

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI
ALGILAMALARI İLE TÜKENMİŞLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SELEN KARASU

İstanbul, 2009

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI
ALGILAMALARI İLE TÜKENMİŞLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SELEN KARASU

Danışman: YRD. DOÇ. DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi SELEN KARASU'nun ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI ALGILAMALARI İLE TÜKENMİŞLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.07.2009 tarih ve 2009-12/34 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

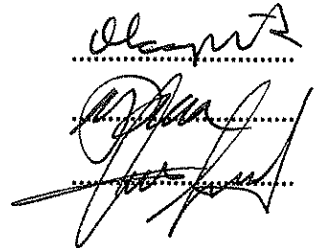
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 2.19.12.2009

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. REFİKA BAKOĞLU DELİORMAN

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Selen Karasu
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Eylül 2009
Anahtar Kelimeler	: Tükenmişlik, Burnout, Liderlik, Satış Danışmanı

ÖZET

ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI ALGILAMALARI İLE TÜKENMİŞLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik ayrımının çalışanlar açısından algılanması ve çalışanların tükenmişlik düzeyi ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı bir araştırma yapılmıştır. Betimsel bir nitelik arz eden bu çalışmada, tükenmişlik boyutları arasında sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ve liderlik tarzları ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini, perakende mağazacılık sektörünün önde gelen A firmasında çalışan 4420 satış danışmanı; örneklemini ise, araştırmaya gönüllü olarak katılan 1141 satış danışmanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, çalışanların tükenmişlik düzeylerini ve nedenlerini ortaya çıkarmak için “Kopenhag Tükenmişlik Envanteri”, yöneticilerin etkileşimli ve dönüştürücü liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” olmak üzere iki farklı ölçek ve son olarak da sosyo-demografik özelliklerin tespit edilmesi için araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgularla gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda, satış danışmanlarının liderlik tarzı algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında çalışmanın hipotezini destekleyici şekilde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Selen Karasu
Field : Business Administration
Programme : Human Resources Management
Supervisor : Assistant Professor Olcay Bige Aşkun Yıldırım
Degree – Awarded and Date : Master – September 2009
Keywords : Exhaustion, Burnout, Leadership, Sales Consultant.

ABSTRACT

A STUDY ON THE CORRELATION BETWEEN THE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES ABOUT THE LEADERSHIP STYLES OF THEIR MANAGERS AND THE LEVEL OF THEIR EXHAUSTION

This study mainly aims to analyze the perceptions of the employees about the division between transformational and transactional leadership styles and its relationship with the level of the employees' exhaustion. In this descriptive study, the cases if there was significant difference between the factors of exhaustion according to socio-demographic variables; and if there was a relationship between leadership styles and level of exhaustion are examined. The research is mainly based upon quantitative data. The research sample was composed of 1141 sales consultants chosen from the whole population of 4420 sales consultants working in the Company A, which is one of the leading companies of retail store industry. The questionnaire was mainly consisting of 3 parts. The first part included 'the Copenhagen Burnout Inventory' for pointing out the levels and causes of the exhaustions of employees. The second part based upon 'The Multi-factor Leadership Scale' in order to evaluate the transactional and transformational leadership styles of the managers. The last part was consisting of a 'Personal Information Form' which was developed by the researcher for reaching the socio-demographic qualifications of the participants. Consequently, as supporting the hypothesis of the study, a negative-sided correlation has found between the level of exhaustion and leadership perceptions of the sales consultants, according to the correlation analysis, which was made through the evaluation of the research findings.

