere sahip lidere, babacan tavır ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşırlarken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacakları da düşünülmektedir ki, bu durum kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Literatürde paternalizm ile ilgili bir aile metaforu mevcuttur. Bu metaforda, üst astına bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmaktadır. Onu önemsemekte, korumakta ve birçok kaynak sunmaktadır. Ancak babalar çocuklarına çoğunlukla eşit davranırken, üst astları arasında tercih yapabilmekte ve eşitliği bozabilmektedir. Ebeveynlerin, kardeşlerden birini daha fazla önemsemesine nasıl diğer kardeş katlanamazsa, yöneticinin de çalışanlardan bazıları ile daha iyi ilişkiler geliştirmesine diğer çalışanlar katlanamamaktadırlar. Çalışanların tarafsızlık algıları üstleriyle olan ilişkilerinde önem taşımaktadır. Üstünün favorisi olan bir çalışan için bu durum mutluluk verici olabilirken, diğer çalışanlar için problem teşkil edebilmektedir (Börekçi, 2009: 104).

Paternalizm, yöneticilerin çalışanların kişisel hayatlarına karşı ilgili olduğunu, çalışanların kişisel refah seviyelerini artırma çabasında olduğunu ve kariyerlerinde destek olduğunu ifade etmektedir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392). Paternalist ilişkilerde çalışanlar, liderin ilgi ve korumasına, sadakat, saygı ve itaat göstererek karşılık vermektedirler. İzleyicilerden beklenen, liderin sağladığı bütüncül ilgi karşılığında, liderlerine kendilerini adamalarıdır. Liderler, paternalist sorumluluklarını gözardı ederlerse, izleyiciler liderlerini eleştirebilmektedirler. Diğer bir deyişle, paternalizm otokratik liderliğe dönüşürse liderler, takipçilerine olan ilgilerini kayb ettikleri gerekçesiyle eleştirilebilmekte ve sonuçta lidere olan sadakat zayıflayabilmektedir (Pellegrini et al, 2010: 395). Eğer çalışanların güç pozisyonları artarsa, otokratik yönetici değerleri paternalizm yönünde hareket eder. Otokratik liderler, kendi pozisyonlarında güçlenme olmasına rağmen, değerlerini ve stratejik seçimlerini değiştirmezlerse, çalışanların direkt veya dolaylı direniş ile karşılaşabilmektedirler. Sonuçta bir çatışma durumu söz konusu olabilmektedir. Bu tarz problemler örgütler tarafından istenmeyen durumlardır (Lee, 2001: 846).

Paternalist bir ilişkide tarafların, genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar sergilediği belirtilebilmektedir. Ancak taraflardan bazıları iyi niyetin ötesinde çıkarıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, lider izleyicisine görevini bir an önce tamamlaması için yardımsever davranabilmektedir. Buradaki yardımsever tavır görevin tamamlanması ile sona erebilmektedir. Diğer taraftan, izleyiciler liderlerinden bir beklentileri olduğu için talimatlarını yerine getirmekte ve itaat ediyor gibi görünebilmektedirler.

Literatürde babacan liderlik boyutlarının iki farklı yazar tarafından incelendiği gözlenmektedir. Aycan (2001) paternalizmi, çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm olarak ikiye ayırmıştır. Diğer taraftan, Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıdır.

Yardımsever babacan liderler, çalışanların ve ailelerinin refahıyla ilgilidirler. Örneğin, çalışanların ve kardeşlerinin düğün törenlerinde hediyeler sunmakta ve çalışanların çocuklarının eğitim masraflarına katkıda bulunmaktadırlar. Babacan rollerinin bir parçası olarak liderler, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Liderler, örgüt tarafından düzenlenen yemeklerde çalışanlarla aynı masayı paylaşmakta, çalışanlarla dans etmekte, şarkı söylemekte, örgütün düzenlediği futbol turnuvalarında yer almakta, çalışanlarla ve aileleriyle birlikte tatile çıkmaktadırlar. Bütün bu aktiviteler esnasında liderler, çalışanlarıyla arasındaki sosyal mesafeyi azaltmakta ve örgüt ailesinin lideri gibi hareket etmektedirler. Ancak işe döndüklerinde sosyal mesafe geri gelmektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 580; Erben ve Güneşer, 2008: 957).

2.4. Batı ve Doğu Toplum Kültürlerinde Babacan Liderlik

Bireyci Batı toplumlarında paternalizm, kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, Batı literatüründe olumsuz bir anlam ifade etmekte ve otoriterlikle eş değer olarak ele alınmaktadır (Aycan, 2001: 5). Paternalizm olgusunda cömertlik, iyi niyet, koruma-kollamanın yanı sıra, disiplin ve kontrol unsurları da yer almaktadır. Bu tip çatışan değerlerin uzlaştırılmasının Batılı bilim insanları tarafından anlaşılması kolay olmadığı için, onların paternalizme yaklaşımları da olumlu olmamıştır (Aycan, 2001: 5). Fakat, Aycan ve Kanungo (2000: 31) yaptıkları araştırmada, paternalizmin otoriterlik ile ilişkisinin kuvvetli negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu anlamda paternalizm, bireyci batı toplumlarında yadırganan bir olgu olmakla birlikte, geleneksel Asya, Güney Amerika ve Orta Doğu toplumlarının en belirgin kültürel özellikleri arasındadır. Paternalist liderlik, Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika örgütsel çevrelerinde iş ortamını uygarlaştırmak ve maneviyatını geliştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Erben ve Güneşer, 2008: 955). Söz konusu çevrelerde paternalist liderlik her ne kadar etkin olsa da, Batı yönetim literatüründe paternalizm ile ilgili negatif bir algı vardır. Öyle ki, Batı yönetim literatürü paternalizmi, yardımsever diktatörlük veya ayrımcılığın gizli ve sinsî bir formu olarak tanımlamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Paternalizm, Konfüçyüs öğretisinin temel ilkelerinden olan yol göstericilik, otoriteye sadakat ve itaati zorunlu kılmaktadır (Aycan, 2001: 2). Özellikle Çin kültürünün önemli bir yüzü olarak örgütlerdeki Konfüçyüs politikaları, yönetici ile izleyici arasındaki dikey ilişkinin merkezine ışık tutmaktadır. Konfüçyüs öğretisi, liderin egemenliğine ve çalışanların ahlaki gelişimiyle ilgilenmeye vurgu yapmaktadır. Bunun yanında, izleyicilerin otoriteye itaati, iyiliğin karşılığını verme ve liderin ahlak öğretmenliği rolünü kabul etme anlamlarını da taşımaktadır (Niu, Wang ve Cheng, 2009: 33).

Paternalizm, tatlı-sert ve babacan otorite tanımlarıyla iki zıt eğilime işaret etmektedir (Erben, 2004: 350). Paternalizm olgusunda çalışanların yöneticilerine karşı duydukları sevgi ve korku ikilemi, yöneticilerin ise tatlı ve sert olmaları Batılı bilim insanları tarafından anlaşılması güç bir ikilemdir. Paternalizm olgusunda aile metaforu örgütlere taşındığı için, bunun kökenlerini ailedeki ilişkilerde aramak doğru olur. Ailede ebeveyn kontrol ve ilgi/bakım olmak üzere ikili bir görevi üstlenmektedir. Bu roller, Batı literatüründe birbirine karşıt olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan örneğin Hindistan geleneğinde "karta" yani 'baba' figürüne atfedilen rol, bu iki durumun beraber olabileceğini gösteren bir örnektir. Karta, büyüten, koruyan/kollayan, ilgi/özen gösteren, güvenilir, fedakarlık eden ama aynı zamanda da yoğun istek ve beklentileri olan, otoriter ve katı disiplin uygulayan kişi olarak tanımlanmıştır (Aycan, 2001: 3).

Paternalizm ilişkisinde üste bağımlı olma ve boyun eğme gönüllü bazda gerçekleşmektedir; bağımlılık ve boyun eğmenin gönüllü olabileceğini Batı kültürleri anlayamamakta ve kabul edememektedirler (Aycan, 2001: 5). Paternalizm, bu bağlamda, kültürleri birbirinden ayıran en belirgin özelliklerden biridir (Aycan ve Kanungo, 2000: 47). Paternalizm, Türkiye gibi kolektivist toplumların değerleriyle uyumludur. Çünkü arzu edilen, liderin çalışanın özel yaşamına dahil olmasıdır. Söz konusu dahil olma, kolektivist kültürlerde arzu edilen bir durumdur. Diğer taraftan, bireyci kültürlerde bu durum, özel hayata müdahale şeklinde algılanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Örgütlerde paternalizm, Batı literatüründe ve kültürlerarası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle yaşanan güç mesafesini) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır (Aycan, 2001: 2). Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde, paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir. Buna karşılık, özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu bireyci kültürlerde paternalizm onaylanmayan bir olgudur. Toplulukçu kültürle karşılaştırıldığında, babacan bir kişinin çalışanın kişisel ve ailesini ilgilendiren konulara karışması mahremiyete saygısızlık olarak algılanmaktadır (Aycan, 2001: 4).

Pellegrini et al (2010), kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda paternalizmin çalışanın işle ilgili tutumlarını pozitif yönde etkileyeceğinden (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007: 494) hareketle yaptığı çalışmada, paternalizmi, iki farklı kültüre sahip olan Hindistan ve Amerika kültürleri açısından ele almıştır. Söz konusu araştırmada, Hindistan'ın kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu, tersine Amerika'nın ise kültürel karakteristik açısından bireyci ve dar güç mesafesi gibi özellikler gösterdiği varsayılmaktadır. Araştırma sonucuna göre, paternalist liderlik Hindistan'da daha yüksek çıkmıştır (Pellegrini et al, 2010: 404). Aynı araştırmaya göre paternalizm, Hindistan'da iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahipken, Amerika'da paternalizmin iş tatmini ile ilişkisi önemli değildir. Söz konusu iki kültürde de, paternalist liderlik, lider-üye değişimi ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içerisindedir (Pellegrini et al, 2010: 391). Bu sonuca göre, paternalist yönetimin pozitif etkileri, kolektivist toplumların yanı sıra, bireyci toplumlar içinde geçerli olabilmektedir. Pellegrini et al (2010: 410)'a göre, paternalizm en çok duygusal bağlılık boyutu ile ilişkili çıkmıştır. Bu durum, örgütüne duygusal olarak bağlı olan insan kaynağına sahip örgütlerin rekabet avantajlarını artıracabileceklerini ortaya koymaktadır. Sergilenen çalışan davranışları bakımından paternalist liderlik ile Batının karizmatik liderliğinin kıyaslanması durumunda, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın Batı liderlik tarzı tarafından, normatif bağlılığın ise paternalist liderlik tarzı tarafından daha fazla etkilendiğini söylemek mümkündür (Cheng et al, 2004: 108)