ÖNSÖZ

Tükenmişlik insan hayatının her alanında var olan psikolojik bir semptomdur. Ancak özellikle günümüzde çalışan kişiler çalışma koşullarının zor olması ve çalışma ortamında yaşadıkları bir takım problemler nedeni ile bunu daha sık ve ileri seviyede yaşamaktadır. Çalışmada, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile tükenmişlik yaşama sebeplerinden birisi olarak görülen sosyo-demografik özellikleri ve bunun yanında yöneticilerinin sergilemiş oldukları ve çalışanların algıladıkları liderlik tarzları arasındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sağlıklı yapılabilmesi amacı ile geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Ancak ülkemizde daha önce yapılan çalışmaların genellikle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik olmak üzere konuyu ayrı ayrı incelediği görülmüştür. Bu çalışmada ise satış danışmanlarının liderlik algılamaları ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkilere bakılarak bazı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma perakende sektörünün önde gelen mağazalarından birisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ileride yapılacak benzer araştırmalara ışık tutmasını ve tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Çalışmanın her aşamasında değerli bilgi ve deneyimleri ile görüş ve fikirlerinden yararlandığım tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Olcay Bige AŞKUN YILDIRIM'a, istatistik çalışmalarında bana özverili desteğini esirgemeyen Araştırma Görevlisi İhsan YİĞİT'e, uygulamanın yapılması için bana yardımcı olan Murat AYDIN ve anketlerin uygulanması sırasında bana her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan işletme yönetici ve yetkililerine, uzun ve yoğun çalışmalarım esnasında bana her açıdan destek olan, inanan, başarılarımdan mutluluk duyan tüm arkadaşlarıma ve yardımı olup da adlarını burada tek tek yazamadığım herkese teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her alanında bana destek olan, yoluma ışık tutan, her zaman ve çalışmanın tamamlanması esnasında da hayatımı kolaylaştırarak büyük fedakarlıklarda bulunan, bana sevgisini karşılıksız sunan sevgili anneme, babama ve aileme sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2009

SELEN KARASU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM.....3

1. LİDERLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarına Genel Bir Bakış	5
1.3. Liderliğin Ortaya Çıkışı, Liderlik Araştırmalarının Tarihi ve Temel Yaklaşımlar7	
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı	10
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.3.2.1. Sistem 4 Yaklaşımı	12
1.3.2.2. X ve Y Teorileri Yaklaşımı	13
1.3.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı.....	14
1.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	15
1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	17
1.3.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	18
1.3.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	18
1.3.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	19
1.3.4.1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderliğin Özellikleri	20
1.3.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel Liderlik).....	22
1.3.4.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderliğin Özellikleri.....	23
1.3.4.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki.....	24

İKİNCİ BÖLÜM 27

2. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	27
2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi	27
2.2. Tükenmişlik Envanterleri.....	30
2.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri.....	30
2.2.1.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puan Hesaplaması.....	32
2.2.1.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği	33
2.2.1.2.1. MBI'nın Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması	33
2.2.1.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği.....	33
2.2.2. Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri.....	34
2.2.3. MBI'e Getirilen Eleştiriler ve CBI'nın Tercih Edilme Nedenleri.....	38
2.3. Mesleklere Göre Tükenmişlik.....	41
2.4. Tükenmişliğin Nedenleri.....	41
2.4.1. Örgütsel (Çevresel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi.....	42
2.4.2. Bireysel (Kişisel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi	43

2.5. Tükenmişliğin Belirtileri	45
2.5.1. Fiziksel Belirtiler	46
2.5.2. Duygusal Belirtiler	46
2.5.3. Davranışsal Belirtiler	47
2.6. Tükenmişliğin Sonuçları	48
2.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Hayatta Sonuçları	49
2.6.2. Tükenmişliğin Örgüt Hayatında Sonuçları	49
2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatında Sonuçları	50
2.7. Tükenmişliğe Karşı Üretilen Çözümler ve Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri	51
2.7.1. Kişisel Baş Etme Yöntemleri	52
2.7.2. Örgütsel Baş Etme Yöntemleri	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	54
3. LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ	54
3.1. Liderlik İle Tükenmişlik İlişkisi ve Bu İlişkiyi Ortaya Koyan Araştırmalar	54
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	62
4. ARAŞTIRMA	62
4.1. Problem Cümlesi	62
4.2. Alt Problem	62
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	62
4.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
4.5. Sayıtlılar	65
4.6. Sınırlılıklar	65
4.7. Araştırmanın Yöntemi	67
4.8. Araştırmanın Teorik Modeli	67
4.9. Evren ve Örneklem	69
4.10. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları	70
4.10.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire)	71
4.10.2. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (Copenhagen Burnout Inventory)	72
4.10.3. Kişisel Bilgi Formu	73
4.11. Verilerin Analizi	73
4.12. Bulgular	74
4.12.1. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar	74
4.12.2. Liderliğin ve Tükenmişliğin Boyutları, Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi	76
4.12.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Faktör Analizi, Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi	76
4.12.2.2. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) Faktör Analizi, Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi	83
4.12.3. Araştırmanın Modeli	89
4.12.4. Sosyo-Demografik Veriler ile Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Analizler	90
4.12.4.1. Satış Danışmanlarının Cinsiyeti İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	90