Doğu'nun önemli yönetim tarzlarından Japon yönetim tarzını birçok yolla açıklamak mümkündür. Bunları (Uhl-Bien, Tierney, Graen ve Wakabayashi, 1990: 416-419); ömür boyu istihdam ve bağlılık, sadakat, karşılıklı güven, işbirliği ve uyum, ailesel yönetim ve grup ahengi gibi kavramlarla ifade etmek doğru olacaktır. Bütün bunlara, örgüte yerle paternalizm inancını eklemek mümkündür. Örgüte yerleşmiş paternalizm inancı, bütün bu Japon yönetim özelliklerini teşvik etmektedir. Söz konusu paternalizm inancı, Japon yönetim sisteminin işleyişinde oldukça etkilidir. Örgüte yerleşmiş paternalizm inancının, çalışanların yönetim sistemi ile uyumluluğuna karar vermede önemli bir rolü vardır. Japon yönetim sistemine göre, örgütlerde yer alan paternalizm olgusuna, güçlü bir şekilde inanan çalışanlar örgüt için doğru tip çalışanlardır. Bu tür çalışanlar güvenlerini, sadakatlerini ve kariyerlerini örgütün ellerine bırakmaktadırlar. Tersine paternalizme inanmayan çalışanlar ki bunlar doğru tip değildir, örgütleriyle olan ilişkilerine sadece ekonomik ve sözleşmeye dayalı olarak bakmaktadırlar. Dolayısıyla, bu tip çalışanlardan yüksek bağlılık beklenmemektedir. Güçlü paternalizm inancına sahip yöneticiler, çalışanlarıyla yüksek lider-üye değişim ilişkisi kurmaktadırlar. Bunun yanında, söz konusu yöneticilerin, zayıf paternalizm inancına sahip yöneticilere göre, işlerinden duydukları tatmin daha yüksektir. Uhl-Bien et al'un, Japonya'da 1075 hat yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçları yukarıdaki açıklamaları doğrular niteliktedir. Söz konusu araştırmada, örgüte yerleşmiş olan paternalizm inancı ile lider-üye değişimi ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Uhl-Bien et al, 1990: 422- 425).

Paternalist liderlik tarzı, her ne kadar Çin kültür ve geleneğine uygun gibi görünse de, modern örgütler için de uyumlu bir tarzdır. Modern örgütlerde ki bütün liderler, yönetmek, organize etmek, etkilemek, karar vermek ve kontrol etmek gibi çoğunlukla benzer uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla paternalist liderliğin bazı yönleri Çin kültürü için uygun gibi görünse de, diğer yönleri evrensel ve birçok kültür için uyumlu olabilmektedir. Paternalist liderliğin evrensel yönleri, karizmatik liderlik ile ortak özellikler gösterebilmektedir (Cheng et al, 2004: 93).

İslam'a bakacak olursak Lokman suresinde " Ey oğul sana o kadar öğüt verdim ki şayet bu öğütler bir daha verilseydi dağ yarılırdı... " denmiştir. Kur-an'daki bu öğütler tevsirlerde daha açık ve geniş şekilde verilmiştir ve hepsi ey oğul diye başlar. bu Hıristiyanlıkta baba oğul kutsal ruh üçlemesinde de yine öğüt ve bilgelikte aynı söylem kullanılmıştır. Budizmde de yine ey oğul ile başlayan öğütlere rastlanmaktadır

2.5. Türk Toplum Kültüründe Babacan Liderliğin Yeri

Türkiye’de yönetici ve liderlerin statüleri işyerleri ile sınırlı kalmamakta, sorumluluk ve özgürlük alanları çok daha geniş olmaktadır (Erben, 2004: 348).

Erben çalışmasında (Erben, 2004: 346), toplumsal kültürün aile kültürünü oluşturduğu düşüncesinden hareketle Türk toplumsal kültürünün paternalist değerler, inançlar ve normlar içerdiği varsayımı çerçevesinde, paternalist toplumsal kültürün paternalist aile kültürünü oluşturduğunu ileri sürmektedir. Türk toplumsal kültür örüntüsünün temel varsayımlarının paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (Erben, 2004: 348). Türk liderler astlarına karşı paternalist tutumlara sahiptirler. Öyle ki, Türk yönetici ve liderleri, astlarına karşı ebeveyn ilgisi göstermektedirler (Paşa et al, 2001: 569).

Türkiye’de paternalist düşünce üzerine yaptıkları çalışmalarında, paternalist düşünce davranışı ile kolektivizm arasında önemli pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Türk Kültürü, toplulukçu, güç mesafesi yüksek ve paternalizm eğilimleri yüksek bir kültür olarak nitelendirilebilir (Aycan ve Kanungo, 2000: 41; Paşa, 2000: 227). Geniş güç mesafesi ve yüksek paternalizm değerlerinin birarada bulunması, insancıl, güler yüzlü, hoşgörülü ve samimi olan, şefkat gösteren ve koruyan, destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden ve bir disiplin kurmuş olan liderlik beklentileri yaratmaktadır (Paşa, 2000: 239). Paternalizm, yalnızca, güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde gözlenmemektedir. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde, bir doktor ile hastası, öğretmen ile öğrencisi veya yönetici ile çalışan arasında paternalist ilişkilere rastlamak mümkündür (Aycan et al, 2000: 197).

“ Babadan oğula öğütler” incelendiğinde Evliya Çelebi’nin seyahatnamesinin ikinci cildinde o ünlü seyahatlerine çıkmadan önce babası Sultan 4.Murat ‘ın kuyumcu babası derviş efendi tarafından verilen öğütleri erdem sahibi olmanın inceliklerini içerir tıpkı milattan önce 500 lü yıllarda yaşamış çin bilgisi Konfüçyüs ‘ün öğretilerinde rasladığımız büyüklere saygıyı, vefa, görevini eksiz yapmayı, ilimle meşgul olmayı, insanlarla iyi geçinmeyi kısacası erdemli olmayı öğütledi gibi Evliya Çelebi’nin “ Muhterem Babamın Öğüdü ” başlığıyla kaleme aldığı listede öğütlere uyulmadığı takdirde başa geleceklerden de bahsedilir. “ Ey oğul ” sözcüğüyle başlayan Hz. Süleyman’ın “oğlum” sözcüğüyle başlayan ünlü öğütleri vardır kızı Bala mal hatun ile evli olan Osman Gazi’ye Şeyh Edebalı’nın o ünlü öğüdü de yine “ey oğul” sözcüğüyle başlar.

“Ey oğul” sözcüğünün içindeki tılsım, samimiyet ve bilgelik özellikle liderlere ışık tutacak kadar zamansızdır. Bu öğütlere Lokman Hakim’in 11.yy’da Gazali’nin , 12.yy’ Geylani ‘nin , 13.yy’da Mevlana’nın ,18.yy’da Nabi’nin ve birçok bilgenin öğütlerinde rastlanır ve asırlara direnir.

Yine internet ve gazete haberlerinde baktığımızda yemek sepeti sahibi Nevzat Aydın 27 milyon doları 114 çalışanına dağıtması,Erdemoğlu holding 800 işçisine ev yapıyor ve yıllık karının yüzde on beşini onlarla paylaşması, Zeki güner’in işçilerine ev yaptırması çocuklarına burs vermesi gibi örneklerde de babacan liderlere rastladık.

Aycan ve Kanungo (2000: 50), yaptıkları araştırmalarında, araştırmaya katılan on ülke arasında, Türkiye’nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermişlerdir. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir.

Soylu (2010), Türk işletmelerinde, farklı sektörlerde çalışan, 708 mavi ve beyaz yakalı personel üzerinde yaptığı araştırmasında, çıkarıcı paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma (mobbing veya bullying) arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Tersine şekilde, yardımsever paternalist liderlik ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymıştır. Yardımsever paternalizmi, işyerinde aile ortamı oluşturma, izleyicilerle kişisel ilişkiler geliştirme ve izleyicilerin özel yaşamlarına dahil olma olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Çıkarıcı paternalizmi ise, statü ve otoriteyi muhafaza etme ve ilginin karşılığı olarak sadakat bekleme olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Araştırma bulguları, yardımsever paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında önemli negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Soylu bu araştırmada, çıkarıcı paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında şiddetli olmayan negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre, lider, statü ve hiyerarşisini koruyucu şekilde davrandığı sürece, işyerinde psikolojik yıldırma daha az gerçekleşecektir.

Erben ve Güneşer (2008: 955), İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 142 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, yardımsever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede bir etkisi olduğu ve devam bağlılığı üzerinde ise güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca paternalist liderliğin, etikle ilgili örgütsel iklim algısı üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmanın sonuçları, etikle ilgili örgütsel iklimin, yardımsever paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasında aracı rolü oynadığını göstermiştir. Diğer taraftan, otoriter paternalizm ile etikle ilgili örgütsel iklim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Pellegrini ve Scandura (2006: 274), İstanbul ve Gebze'de bulunan, beş farklı örgütte çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, paternalizmin hem yüksek kalite lider-üye değişim ilişkilerini hem de çalışanın iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Türk toplumunun temel kültür varsayımları ve değerlerini, tercih edilen liderlik tipi bağlamında bölgesel bazda ortaya koyan Ayca ve Paşa'nın (2003) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, paternalizmin en çok tercih edildiği bölgelerimiz Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgeleri, en az tercih edildiği bölgelerimiz ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleridir (Ayca, 2001: 16; Erben, 2004: 347).

2.6. Babacan insan kaynakları yönetimi

Yöneticinin çalışanın haklarını ve hislerini gözettiği ve ilgilendiği karşılıklı ve işbirlikçi bir yönetim tarzıdır (Lee, 2001: 841). Temel olarak paternalist insan kaynakları yönetimi liderliği, karşılıklılık, ilgi ve karşılıklı saygı değerlerine dayanmaktadır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, karşılıklılık ve kolektivizm prensiplerinin temeli olan güven, sadakat, uyum ve işbirliği konularına odaklanmaktadır. Ayrıca paternalist insan kaynakları yönetimi, iş transferi, çalışma saatleri ve ücret düzenleme konularında esneklik gösterir. Diğer taraftan, paternalist insan kaynakları yönetimini benimseyen bir örgütün krize girmesi durumunda, çalışanlar işbirliği içerisinde örgütün içinde bulunduğu kötü durumdan bir an önce çıkması için çaba sarf edebilmektedirler. Çalışanlar böyle bir durumda, ücret almama, ikramiyelerini iade etme ve tatil haklarından feragat etme konularında hemfikirdirler. Böylece örgüt riskini de paylaşabilmektedirler (Lee, 2001: 860-861).

2.7. Babacan liderliğin yaratacağı pozitif psikolojik iklimin incelenmesi

Babacan liderliğin doğasından gelen yardımseverlik, ebeveyn hassasiyeti çeşitli araştırmalardaki taramalarımda aslında iş yaşamında gerek çalışanın veya ailesinin gerek örgüte yönelik olumlu yansımalarına eşlik ettiğini gördüm.

Aşağıda taradığım çeşitli literatürlerde değinilen konuların,,babacan lider davranış ve tutumuyla örtüştüğünü keşfettim.

Son on yılda örgütsel davranış yazını pozitif psikoloji konularını çalışma eğilimi göstermektedir. Pozitif psikoloji, bireylerde olumlu duygu, tutum ve davranışlara neden olan etmenlerin ne olduğu üzerine çalışan bir yaklaşımdır (Luthans ve Jensen, 2002: 306 Wright, 2003: 438). Bu bağlamda duygusal iyilik, iş-aile dengesi, mutluluk, örgütsel iyilik, olumlu durum ve tutumlar gibi değişkenler araştırmacıların sıklıkla üzerinde durduğu konulardan olmaktadır (Şimşek 2011: 423; Morrow, 2011: 810 Taris ve Schreurs, 2009: 122). Bu değişkenlerden özellikle duygusal iyilik 1990'lardan beri araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çalışılmaya başlanmıştır.

Watson ve Tellegen (1985) duygusal iyiliği, hoş gitme ve uyarılma derecesi olarak kavramsallaştırmış ve olumlu ve olumsuz duygu olarak iki boyutta ele almıştır (Watson ve Tellegen, 1985: 222). Duygusal iyilik modeli ilk olarak Peter Warr (1987, 1990b) tarafından iş ortamına uyarlanmış ve iş ile örgüte yönelik olumlu duygulara sahip olunan bir psikolojik durum olarak tanımlanmıştır. Çalışanın işe ilişkin iyiliğine katkıda bulunan faktörler incelendiğinde otonomi, geri bildirim, görevin önemi ve güven, sorumluluk duygusu, bağlılık gibi olumlu tutum ve süreçleri sağlayan ve içeren işler ortaya konulmuş ve bunun yanında öz-düzenleme, açık fikirlilik, eleştirel düşünce, cesaret ve iyimserlik gibi kavramlarla tanımlanmıştır (Mäntylä, Uusiautti

iş-yaşam alanlarında tatminkâr bir dengeye sahip bireylerin psikolojik iyilik durumları daha yüksektir (Greenhaus ve Allen, 2011: 168). Bu çalışmada, iş-yaşam dengesi ile çalışanların işe ilişkin iyilik durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir.

De Vries ve arkadaşları (2002: 123) liderliğe duyulan gereksinmenin bütün liderlik davranışları ile iş yönelişli liderliğe duyulan gereksinme "çalışanların bireysel, kümesel ve örgütsel hedefler doğrultusunda, liderin hedeflere giden yolları kolaylaştırması isteği" olarak tanımlanacaktır.

Lidere duyulan ihtiyaç konulu taramalarda Sargut (1996; 2001) ve Sargut ve Özen (2000) gördüğüm ,özet olarak çalışmalarında ortaklaşa davranışçı toplumlarda izleyicilerin değer sistemlerinden dolayı liderlerin bakım üzerinde yoğunlaştığını, bireyci toplumlarda ise kayıtsızlık üzerinde yoğunlaşmakta olduğunu vurgulamışlardır

İlişki yönelişli liderlik ise astların gereksinmelerini karşılamaya yöneliktir (House, 1971; 1996). İlişki yönelişli liderliğe duyulan gereksinmeyi, yol amaç kuramının ilk kurgusundaki destekleyici liderlik davranışlarından faydalanarak, "çalışanların kendi ihtiyaç ve isteklerinin lider tarafından karşılanmasına duydukları istekten bahsedilir. , bir takım kültürel değerlere göre bireylerin genel olarak liderliğe duydukları gereksinme, özellikle olarak da görev ve ilişki yönelişli liderliğe duydukları gereksinme artacak ya da azalacak ve bunun sonucu olarak da liderlik davranışları ile çalışan performansı arasındaki ilişki güçlenecek ya da zayıflayacaktır

Bunun sonucunda, paternalist liderliğin “yardımseverlik” boyutu ile kişinin “iş-yaşam gelişimi” arasında pozitif ancak düşük bir ilişki bulunmuştur. Yardımsever paternalist lider çalışanlarının iş dışı/özel yaşam alanlarındaki sorumluluklarına ve sorunlarına karşı duyarlı olup gerektiğinde imkanları dahilinde çalışanlarına yardım etmektedir (Pellegrini vd., 2010: 401). Çalışanın liderinden gördüğü bu destek iş-yaşam alanlarındaki yükümlülükleri rahatlıkla yerine getirmesini ve çalışanın moralli ve enerjik olmasını sağlamaktadır.

. Örgütlerde, çalışanlara aidiyet duygusu hissettirmek, sahipsiz olmadıkları duygusunu aşılama açısından babacan liderlik özelliklerinin etkin olduğunu görmekteyiz. Yardımseverlik davranışının (Cheng vd.,2004;108) en yüksek olduğu babacan liderlik tipi özellikle sağlık sektöründe toplum adına yardımseverlik duygularının geliştirilmesi yönünde çalışanlara rehberlik edici niteliktedir.

Ülkemizde özellikle sağlık sektöründeki önemli ivmeler,ortalama yaş sınırının yükselmesi,sağlık sigorta kapsamının genişlemesi(evde bakım,refakat fizik tedavi rehabilitasyon ,özel birey vb dis vb devlet tarafından ödenmesi,özel üniversitelerin sağlık bölümlerinin çok rağbet görmesi,sağlık turiziminde dünyada rol almamız,Arap dünyası için sağlıkta referans ülke olmamız ,İngiltere vb gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında daha ucuz ve insan gücü yüksek genç bir sağlık sektörü olma gibi cazibe merkezi olmamız ,devletin kamu hastahaneler birliği adı altında daha etkin rekabetçi bir mantıkla işletilmesi gibi bir yığın faktör,sağlık alanında liderin tutum ve davranışının işletmeye yansımalarının oranının hiçte hafife alınmaması gerektiği kanısındayım.

Çünkü emek yoğun bu sektörde üretim faktörleri insan ve insan odaklı her ne kadar teknoloji artsa da insan tüm dünyada yine psikolojisiyle irdeleniyor.İşletme mezunları dahi klinik psikoloji,endüstriyel psikoloji,sosyoloji ,davranış bilimleri gibi alanlarda eğitim ,sertifka vb alıyorken,Hasta insanın ve ailesine hizmet veren bir sektörde çalışanın sektördeki toplam kalitesinde babacan liderin davranışı tutumu muhasabe kayıtlarında geçmeyen gizli entelektüel sermayedir.

Hastanelerde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak hastanenin gelişmesi için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin varlığı önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, hastane yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek niteliklerin belirlenmesi gereklidir. (Karahana, 2008: 147).

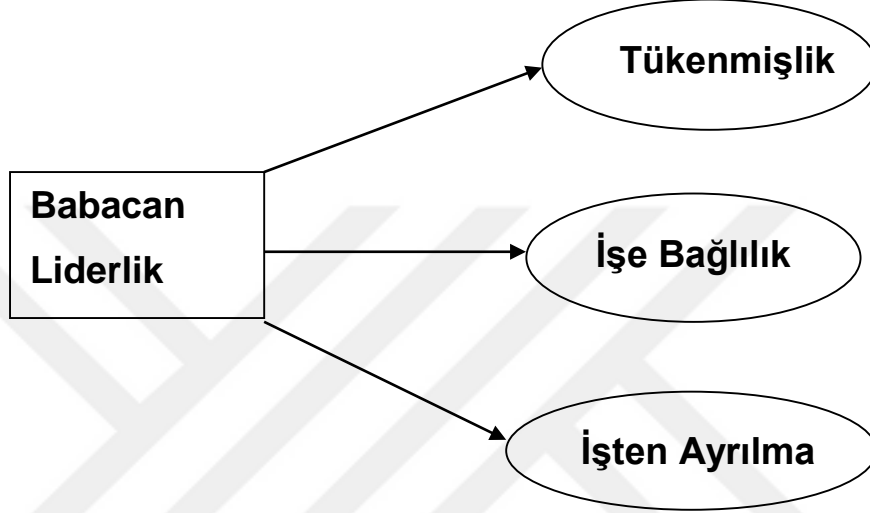
Tüm bu araştırmaların ışığında büyük resme baktığımda,tükenmişlik sendromu,işe bağlılık,işten ayrılma sorunlarının babacan liderlik tutum ve davranışlarının eğer özüne uygun olarak uygulanır ise proaktif olarak fayda sağlayabileceği,oluşturacağı zararları ve başatma yöntemlerinde liderin çalışan ve örgüt için avantaj olabileceği en azından liderlik tipinin doğasının pozitif etkisi olacağı öngörüsündeyim.

Bu araştırmada biz,ayrı ayrı incelediğimiz bu konuları tek bir kare fotoğrafla ve araştırma ile yeniden fotoğrafladık.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

3.1 Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri ve Önemi

Araştırma, hastane çalışanlarına anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın amacı hastane çalışanlarının örgütsel davranış kavramları ve örgüt güvenlik iklimi konusundaki görüşlerini ortaya koymaktır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırma Hipotezleri:

H1: Babacan Liderliğin Tükenmişlik Sendromu üzerinde etkisi vardır.

H2: Babacan Liderliğin İşe Bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H3: Babacan Liderliğin İşten Ayrılma üzerinde etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımlar

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 22.00 ve AMOS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili faktör analizleri yapılmış ve Cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan 3 adet ölçeğin AMOS programında doğrulayıcı faktör analizleri ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Değişkenler arasından korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış demografik özelliklere göre de fark testleri yapılmıştır. Fark testlerinden tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir.

Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0(sıfır)'dan +1(aynı yönde) ve -1(ters yönde)'e doğru kuvvetleşir. Katsayı sifıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo kullanılabilir.

Tablo 1. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama⁴⁶

Korelasyon (r)	Yorumu
0,90 - 1 Arası	Çok Yüksek
0,70- 0,89 Arası	Yüksek
0,50- 0,69 Arası	Orta
0,26- 0,49 Arası	Zayıf
0,0- 0,25 Arası	Çok zayıf

⁴⁶ Kalaycı Şeref 'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri' Asil Yayın Dağıtım ,Ankara

3.4. Ana Kütle ve Örneklem

İkiden fazla grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine *Tek Yönlü Varyans Analizi* denir. Bu testin de yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. (a.g.e., s.124)

3.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır

Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir: (Büyüköztürk, 2002, s.91 - 92)

- 1 Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
- 2 Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek.
- 3 Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek.
- 4 Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki görece önemliliklerini saptamak.

Çoklu doğrusal regresyon modeli, bağımlı ya da yanıt değişkenindeki toplam değişimi açıklamak için $k > 1$ olmak üzere k tane açıklayıcı değişkenin kullanıldığı regresyon modelidir. (Hamza, 2010, s.320)

Çoklu doğrusal regresyon analizinde açıklayıcı değişken sayısı $k \leq 4$ ise klasik yöntem uygulanır. (a.g.e., s.380)

Çoklu doğrusal regresyon analizinde açıklayıcı değişken sayısı $k > 4$ ise adımsal yöntemler uygulanır. (a.g.e., s.380)

3.6. Hipotezler

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandığının bir göstergesidir (Ödoğan ve Tüzün, 2007, s.644). Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların Toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.