4.12.4.2. Satış Danışmanlarının Medeni Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	91
4.12.4.3. Satış Danışmanlarının Çocuk Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	92
4.12.4.4. Satış Danışmanlarının Sigara Kullanma Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	93
4.12.4.5. Satış Danışmanlarının Spor Yapma Sıklığı İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	93
4.12.4.6. Satış Danışmanlarının Perakende Sektöründe Çalışma Süresi İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	95
4.12.4.7. Satış Danışmanlarının Mevcut İşletmede Çalışma Süresi İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	96
4.12.4.8. Satış Danışmanlarının Eğitim Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	97
4.12.4.9. Satış Danışmanlarının Çalışma Şekli İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	97
4.12.4.10. Satış Danışmanlarının Ek Gelir Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	98
4.12.5. Sosyo-Demografik Bulgular İle Tükenmişlik Düzeyleri Faktörlerine Yönelik Analizler	99
4.12.6. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri Arasındaki İlişki, Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişki ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler	101
5. TARTIŞMA VE YORUM	103
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	108
EKLER	112
KAYNAKÇA	121

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1	: Likert'in Sistemi.....	13
Tablo 2	: Tükenmişlik Puanlarının Derecelendirilmesi.....	32
Tablo 3	: Kopenhag Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Sonuçları.....	37
Tablo 4	: Satış Danışmanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	75
Tablo 5	: KMO and Bartlett's Test.....	77
Tablo 6	: KMO and Bartlett's Test.....	78
Tablo 7	: Açıklanan Toplam Varyans.....	80
Tablo 8	: MLQ Faktör Analizi- Satış Danışmanları Açısından Liderlik Boyutları.....	82
Tablo 9	: KMO and Bartlett's Test.....	83
Tablo 10	: KMO and Bartlett's Test.....	85
Tablo 11	: Açıklanan Toplam Varyans.....	86
Tablo 12	: CBI Faktör Analizi- Satış Danışmanları Açısından Tükenmişlik Boyutları.....	88
Tablo 13	: Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	90
Tablo 14	: Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	91
Tablo 15	: Çocuk Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	92
Tablo 16	: Sigara Kullanma Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	93

Tablo 17 :	Spor Yapma Sıklığına Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	94
Tablo 18 :	Perakende Sektöründe Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	95
Tablo 19 :	Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	96
Tablo 20 :	Eğitim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	97
Tablo 21 :	Çalışma Şekline Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	98
Tablo 22 :	Ek Gelir Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	99
Tablo 23 :	Sosyo-Demografik Bulgular İle Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişkiler.....	100
Tablo 24 :	Liderlik Tarzları ve Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişkiler.....	101

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1	: Transformasyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	21
Şekil 2	: Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	24
Şekil 3	: Araştırmanın Teorik Modeli.....	68
Şekil 4	: Araştırmanın Modeli.....	89

KISALTMALAR

CBI	Kopenhag Tükenmişlik Envanteri
d	Olayın Görölüş Sıklığına Göre Kabul Edilen Örneklem Hatası
DP	Depersonalization (Duyarsızlaşma)
EE	Emotional Exhaustion (Duygusal Tükenmişlik)
MBI	Maslach Tükenmişlik Envanteri
MLQ	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
N	Hedef Kitledeki Birey Sayısı
n	Örneklem Alınacak Birey Sayısı
No	Numara
Ort.	Ortalama
P	İncelenen Olayın Görüş Sıklığı
PA	Personal Accomplishment (Kişisel Başarı)
q	İncelenen Olayın Görülmeyiş Sıklığı
s .	Sayfa
Sig.	Significant
SPSS	Statistical Package Program for Social Sciences
Std.	Standart
t	Belirli Bir Anlamlılık Düzeyinde t Tablosuna Göre Bulunan Değer
yy.	Yüzyıl

GİRİŞ

Dünyada yeni gelişen dengelere paralel olarak örgütler her geçen gün büyümekte ve büyürken de birçok problemi beraberinde getirmektedirler. Örgütler yaşadıkları büyüme ve değişim ile klasik yönetim anlayışlarından uzaklaşarak hem insan kaynağını hem de işi farklı şekillerde yönetme eğilimini benimsemeye başlamışlardır.

Örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bir yandan ellerinde bulunan insan kaynağını iyi yönetmeye diğer yandan da gelişim ve değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır.