Tablo 2. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama⁴⁵

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

⁴⁵ Kalaycı Şeref 'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri' Asil Yayın Dağıtım ,Ankara 2006, s.405.

Tablo3. Araştırmada kullanılan ölçeklerini genel ve alt boyut güvenilirlik değerleri

No	Alt Boyut	Madde	Cronbach's Alpha
1	Jop involvement	8	,831
2	Emotionel Exhaust.	6	,814
3	Depersonalization	3	,714
4	Personal Accomp.	3	,765
5	Bornout_total	12	,829
6	Benevolent Pater.	11	,895
7	Moral Paternalistic	4	,773
8	Behaviorally Aut Pat.	5	,825
9	Paternalistic Lead.total	20	,829
,815	Turnover		

10
3

Tek boyuttan oluşan, Jop involvement ölçeğinde güvenilirlik düzeyi (,831) değeri ile “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir. Bornout ölçeği analizde kalan 12 maddelik 3 boyutlu yapısıyla güvenilirlik seviyesi (,829) değeri ile “yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Alt boyutlarda ise 6 maddeli Emotionel Exhaust boyutunda (,814) değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyinde iken, 3 er maddeli Depersonalization (,714) ve Personal Accomp. (,765) değeri ile “oldukça güvenilir” düzeydedir. 20 maddeli ve 3 boyutlu yapısıyla Paternalistic Lead.total ölçeği (,829) değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyinde iken 11 maddeli Benevolent Pater. Boyutunda (,895) ve 5 maddeli Behaviorally Aut Pat. boyutunda (,825) değerleri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir.4 maddeli Moral Paternalistic boyutunda ise (773) değeri ile oldukça güvenilir düzeydedir. Araştırmadaki son ölçek olan 3 maddeli Turnover ölçeğinde ise (,815) değeri ile “yüksek güvenilirlik” düzeyinde değer elde edilmiştir.

3.7. Bulgular

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ve doğrulamalı faktör analizi (DFA) temelinde aynı mantığa ve hesaplama tekniğine dayanmasına karşın kullanımda farklı kavramlar olarak ele

alınmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi ile genellikle önerilen teorik bir modelin sınanması veya hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmakta ve sonuçta birden fazla alternatif modelin karşılaştırılması yoluyla veriyi en iyi tanımlayan modelin saptanması hedeflenmektedir. Bu nedenle yapısal eşitlik modellemesi geleneksel regresyon modellerinin bir uzantısı olarak ele alınmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ve önceden belirlenmiş veya kurgulanmış bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanı olarak görülmekte ve *ölçüm modeli de tipik bir doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmaktadır* (Sümer, 2000; Lynn vd., 2003; Bollen, 2007; Blunch, 2008). Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizi faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır.

Açıklayıcı veya doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler *faktörler* olarak adlandırılan *gizil değişkenlerin* fonksiyonları olarak ele alınır. Açıklayıcı faktör analizinde (Blunch, 2008);

1. Her gözlenen değişken her gizil değişken ile bağlantılıdır.
2. Hata terimleri arasında korelasyon yoktur.
3. Tüm parametreler veriden tahmin edilir.

Doğrulayıcı faktör analizinde bu kuralların tümü veya birkaçı ihlal edilir

1. Gözlenen değişkenler sadece önceden belirlenen gizil değişkenler ile bağlanır.
2. Bazı hata terimleri arasında korelasyona izin verilebilir.
3. Parametrelerin bazıları belirli değerler ile kısıtlanabilir veya diğer parametreler gibi aynı değerlere sahip olmak için kısıtlanabilir.

3.8. Sınırlamalar

Araştırma projesi için toplam anket uygulanan katılımcı sayısı 200 olmasına rağmen 16 katılımcının anketi çoğunlukla boş olduğundan analizlerde problem olmaması için bu 16 anket sonucu dikkate alınmayarak 174 katılımcı ile tüm analizler yapılmıştır

Tablo4. Katılımcıların demografik özellikleri (n=174*)

		n	%
Cinsiyet	Bay	68	39,8%
	Bayan	103	60,2%
Yaş Grubu	25'den az	48	28,2%
	25-29	53	31,2%
	30-34	24	14,1%
	35 ve üzeri	45	26,5%
Eğitim	ilk/orta	10	5,9%
	Lise	48	28,4%
	3,00	96	56,8%
	Master/doktora	15	8,9%
Meslek	Müdür/mdr yard	6	3,6%
	Memur	53	31,9%
	Üniversite	11	6,6%
	Master/doktora	96	57,8%
İşletme kıdemi	1 yıldan az	43	25,0%
	1-2 yıl arası	43	25,0%
	2-3 yıl arası	24	14,0%
	3 yıl ve daha fazla	62	36,0%
Mesleki kıdem	1 yıldan az	18	10,5%
	1-5 yıl arası	82	48,0%
	5-10 yıl arası	31	18,1%
	10 yıl ve üzeri	40	23,4%
Sigorta durumu	Sigortam var	153	93,9%
	Sigortam yok	9	5,5%

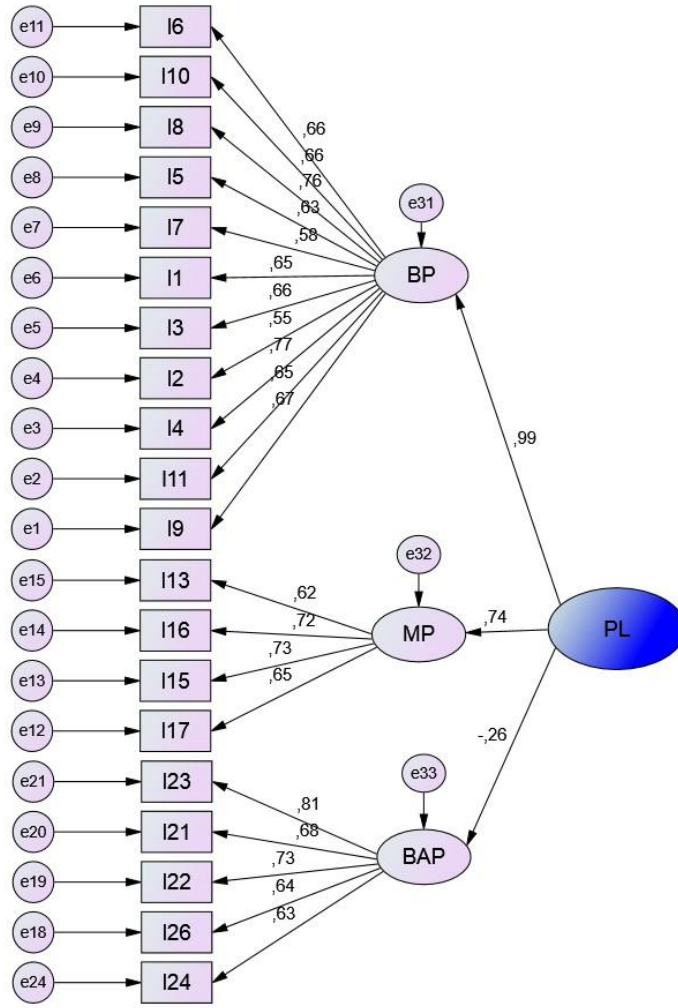
*Örnekleme 174 olmasına rağmen analizlerde işletme yapmayanların (cevap yok) verileri görünmemektedir. Bu nedenle farklı (n) örneklem sayıları tabloda yer almaktadır.

3.9.Modelde kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile her ölçek için ayrı ayrı ölçüm modellerinin anlamlı olup olmadığı AMOS 22.0 paket programı ile araştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde ölçüm modellerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Daha sonra tam modelin uygunluğu uyum ölçütleri yardımıyla değerlendirilmiştir.

a. PL Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

PL ölçeği 26 maddesiyle yapılan faktör analizinde 3 madde faktör yüklerinin düşüklüğü deneniyle analizden çıkarılmıştır. Bu 3 madenin tamamı Managerially Authoritarian Paternalistic boyutunu temsil ettiğinden PL ölçeği literatürde yer aldığı haliyle 4 boyutlu değil, 3 boyutlu olarak analizi sonuçlandırılmıştır.

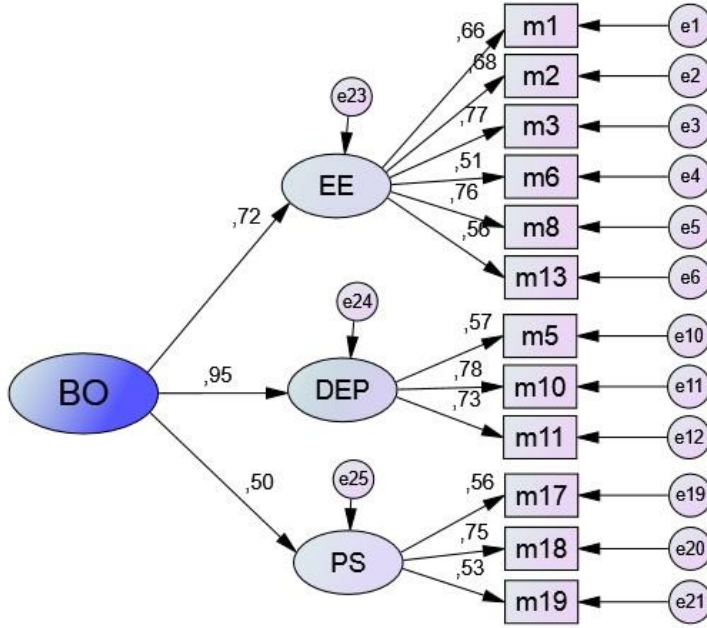


Şekil 3. PL Ölçeği DFA

Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri $\chi^2 (289,47)$, $\chi^2/df (1,776)$ bulunduğundan PL ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Uyum indeks değerleri **GFI**(,904),**CFI** (,959),**RMSEA** (,068) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından PL Ölçeği DFA sonucunun kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır.

3.10. Güçlü Yönler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

12 maddeli Güçlü Yönler Ölçeğinden 10 madde faktör yüklerinin düşük bulunması ile elenmiş kalan 12 maddeden yapılan faktör analizinde üç faktörlü yapısı aşağıda sunulmuştur.