Örgütler açısından insan kaynağını yönetebilmek önemli bir başarı ölçөгüdür. Örgüte yararlı geri dönüşler sağlayacağı umularak sürekli eğitim verilen çalışanlar genellikle ekonomik, psikolojik ve örgütsel sebeplerle tükenmektedir. Tükenme ile birlikte işten ayrılma, iş yerinde verimli çalışmama, işe geç gelme gibi örgütün verimliliğini ve maliyetlerini olumsuz yönde etkileyecek sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan etkilenmek istemeyen örgütler çalışanlarda ve örgütün genelinde yaşanabilecek bir tükenmişlik ihtimaline karşı önlem alma gereğı hissetmektedirler.

Yine örgütlerin yönetimde önem verdikleri bir diğer konu ise günümüzde fazlası ile çeşitlilik kazanan ancak genel itibarıyla de klasik yönetim anlayışından farklı olarak, gücünü örgütün verdiği bir takım yetkilerden çok kendinden alması gereken insana yönelik lider davranışlarıdır. Liderlik içinde bulunulan dönem itibarı ile insan gücünü ve hızlı değişimi yönetmede temel bir araç olarak görölmektedir. Örgütsel liderlerin görevi; çalışanları belirli bir hedefe ulaşma konusunda güdülemek, yön göstermek bunu yaparken de çalışanın günümüz koşullarında fazlası ile artan sorumlulukları neticesinde oluşabilecek tükenme durumu konusunda önceden bir takım önlemler alarak örgüt içerisinde varılabilecek olumsuz sonuçları engellemektir.

Çalışanların fiziksel ve psikolojik bir takım sorunlar yaşamadan, işini verimli bir şekilde ve isteyerek yapması, kişinin kendisinden kaynaklanabilecek problemlerinin yanında örgütten kaynaklanabilecek; işin niteliğı, çalışma ortamı, iyi ve açık bir şekilde yönlendirilme, çatışmanın ortadan kaldırılması, çalışanlarla olan ilişkiler gibi birçok konuda iyi bir liderin sergileyeceğı davranışlarla da bağlantılıdır. Lidere çalışanların

tükenmişlik yaşamaması konusunda büyük görevler düşmektedir. Bu sebeple örgütler tükenmişliği önlemek amacıyla neler yapmaları gerektiğine dair çalışmalar yürütürken bir yandan da yöneticilerin çeşitli programlarla eğitime alınması gerekliliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlantı liderlik ve tükenmişlik kavramlarının çalışmada incelenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımının çalışanlar açısından algılanması ve çalışanların tükenmişlik düzeyi ile ilişkisi yapılan araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde; liderlik konusuna açıklık getirmek amacıyla liderlik kavramı ve tanımı; liderlik ve yöneticilik kavramlarına genel bir bakış; liderliğin ortaya çıkışı, liderlik araştırmalarının tarihi ve temel yaklaşımlar; çağdaş liderlik yaklaşımlarından “etkileşimci liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” konularına ayrıntılı bir biçimde yer verilmiştir.

İkinci bölümde; tükenmişlik kavramı ve gelişimi, en çok yararlanılan tükenmişlik ölçeklerinin neler olduğu, özellikleri ve arasındaki farklılıklar, tükenmişliğin nedenleri, belirtileri, sonuçları, tükenmişliğe karşı üretilen çözümler ve tükenmişlikle baş etme yöntemleri detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; liderlik ve tükenmişlik ilişkisi ve bu ilişkiyi inceleyen araştırmalara değinilmiştir.

Araştırmanın metodoloji bölümü olan dördüncü bölümde ise; çalışanların liderlik algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, tükenmişlik düzeyi ile yaş grupları, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, sigara kullanma durumu, spor yapma gün sayısı, perakende sektöründe çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, full-time part-time çalışma şekli, ek gelir durumları arasındaki ilişki ve aynı zamanda tükenmişlik düzeyi ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki anlamlı farklılıklarla ilgili araştırma ve bu araştırmaların sonucunda elde edilen bulguların analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Lider ve liderliğin ne olduğuna dair zaman içerisinde çeşitli tanımlamalar getirilmiştir. Warren Bennis'e göre, liderlik konusunda bilinen 350 tanım vardır ancak bu tanımlara her geçen gün yenileri eklemektedir¹. Liderlik tanımlarının genelde hepsinde konu üzerinde çalışan kişilerin önemli gördükleri yerleri vurgular şekilde kavramı ilettikleri görülmektedir². Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir.

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin çeşitli yönlerini ele almıştır. Liderlik kavramı, bazen bir kişilik özelliği bazen belli bir makamın niteliği (herhangi bir pozisyonda kazanılan nitelik³) bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır⁴.