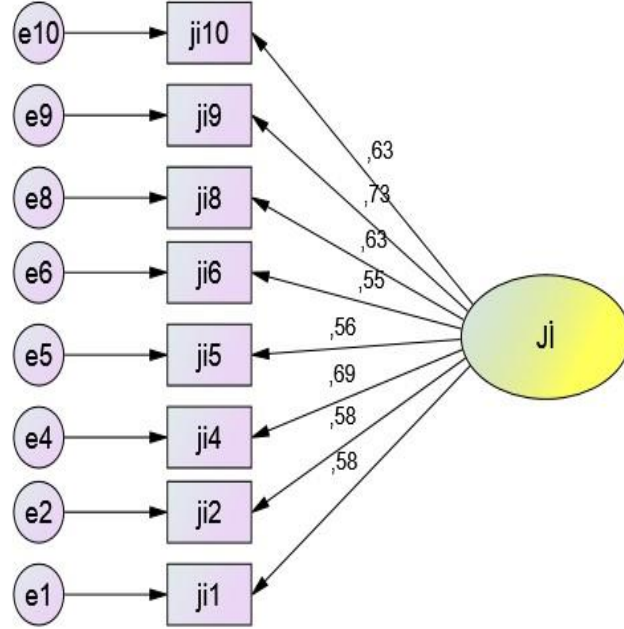
Şekil4. Maslach Bornout Ölçeği DFA

Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri $\chi^2 (91,933)$, $\chi^2/df (1,803)$ bulunduğundan Maslach Bornout Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Uyum indeks değerleri **GFI**(,919), **CFI** (,952), **RMSEA** (,064) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından Maslach Burnout Ölçeği DFA sonucunun kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır.

3.11. Jop involvement Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

10 maddeli Jop involvement Ölçeği 9 maddesi faktör yükü düşüklüğünden analizden çıkarılmıştır. Kalan 10 maddesiyle yapılan faktör analizinden elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.



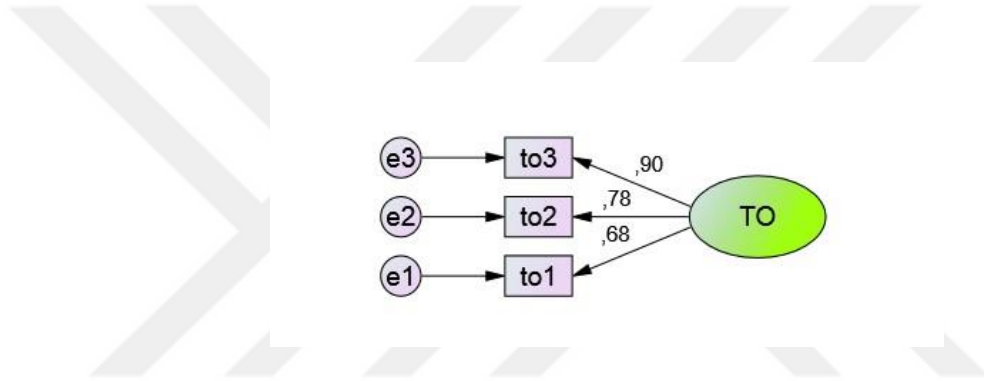
Şekil5. Jop involvement Ölçeği DFA

Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri χ^2 (39,589) , χ^2/df (1,979) bulunduğundan Jop involvement ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Uyum indeks değerleri **GFI**(,943),**CFI** (,9499),**RMSEA** (,075)

kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından Jop involvement Ölçeği DFA sonucunun kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır.

3.12. İşten Ayrılma (Turnover) Ölçeği Faktör Analizi

Üç maddeli Turnover ölçeğinin tüm maddeleri aynen korunmuştur. 3 maddeli ölçeğin boyut tek boyutlu doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.



Şekil 6 İşten ayrılma (Turnover) Ölçeği DFA

Doğrulayıcı faktör analizinde model test değerleri $\chi^2 (0,316)$, $\chi^2/df (0,316)$

bulduğundan Turnover Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Uyum indeks değerleri **GFI**(,989), **CFI** (,998), **RMSEA** (,0001) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından Turnover Ölçeği DFA sonucunun kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır.

3.13. Korelasyon analizi

Tablo5. SWOT ölçeği alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Jop involvement	1									
2	Emotional Exhaust.	,365**	1								
3	Depersonalization	,133	,551**	1							
4	Personal Accomplishment	,339**	,262**	,304**	1						
5	Bornout_total	,353**	,780**	,836**	,670**	1					
6	Benevolent Paternalistic	-,173*	-,205**	-,032	,025	-,087	1				
7	Moral Paternalistic	-,056	-,130	-,128	-,094	-,154*	,599**	1			
8	Behaviorally Aut. Pat.	,150*	,125	,116	,352**	,253**	-,197**	-,177*	1		
9	Paternalistic Lead.total	-,031	-,102	-,018	,167*	,020	,721**	,746**	,388**	1	
10	Turnover	,372**	,249**	,189*	,229**	,288**	-,152*	-,155*	,064	-,124	1

* P<0,05, ** p<0,01

Turnover ölçeği ile Jop involvement ilişkisi ($,372^{**}$), aynı yönlü ve pozitif bir ilişkidir.

Turnover ölçeği ile Bornout_total ölçeği ilişkisi ($,288^{**}$) pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Turnover ölçeği ile Bornout_total ölçeği alt boyutları ilişkisinde Emotionel Exhaust. Alt boyutunda (.249**), Depersonalization alt boyutunda pozitif anlamlı (.189*), Personal Accomplishment alt boyutunda yine (.229**) pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur.

Turnover ölçeği ile Paternalistic Leadership total ölçeği ilişkisi (-,124) anlamlı bulunmamıştır. Turnover ölçeği ile Paternalistic Leadership total ölçeği alt boyutları ilişkisinde Benevolent Paternalistic alt boyutunda (-,152*) negatif anlamlı, Moral Paternalistic alt boyutunda pozitif anlamlı (-,155*) negatif anlamlı ilişki, Behaviorally Autocratic alt boyutunda ise (.064) anlamlı ilişki bulunmamıştır.

3.14. Regresyon analizi

Regresyon analizlerinde Turnover ölçeği bağımlı değişken olarak alınmış, diğer değişkenler ve alt boyutların tamamı bağımsız değişken olarak kabul edilip analize sokulmuştur.

Basit regresyon analizi

Turnover ölçeği bağımlı değişken olarak alınıp diğer değişkenler ayrı ayrı bağımsız değişkenler olarak alınıp, basit tekli regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6. Turnover ölçeğinin diğer total ve alt boyut ölçek değerleri tarafından açıklanması

No	Değişkenler	Standardize edilmemiş		Standart t	t	p.	R ²
		B	Ss	Beta			
1	Jop involvement	,498	,101	,348	4,940	,000* *	%14,45
2	Emotionel Exhaustion	,347	,103	,249	3,374	,001* *	%6,2
3	Depersonalization	,217	,086	,189	2,529	,012*	%3,6

4	Personal Accomplishment	,308	,100	,229	3,089	,002* *	%5,3
5	Bornout_total	,484	,123	,288	3,944	,000* *	%8,3
6	Benevolent Paternalistic	-,217	,23	-,152	- 2,019	,046*	%2,1
7	Moral Paternalistic	-,208	,101	-,155	- 2,051	,042*	%2,6
8	Behaviorally Authoritarian Paternalistic	,080	,095	,064	,846	,399	-
9	Paternalistic Leadership	-,272	,166	-,124	-	,103	-
	total				1,639		

*p<0,05 **p<0,01

Turnover ölçeğinin açıklanmasında basit regresyon olarak yapılan analizlerde Jop involvement ölçeği (%14,45) açıklama oranı ile en yüksek açıklama düzeyi sağlayan bağımsız değişkendir. Jop involvement ölçeği etki katsayısı (,498) etki pozitif yönde ve olasılık düzeyi (p<0,01) bulunduğuundan anlamlıdır.

Turnover ölçeğinin açıklanmasında **Bornout_total** ölçeği (%8,3) açıklama oranı ile yer alan bağımsız değişkendir. **Bornout_total** ölçeği etki katsayısı (,484) etki pozitif yönde ve olasılık düzeyi (p<0,01) olduğundan anlamlıdır. Turnover ölçeğinin açıklanmasında **Bornout_total** ölçeği alt boyutlarında Emotionel Exhaustion boyutu (%6,2), Depersonalization boyutu (%3,6) ve Personal Accomplishment boyutu (%5,3) açıklama oranı ile ve (p<0,05) anlamlı olasılık düzeyleri ile yer almaktadır

Turnover ölçeğinin açıklanmasında Paternalistic Leadership total ölçeği (p>0,05) bulunduğuundan anlamlı değildir. Ancak Turnover ölçeğinin açıklanmasında Paternalistic Leadership ölçeği alt boyutlarından Benevolent Paternalistic boyutu (%2,1), Moral

Paternalistic boyutu (%2,6) açıklama oranı ile ve ($p < 0,05$) anlamlı olasılık düzeyleri ile yer almaktadır

Çoklu regresyon analizi

Çoklu regresyon analizinde stepwise yöntemlerinden backward yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bağımsız değişkenlerin tamamı regresyona dahil edilip, her seferinde en anlamsız bağımsız değişken elemine edilerek tüm adımlar tamamlandığında anlamsız bütün değişkenler elenmiş olmaktadır.

Tablo7. BSC boyutlarından Müşteri boyutunun SWOT ölçeği alt boyutları tarafından açıklanması

No	Değişkenler	Standardize		Standart	t	p.	R ²
		edilme niş		Beta			
		B	Ss				
1	Jop involvement	,498	,101	,348	4,940	,000**	%17,45
2	Depersonalization	,147	,081	,128	1,799	,044*	
3	Moral Paternalistic	- ,160	,095	-,119	- 1,685	,050*	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Çoklu regresyon sonucu anlamlı olarak yer alan bağımsız değişkenler tabloda yer almaktadır.

Kalan üç bağımsız değişkenle Turnover ölçeği % 17,45 oranıyla açıklanmaktadır.

- Jop involvement ölçeğinde ($B=,498$) bulunduğundan Turnover boyutunu pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Jop involvement değeri yükseldikçe, Turnover ölçeği değerinin de de artış gösteceği anlaşılmaktadır.
- **Bornout_total** ölçeği alt boyutlarından Depersonalization boyutunda ($B=,147$) bulunduğundan Turnover boyutunu pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Depersonalization değeri yükseldikçe, Turnover ölçeği değerinin de de artış gösteceği anlaşılmaktadır.

- Paternalistic Leadership ölçeği alt boyutlarından Moral Paternalistic boyutunda (B=-,160) bulunduğundan Turnover boyutunu ters yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Moral Paternalistic değeri yükseldikçe, Turnover ölçeği değerinin de azalma gösteceği anlaşılmaktadır.

3.15. Demografik Değişkenlere göre total ölçeklerde ve alt boyutlarda fark testi

3.15.1. Cinsiyete göre total ölçeklerde ve alt boyutlarda farktesti

Araştırmada kullanılan üç ölçek ve alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık olup olmadığının araştırılması gerekli bulunmuştur. 2 seçenekli cinsiyet değişkeni için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo8. Cinsiyete göre boyutların karşılaştırılması

Alt Boyutlar	CİNSİYET	N	AO	Ss	t	sd	p
Jop involvement	Bay	68	3,2794	,85002			
	Bayan	103	3,0291	,84312	1,894	169	,060
Emotional Exhaustion	Bay	68	3,3873	,80186			
	Bayan	103	2,9822	,89477	3,017	169	,003* *
Depersonalization	Bay	68	3,5637	1,03064			
	Bayan	103	3,3204	1,05814	1,487	169	,139
Personal Accomplishment	Bay	68	3,3186	,84530			
	Bayan	103	3,1974	,95136	,852	169	,396
Burnout total	Bay	68	3,4232	,67913			
	Bayan	103	3,1667	,74532	2,281	169	,024*

Benevolent Paternalistic	Bay	68	2,8262	,72451			
	Bayan	103	3,0477	,92305	-1,668	169	,097
Moral Paternalistic	Bay	68	2,6765	,87146			
	Bayan	103	2,7427	,94094	-,464	169	,643
Behaviorally Authoritarian Paternalistic	Bay	68	2,9853	,89664			
	Bayan	103	2,9010	1,04031	,547	169	,585
Paternalistic Leadership total	Bay	68	2,8293	,48842			
	Bayan	103	2,8971	,60297	-,774	169	,440
Turnover	Bay	68	3,1961	1,28937			
	Bayan	103	3,1262	1,19103	,363	169	,717

*p<0,05 **p<0,01

Bağımsız örneklem t testi sonucu Jop involvement, Depersonalization, Personal Accomplishment, Benevolent Paternalistic, Moral Paternalistic, Behaviorally Authoritarian Paternalistic, Paternalistic Leadership total ve Turnover değişkenleri için hesaplanan p değeri (p>0,05) olduğundan cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Bayan ve erkek ortalamaları eşit kabul edilebilir. Emotionel Exhaustion ve Bornout total değişkenlerinde ise (p<0,05) cinsiyete göre farklılık söz konusudur.

- Emotionel Exhaustion alt boyutunda bayanların katılım düzeyi ortalaması (2,98) erkeklerin katılım düzeyi ortalamasından (3,38) daha düşük olduğu anlaşılmaktadır
- Bornout total ölçeği değerinde ise bayanların katılım düzeyi ortalaması (3,16) erkeklerin katılım düzeyi ortalamasından (3,42) değerinden yüksek bulunmuştur.

3.15.2. Sigorta durumuna göre total ölçeklerde ve alt boyutlarda fark testi

Araştırmada kullanılan tüm üç ölçek ve alt boyutlarında sigorta varlığına göre farklılık olup olmadığının araştırılması gerekli bulunmuştur. 2 seçenekli sigorta durum değişkeni için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo9. Sigorta durumuna göre boyutların karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Sigorta	N	AO	Ss	t	sd	p
Jop involvement	Sigortam var	153	3,1536	,85570			
	Sigortam yok	9	2,9583	,81490	,667	160	,506
Emotional Exhaustion	Sigortam var	153	3,1678	,87599			
	Sigortam yok	9	3,0556	,92421	,372	160	,710
Depersonalization	Sigortam var	153	3,4619	1,04022			
	Sigortam yok	9	3,7037	,84071	-,684	160	,495
Personal Accomplishment	Sigortam var	153	3,2658	,91954			
	Sigortam yok	9	3,1111	,66667	,496	160	,620
Burnout total	Sigortam var	153	3,2985	,72303			
	Sigortam yok	9	3,2901	,51578	,034	160	,973
Benevolent Paternalistic	Sigortam var	153	2,9679	,86077			
	Sigortam yok	9	2,8889	,88114	,267	160	,790
Moral Paternalistic	Sigortam var	153	2,6895	,89683			
	Sigortam yok	9	2,7778	,87896	-,287	160	,774

Behaviorally Authoritarian Paternalistic	Sigortam var	153	2,9085	,99604			
	Sigortam yok	9	3,2000	,82462	-,860	160	,391
Paternalistic Leadership total	Sigortam var	153	2,8553	,54154			
	Sigortam yok	9	2,9556	,46501	-,543	160	,588
Turnover	Sigortam var	153	3,1460	1,23060			
	Sigortam yok	9	3,0741	1,27778	,170	160	,865

Bağımsız örneklem t testi sonucu tüm üç ölçek ve alt boyutlarında hesaplanan olasılık düzeyleri ($p>0,05$) bulunduğundan sigorta olup olmaması durumuna göre anlamlı farklılığın olmadığı söylenebilir.

3.15.3. Yaşa göre total ölçeklerde ve alt boyutlarda fark testi

Araştırmada kullanılan tüm üç ölçek ve alt boyutlarında sigorta varlığına göre farklılık olup olmadığının araştırılması gerekli bulunmuştur.

Yaş grubu değişkeni 4 gruptan oluşturulduğu için tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. Fark olan boyut için ise post hoc testlerden Tukey ve Scheffe kullanılarak farklılığın kaynağı araştırılmıştır.

Tablo10. Yaş gruplarına göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Yaş	N	AO	Ss	F	P
Jop involvement	25'den az	48	3,2474	,88894		
	25-29	53	2,9906	,84205		
	30-34	24	3,3281	1,02005		
	35 ve üzeri	45	3,0694	,70889	1,290	,280
	Total	170	3,1316	,85260		
Emotional Exhaustion	25'den az	48	3,1146	,83734		
	25-29	53	3,0566	,94899		
	30-34	24	3,2431	,87639		
	35 ve üzeri	45	3,2778	,77931	,648	,585
	Total	170	3,1578	,86218		
Depersonalization	25'den az	48	3,4236	,99107		
	25-29	53	3,0755	1,08534		

	30-34	24	3,4861	,86242		
	35 ve üzeri	45	3,8519	1,08840	4,617	,004**
	Total	170	3,4373	1,06417		
Personal Accomplishment	25'den az	48	3,4097	,76643		
	25-29	53	3,0000	1,03569		
	30-34	24	3,4167	,80006		
	35 ve üzeri	45	3,2519	,92702	2,113	,101
	Total	170	3,2412	,91377		
Burnout_total	25'den az	48	3,3160	,70833		
	25-29	53	3,0440	,82326		
	30-34	24	3,3819	,61523		

	35 ve üzeri	45	3,4605	,62671	3,085	,029*
	Total	170	3,2788	,72789		
Benevolent Paternalistic	25'den az	48	2,9015	,79205		
	25-29	53	2,8285	,83466		
	30-34	24	2,9394	,74275		
	35 ve üzeri	45	3,1576	,97072	1,310	,273
	Total	170	2,9519	,85207		
Moral Paternalistic	25'den az	48	2,6719	,83341		
	25-29	53	2,5991	,92811		
	30-34	24	2,7917	,97709		
	35 ve üzeri	45	2,8111	,91880	,541	,655
	Total	170	2,7029	,90323		
Behaviorally Authoritarian Paternalistic	25'den az	48	2,9458	,86319		
	25-29	53	2,9623	1,07421		
	30-34	24	3,2167	,96173		
	35 ve üzeri	45	2,6889	,97380	1,626	,185
	Total	170	2,9212	,98107		
Paternalistic Leadership total	25'den az	48	2,8397	,43074		
	25-29	53	2,7966	,61354		
	30-34	24	2,9826	,47480		
	35 ve üzeri	45	2,8859	,61539	,688	,561
	Total	170	2,8587	,54808		
Turnover	25'den az	48	3,1389	1,17265		
	25-29	53	2,9560	1,17495		
	30-34	24	3,3889	1,24593		
	35 ve üzeri	45	3,2741	1,32438	,902	,442
	Total	170	3,1529	1,22440		

*p<0,05 **p<0,01

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucu Jop involvement, Emotional Exhaustion Personal Accomplishment, Benevolent Paternalistic, Moral Paternalistic, Behaviorally

Authoritarian Paternalistic, Paternalistic Leadership total ve Turnover değişkenleri için hesaplanan p değeri ($p>0,05$) olduğundan farklılık bulunamamıştır. Depersonalization ve Bornout_total alt boyut değişkenlerinde ise, ($p<0,05$) yaş duruma göre farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağının belirlenmesi için yapılan Tukey ve Scheffe testinde aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir;

- Bornout_total ölçeğinde , 35 yaş ve üzeri grubunun ortalaması (3,46) diğer grupların ortalamasından yüksek bulunmuştur. 30-34 yaş grubunun ortalaması ise (3,38), 25-29 yaş grubu ortalamasından (3,04) yüksek bulunmuştur
- Depersonalization alt boyutunda ise ölçeğinde , 35 yaş ve üzeri grubunun ortalaması (3,85) diğer grupların ortalamasından yüksek bulunmuştur. 30-34 yaş grubunun ortalaması (3,48), ve 25'den az grubunun ortalaması (3,42) 25-29 yaş grubu ortalamasından (3,07) yüksek bulunmuştur

3.15.4.Eğitim durumuna göre total ölçeklerde ve alt boyutlarda fark testi

Araştırmada kullanılan tüm üç ölçek ve alt boyutlarında eğitim durumuna varlığına göre farklılık olup olmadığının araştırılması gerekli bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni 4 gruptan oluşturulduğu için tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir..

Tablo11. Eğitim durumuna göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Eğitim	N	AO	Ss	F	P
Jop involvement	ilk/orta	10	3,3875	,72036		
	Lise	48	3,2109	,83839		
	Üniversite	96	3,0443	,88444		
	Master/doktora	15	3,1000	,72148	,769	,513

	Total	169	3,1169	,84857		
Emotional Exhaustion	ilk/orta	10	3,6500	,65475		
	Lise	48	3,0833	,78626		
	Üniversite	96	3,1319	,94742		
	Master/doktora	15	3,1778	,68853	1,214	,306
	Total	169	3,1529	,87143		
Depersonalization	ilk/orta	10	4,0333	,88122		
	Lise	48	3,4375	1,12390		
	Üniversite	96	3,4375	1,04999		
	Master/doktora	15	3,2222	,73102	1,294	,278
	Total	169	3,4536	1,04305		
Personal Accomplishment	ilk/orta	10	3,1000	,98194		
	Lise	48	3,2778	1,04131		
	Üniversite	96	3,2535	,85395		
	Master/doktora	15	3,1333	,81455	,180	,910
	Total	169	3,2406	,90849		
Burnout_total	ilk/orta	10	3,5944	,68245		
	Lise	48	3,2662	,73076		
	Üniversite	96	3,2743	,75233		
	Master/doktora	15	3,1778	,47754	,738	,531

	ra					
	Total	169	3,2824	,72132		
Benevolent Paternalistic	ilk/orta	10	3,0727	1,05392		
	Lise	48	2,9413	,83435		
	Üniversite	96	2,9148	,82993		
	Master/doktora	15	3,2061	,96727	,566	,638
	Total	169	2,9575	,85390		
Moral Paternalistic	ilk/orta	10	3,2000	1,04616		
	Lise	48	2,8177	,90174		
	Üniversite	96	2,5807	,90284		
	Master/doktora	15	2,7667	,65101	1,924	,128
	Total	169	2,7012	,89985		
Behaviorally Authoritarian Paternalistic	ilk/orta	10	2,5800	,91141		
	Lise	48	2,9583	,89724		
	Üniversite	96	2,9292	1,01566		
	Master/doktora	15	3,1733	1,05794	,740	,529
	Total	169	2,9385	,97931		
Paternalistic Leadership total	ilk/orta	10	2,9509	,69812		
	Lise	48	2,9058	,55721		
	Üniversite	96	2,8082	,52843		
	Master/doktora	15	3,0487	,52102	1,081	,359
	Total	169	2,8657	,54705		
Turnover	ilk/orta	10	3,3333	1,46566		
	Lise	48	3,3681	1,10926		
	Üniversite	96	3,0521	1,26521		
	Master/doktora	15	3,0889	1,18500	,789	,502

Total	169	3,1617	1,22588		
-------	-----	--------	---------	--	--

*p<0,05 **p<0,01

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucu Jop involvement, Paternalistic Leadership total, Bornout_total ve Turnover değişkenleri için ve tüm alt boyutlar için hesaplanan p değeri (p>0,05) olduğundan farklılık bulunamamıştır. Eğitim durumuna göre değişkenlerin ortalaması değişim göstermemektedir.

3.15.5.Meslek durumuna araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının farklılık testi

Araştırmada kullanılan tüm üç ölçek ve alt boyutlarında meslek durumuna göre farklılık olup olmadığının araştırılması gerekli bulunmuştur. Meslek durumu değişkeni 4 gruptan oluşturulduğu için tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir.

Tablo12. Meslek durumuna göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Meslek	N	AO	Ss	F	P
Jop involvement	Müdür/mdr yard	6	3,5208	,86753		
	Memur	53	3,0566	,89388		
	Şef	11	3,2045	,98468		
	İşçi	96	3,1081	,80981	,580	,629
	Total	166	3,1130	,84771		
Emotional Exhaustion	Müdür/mdr yard	6	3,4444	1,28524		

	Memur	53	3,1006	,86747		
	Şef	11	3,4545	,52223		
	İşçi	96	3,0729	,89633	,895	,445

	Total	166	3,1205	,88261		
Depersonalization	Müdür/mdr yard	6	2,7778	1,31092		
	Memur	53	3,3396	,87092		
	Şef	11	3,4242	,83121		
	İşçi	96	3,4688	1,17137	,867	,459
	Total	166	3,3996	1,06819		
Personal Accomplishment	Müdür/mdr yard	6	2,9444	1,66556		
	Memur	53	3,3711	,85899		
	Şef	11	3,2727	,89217		
	İşçi	96	3,1493	,90207	,854	,466
	Total	166	3,2209	,92007		
Burnout_total	Müdür/mdr yard	6	3,0556	,82627		
	Memur	53	3,2704	,67375		
	Şef	11	3,3838	,59600		
	İşçi	96	3,2303	,77702	,296	,828
	Total	166	3,2470	,73200		
Benevolent Paternalistic	Müdür/mdr yard	6	2,3485	,73500		
	Memur	53	2,9365	,93164		
	Şef	11	2,6198	,48245		
	İşçi	96	3,0720	,83413	2,194	,091
	Total	166	2,9726	,85629		

Moral Paternalistic	Müdür/mdir yard	6	2,6250	,94538		
	Memur	53	2,5943	,83813		
	Şef	11	2,4091	1,00792		
	İşçi	96	2,8047	,94465	1,035	,379
	Total	166	2,7048	,91630		
Behaviorally	Müdür/mdir	6	2,9000	1,36675		
Authoritarian Paternalistic	yard					
	Memur	53	2,9245	,96415		
	Şef	11	3,4909	,86886		
	İşçi	96	2,8562	,95265	1,419	,239
	Total	166	2,9217	,97054		
Paternalistic Leadership total	Müdür/mdir yard	6	2,6245	,81984		
	Memur	53	2,8185	,60346		
	Şef	11	2,8399	,26091		
	İşçi	96	2,9110	,55793	,690	,560
	Total	166	2,8664	,56794		
Turnover	Müdür/mdir yard	6	3,9444	1,27221		
	Memur	53	3,1321	1,20777		
	Şef	11	3,3030	1,14944		
	İşçi	96	3,0903	1,22401	,993	,398
	Total	166	3,1486	1,21578		

*p<0,05 **p<0,01

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucu Jop involvement, Paternalistic Leadership total, Burnout_total ve Turnover değişkenleri için ve tüm alt boyutlar için hesaplanan p değeri (p>0,05) olduğundan farklılık bulunamamıştır. Meslek durumuna göre değişkenlerin ortalaması değişim göstermemektedir.

3.15.6.Mesleki kıdem durumuna araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının farklılık testi

Araştırmada kullanılan tüm üç ölçek ve alt boyutlarında mesleki kıdem durumuna göre farklılık olup olmadığının araştırılması gerekli bulunmuştur. Mesleki kıdem durumu değişkeni 4 gruptan oluşturulduğu için tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. Fark olan boyut için ise post hoc testlerden Tukey ve Scheffe kullanılarak farklılığın kaynağı araştırılmıştır.

Tablo13. Mesleki tecrübe durumuna göre ölçeklerin alt boyutlarının karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki tecrübe	N	AO	Ss	F	P
Jop involvement	1 yıldan az	18	3,3611	1,01992		
	1-5 yıl arası	82	3,0305	,85787		
	5-10 yıl arası	31	3,2702	,68244		
	10 yıl ve üzeri	40	3,1469	,86782	1,102	,350
	Total	171	3,1360	,85070		
Emotional Exhaustion	1 yıldan az	18	3,2222	,77964		
	1-5 yıl arası	82	3,1016	,88454		
	5-10 yıl arası	31	3,1774	1,00732		
	10 yıl ve üzeri	40	3,1750	,83713	,140	,936

	Total	171	3,1452	,88054		
Depersonalization	1 yıldan az	18	3,3704	1,14269		
	1-5 yıl arası	82	3,2724	1,03721		
	5-10 yıl arası	31	3,4409	1,05545		
	10 yıl ve üzeri	40	3,7667	1,04377	1,995	,117
	Total	171	3,4288	1,06242		
Personal Accomplishment	1 yıldan az	18	3,4815	,93040		
	1-5 yıl arası	82	3,1626	,90000		

ment	5-10 yıl arası	31	3,1720	1,10511		
	10 yıl ve üzeri	40	3,3667	,74650	,931	,427
	Total	171	3,2456	,91078		
Burnout_total	1 yıldan az	18	3,3580	,80400		
	1-5 yıl arası	82	3,1789	,74674		
	5-10 yıl arası	31	3,2634	,77870		
	10 yıl ve üzeri	40	3,4361	,59164	1,217	,305
	Total	171	3,2732	,72729		
Benevolent Paternalistic	1 yıldan az	18	3,2273	,96575		
	1-5 yıl arası	82	2,8448	,86651		
	5-10 yıl arası	31	2,8182	,78062		
	10 yıl ve üzeri	40	3,2341	,77874	2,807	,041*
	Total	171	2,9713	,85607		
Moral Paternalistic	1 yıldan az	18	2,8194	,85236		
	1-5 yıl arası	82	2,6037	,90689		

	5-10 yıl arası	31	2,7984	,97558		
	1o yıl ve üzeri	40	2,8563	,87135	,902	,442
	Total	171	2,7208	,90539		
Behaviorally Authoritarian Paternalistic	1 yıldan az	18	2,7889	,87170		
	1-5 yıl arası	82	2,9317	,97536		
	5-10 yıl arası	31	3,1677	,92822		
	1o yıl ve üzeri	40	2,8150	1,08735	,907	,439
	Total	171	2,9322	,98391		
Paternalistic Leadership total	1 yıldan az	18	2,9452	,52508		
	1-5 yıl arası	82	2,7934	,56948		
	5-10 yıl arası	31	2,9281	,63127		
	1o yıl ve üzeri	40	2,9684	,48418	1,146	,332
	Total	171	2,8747	,55902		
Turnover	1 yıldan az	18	3,3148	1,22326		
	1-5 yıl arası	82	2,9512	1,16195		
	5-10 yıl arası	31	3,4839	1,13803		
	1o yıl ve üzeri	40	3,2750	1,35850	1,765	,156
	Total	171	3,1618	1,22093		

*p<0,05 **p<0,01

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucu Benevolent Paternalistic alt boyutu hariç tüm değişkenler için hesaplanan p değeri ($p>0,05$) olduğundan farklılık bulunamamıştır. Benevolent Paternalistic alt boyut değişkeninde ise, ($p<0,05$) yaş duruma göre farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağının belirlenmesi için yapılan

Tukey ve Scheffe testinde aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir;

- Benevolent Paternalistic alt boyutunda , 10 yıl ve üzeri ortalaması (3,23) , 1 yıldan az grubu ortalaması (3,22) hariç diğer grupların ortalamasından yüksek bulunmuştur.

1 yıldan az grubu ortalaması (3,22), 1-5 yıl arası yaş grubunun ortalaması (2,84) ve 5-10 yıl arası ortalamasından (2,81) yüksek bulunmuştur

3.16. Sınırlamalar

Araştırmada, 174 hastane çalışanına anket uygulanarak veri elde edilmiştir. Elde edilen bulguların pekiştirilmesi için daha geniş katılımlı anket uygulaması mevcut sınırlılığı ortadan kaldıracak ve sonuçların genele yaygınlaştırılma iddiası olabilecektir.

Ayrıca, anketi dolduran çalışanların anket ifadelerini doğru anladıkları varsayılmıştır.

SONUÇ

Sağlık kurumu çalışanları ile yapılan araştırmada tükenmişlik, işe bağlılık, işten ayrılma ve babacan liderlik değişkenleri konusunda veriler elde edilmiştir. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler, literatürde yer alan ölçeklerdir. AMOS yazılım programı yardımıyla araştırma modelinde yer alan tükenmişlik sendromu, işe bağlılık, işten ayrılma ve babacan liderlik ölçekleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi literatürdeki her bir ölçeğin verilen boyutlarını doğrulamıştır.

Ayrıca kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa değerlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan analizler sonunda, araştırmak amacıyla ileri sürülen hipotezler test edilerek basit regresyon analizi sonucu olarak aşağıdaki gibi veriler elde edilmiştir.

Turnover ölçeğinin açıklanmasında basit regresyon olarak yapılan analizlerde Jop involvement ölçeği açıklama oranı ile en yüksek açıklama düzeyi sağlayan bağımsız değişkendir. Jop involvement ölçeği etki katsayısı etki pozitif yönde ve olasılık düzeyi bulunduğundan anlamlıdır.

Turnover ölçeğinin açıklanmasında **Bornout_total** öçeği (%8,3) açıklama oranı ile yer alan bağımsız değişkendir. **Bornout_total** ölçeği etki katsayısı (,484) etki pozitif yönde ve olasılık düzeyi ($p<0,01$) olduğundan anlamlıdır. Turnover ölçeğinin açıklanmasında **Bornout_total** öçeği alt boyutlarında Emotionel Exhaustion boyutu (%6,2), Depersonalization boyutu (%3,6) ve Personal Accomplishment boyutu (%5,3) açıklama oranı ile ve ($p<0,05$) anlamlı olasılık düzeyleri ile yer almaktadır

Turnover ölçeğinin açıklanmasında Paternalistic Leadership total ölçeği ($p>0,05$) bulunduğundan anlamlı değildir. Ancak Turnover ölçeğinin açıklanmasında Paternalistic Leadership öçeği alt boyutlarından Benevolent Paternalistic boyutu (%2,1), Moral Paternalistic boyutu (%2,6) açıklama oranı ile ve ($p<0,05$) anlamlı olasılık düzeyleri ile yer almaktadır

KAYNAKÇA

1. Herbert J. Freudenberger, "The Staff Burnout Syndrome In Alternative Institutions, Psychotherapy", **Theory, Research and Practice**, , 1975: 73-82
2. Yasemin Çağlıyan, Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumuna Etkisi Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli: 2007
3. Perlman, B. ve Hartman, A. E. "Burnout: Summary And Future Research", Human Relations, 1982: 283-305

4. Christina Maslach, Susan E. Jackson "Maslach Burnout Inventory Manual", **Consulting Psychologists Press**, 1986
5. Sibel Ok, "Banka İş Görenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi, 1995
6. Jackson, E. S., Schwab, R., & Schuler, R. Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, **Journal of Applied Psychology**, 1986: 630-640
7. Canan Ergin, "Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye Sağlık Personeli Normları" **3P Dergisi**, 1996
8. Gönül Akçamete, Sema Kaner, Bülbin Sucuoğlu, "Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik", 2001
9. Maslach ve Jackson, 1981
10. Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399
11. Maslach ve Zimbardo, 1982; Cordes ve Dougherty, 1993:624; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001
12. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, 22 Ocak-Haziran 2009:.21-46
13. Aslan 2000: 427
14. Tuğrul vd 2002
15. Yaman vd 2002: 39

16. Torun 1996: 43
17. Cordes vd 1997
18. Mustafa Tepeci, Kemal Birdir, "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu", Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2003: 961-962
19. Hanife Koç, "Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu", İstanbul Üniversitesi, t.y:42
20. Alev Torun, " Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme", Marmara Üniversitesi, 1995:15
21. Gülsüm Dolu, "Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması", İstanbul Üniversitesi, 1997:12
22. Hüseyin Izgar, "Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", **Nobel Yayıncılık**, 2001:12
23. Cynthia L. Cordes, and Thomas W. Dougherty, "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", **Academy of Management Review**, 1993: 621-656
24. Gregory B. Stevens, Patrick O'Neill, "Expectation and Burnout in the Developmental Disabilities Field" **American Journal of Community Psychology**, 1993: 615-627
25. Ricky W. Griffin, Moorhead Gregory, "Organizational Behavior", **Houghtan Mifflin Comp 1986: 232**

26. Kürşat Altınbaş, vd., "Empatinin Biyolojik Yönleri", **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, 2010:15-25
27. Ferhat Özbek, "İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış *Geliştirmek*", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004:1
28. Düzyürek S, Ünlüoğlu G. Hekimde tükenmişlik sendromu.Psikiyatri Bülteni 1992:108-112.
29. Constable CJF, Russell DW. The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. J Human Stress 1986:12:20-26
30. Ergin C: Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye sağlık personeli 3P Dergisi 1996:28-33
31. Freudenberger HJ, Richelson G: Tükenmeye Rağmen Nasıl Yaşanabilir? 1998:2
32. Özgüven HD, Haran S. Tükenme. Kriz ve Krize Müdahale Ankara Üniversitesi 2000: 19
33. Maslach Tükenmişlik Kaynak: Sevgi Beyhan, Yasemin Güneş, Mediha Türktan, Dilek Özcengiz, Doğu Akdeniz Bölgesindeki Anestezi Hekimlerinde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, Turk J Anaesth Reanim 2013; 41: 7-13.
34. Pınar Sünneli Erden, The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination And Nepotism,Paternalistic Leadership.
35. Farh,J.L. ve Cheng, B.S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations, Management and Organizations in the Chinese Context, London, Macmillian, 84-127.

36. Aycan, Z. Ve Kanungo, R.,N. (2000). Toplumsal Kùltürün Kurumsal Kùltür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış açısıyla Türk,ye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan kaynakları Uygulamaları, Ankara, Türk Psikologlar Derneđi, 25-53.
37. Börekçi, D.Y. (2009). Paternalist Leadership Style's in E-Culture, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Dergisi, 38(2), 103-109.
38. Pellegrini, E., K. ve Scandura, T., A. (2008). "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", Journal of Management, 34/3: 566-593.
39. Kanungo, R., 1982. "Measurement of Job and Work Involvement", Journal of Applied Psychology, Vol.67 (3), ss.341-349.
40. Sait Gürbüz ve Mustafa Bekmezci, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Dergisi ,İstanbul University Journal of the School of Business Administration, Cilt/Vol:41, Sayı/No:2, 2012, 189-213

EKLER

Ek A – Katılımcı Anketi

Merhaba, aşağıdaki anket yüksek lisans tezimde kullanacağım. Lütfen iletişim bilgileriniz istenmediğinden gerçek görüşlerinizi yazarsanız doğru bir çalışma yapabileceğim. Ankete katılımınız için çok teşekkürler.



- | | |
|--|---------------------|
| 1. Bu işte çalışıyor olmak başıma gelen en güzel şeylerden biridir | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 2. Benim için işim benliğimin küçük bir parçasıdır.* | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 3. İşimin bütün ayrıntılarıyla yakından ilgilenirim. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 4. İşimle yaşıyorum, işim benim için yemek yemek, nefes almak kadar önemlidir. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 5. İlgili alanlarımlarımın çoğu işim üzerine yoğunlaşır | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 6. İşime çok bağlıyım. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 7. Çoğu zaman kendimi işimden kopmuş hissediyorum. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 8. Kişisel yaşam hedeflerimin çoğu işime odaklanmıştır | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 9. Yaşamımdaki en önemli unsur işimdir. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 10. Zamanımın büyük kısmında işimle meşgul olmaktan hoşlanırım | (1) (2) (3) (4) (5) |

Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuzu göz önüne alarak belirtilen kriterlere göre yanıtlayınız : Bu kriterler: (1) Kesinlikle Katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılmıyorum (5) Hiç Katılmıyorum

Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.	(1) (2) (3) (4) (5)
Büyük bir ihtimalle önümdeki yıl başka bir iş bakacağım.	(1) (2) (3) (4) (5)
Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)

Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuzu göz önüne alarak belirtilen kriterlere göre yanıtlayınız : Bu kriterler: (1) Hiçbir zaman (2) Çok Seyrek (3) Bazen (4) Çoğu Zaman (5) Her Zaman

1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	(1) (2) (3) (4) (5)
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	(1) (2) (3) (4) (5)
5. İşim gereği bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	(1) (2) (3) (4) (5)
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)

Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuzu göz önüne alarak belirtilen kriterlere göre yanıtlayınız : Bu kriterler: (1) Hiçbir zaman (2) Çok Seyrek (3) Bazen (4) Çoğu Zaman (5) Her Zaman

9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	(1) (2) (3) (4) (5)
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	(1) (2) (3) (4) (5)
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	(1) (2) (3) (4) (5)

16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	(1) (2) (3) (4) (5)
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	(1) (2) (3) (4) (5)
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	(1) (2) (3) (4) (5)
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	(1) (2) (3) (4) (5)
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi	(1) (2) (3) (4) (5)

Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuzu göz önüne alarak belirtilen kriterlere göre yanıtlayınız : Bu kriterler: (1) Kesinlikle Katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılmıyorum (5) Hiç Katılmıyorum

1. Bize aileden biri gibi davranır.	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır.	(1) (2) (3) (4) (5)
3. İş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Genelde rahatım için özen gösterir.	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.	(1) (2) (3) (4) (5)

Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuzu göz önüne alarak belirtilen kriterlere göre yanıtlayınız : Bu kriterler: (1) Kesinlikle Katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılmıyorum (5) Hiç Katılmıyorum

6. Kendisiyle uzun zamandır çalışan elemanlarına itina gösterir.	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Kişisel isteklerimi yerine getirir.	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Aile bireylerimi de gözetir.	(1) (2) (3) (4) (5)
10. Düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.	(1) (2) (3) (4) (5)
11. Günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.	(1) (2) (3) (4) (5)

12. Topluluğun yararı söz konusu olduğunda hakarete uğrasa bile intikam almayı düşünmez.	(1) (2) (3) (4) (5)
13. Kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz.	(1) (2) (3) (4) (5)
14. Otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.	(1) (2) (3) (4) (5)
15. Benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez.	(1) (2) (3) (4) (5)
16. Kendi menfaatleri için beni kullanmaz.	(1) (2) (3) (4) (5)
17. Bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.	(1) (2) (3) (4) (5)
18. Emirlerine tamamen uymamı ister.	(1) (2) (3) (4) (5)
19. Önemli veya önemsiz şirketteki bütün kararları verir.	(1) (2) (3) (4) (5)
20. Toplantılarda her zaman en son kararı verir.	(1) (2) (3) (4) (5)
21. Çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranır.	(1) (2) (3) (4) (5)
22. ile çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	(1) (2) (3) (4) (5)
23. Astlarına sıkı bir disiplin uygular.	(1) (2) (3) (4) (5)
24. Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuzu göz önüne alarak belirtilen kriterlere göre yanıtlayınız : Bu kriterler: (1) Kesinlikle Katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Fikrim Yok (4) Katılmıyorum (5) Hiç Katılmıyorum	
25. Grubumuzun şirketteki en iyi performansı gösteren birim olması gerektiğini (1) (2) (3) (4) (5) vurgular.	
26. İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.	(1) (2) (3) (4) (5)

ÖZGEÇMİŞ

Handan Fulya BİLİCİ

45 yaşında, Bekar, Kadın

Uyruk : T.C.

Doğum Yeri / Tarihi : Diyarbakır 24-

12-1971

Askerlik Durumu :

E-posta : fulya71f@hotmail.com

Deneyim Bilgisi

TCDD Hastanesi Hemşirelik

Türk Kızılayı Kan Bağış Kazanım Uzmanlığı İlk Yardım Eğitimci ve Flebotomist Hemşire

John Hoppinks Anadolu Hastanesi Danışman Hemşireliği

Evde Bakım Hemşireliği

İsmek Usta Öğreticiliği

Anne –bebek-deprem eğitmenliği

T.C Arel Üniversitesi Öğretim Görevlisi

T.C Beykent Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Eğitim

Yüksek Lisans : İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim ve Stratejisi Tezsiz

İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İşletme Tezli

Lisans : Atatürk Üniversitesi Hemşirelik

Lise : Kızılay Özel Hemşirelik Lisesi

İlköğretim: Davutpaşa Lisesi

İlkokul : Hobyarlı Ahmet Paşa