Lider kelimesinin sözlük anlamı “yönetimde yetke ve etkisi olan kimse, önder şef”⁵ demektir. Liderlik ise “ liderin görevi, önderlik”⁶ olarak tanımlanmaktadır. Ancak sözlükteki bu tanımlar dar kalmakta ve lideri iyi tanımlayamamaktadır⁷.

Bass'a göre liderlik, “grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir”. Bennis ve Nanus'a göre, liderlik, “görüşleri eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir”. Graen'a göre liderlik, “lider ile her izleyici arasında oluşan çift yönlü etkileşimdir “. Argyris'e göre liderlik, “güçlü bir etkidir”. Etzioni'ye göre liderlik, “etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür”. Zaleznik ise liderliği, “izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır” şeklinde tanımlamaktadır⁸.

Eren'e göre liderlik, “bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin

¹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.500.

² Suna Tevrüz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.189.

³ Güney, s.500.

⁴ Özcan Yeniçeri, **İşletme Yönetimi**, Ankara, Tutibay Yayınları, 1998, s.181; Refik Yavuz, Mesut Sağnak, “Liderlik” <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1499.0>, (10 Aralık 2008).

⁵ Türkçe Bilgi, 2009, <http://sozluk.turkcebilgi.com/lider>, (1 Mayıs 2009).

⁶ Türk Dil Kurumu, 2009, www.tdk.gov.tr, (1 Mayıs 2009).

⁷ Güney, s.500.

⁸ Yavuz, Sağnak, “Liderlik”, <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1499.0>, (10 Aralık 2008).

toplamıdır"⁹. Erdoğan liderliği en genel tanımıyla, "insanları belli bir amaca yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan" olarak tanımlamaktadır¹⁰. Artan'a göre liderlik, "herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir"¹¹.

Hodgkinson'a göre, "Yönetim liderliktir. Liderlik yönetimdir". Bu tanıma göre, iyi bir liderlik iyi yönetimi getirirken, kötü bir yönetim kötü liderliği getirmektedir. Liderlik, yönetimin, başarılı olsun veya olmasın faaliyetini gerçekleştirirken kullandığı bir niteliktir¹².

Yeniçeri'ye göre; liderliğin bütün tanımlamalarında "etkileme", yönlendirme ve belirleme" kavramları ya hep birlikte ya da ayrı ayrı şekilde bulunmaktadır. Buna göre yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir; Liderlik," insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir". Liderlik, "astları görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatıdır". Lider ise; "mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi"dir¹³. Yine yöneltme ve etkilemeye verilebilecek liderlik tanımı örnekleri şöyledir; Martin Gannon'a göre liderlik; "emre hazır astları faaliyetlere yöneltmektir". Richard Daft liderliği "amaçlara erişilmesinde diğer insanları etkileyebilme yeteneği" olarak tanımlamaktadır¹⁴.

Özkalp'e göre, liderliğin *psikolojik* ve *betimleyici* olmak üzere iki açıklayıcı yönü bulunmaktadır. Liderliğin psikolojik özellikleri, güç, kontrol ve etki olmak üzere üç konu ile ilgidir. Betimleyici liderlik özellikleri ise; sembolik lider; "saygınlığı olan ama gücü olmayan", yürütücü lider; "işlerin yapılmasını sağlayan", karizmatik lider; "gerçek üstü ya da mistik temelde bir güce sahip olan" olmak üzere üç tanedir.

$$\text{Liderlik} = f \{ \text{Lider, takipçiler, etkileşimde bulunulan yer, arzulanan sonuç} \}$$

⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.465.

¹⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 1997, s.300.

¹¹ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.189.

¹² Christopher Hodgkinson, **Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon**, İbrahim Anıl ve Binali Doğan (Ed.), 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayım Basım, 2008, s.96-97.

¹³ Yeniçeri, s.181.

¹⁴ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.), İstanbul, Der Yayınevi, 1997, s.317.

Yani liderlik pozisyonunda olan kimsenin doğrudan ilişkili olduğu dört değişken veya değişkenler topluluğu vardır. Bunlar; liderin kendisi, liderin takipçileri, lider ve onun takipçilerinin etkileşimde bulundukları yer ve son olarak arzulan sonuçtur¹⁵.

Liderlik sadece resmi organizasyonlarda görülmemektedir. Bir grubun bir kişinin arkasından giderek amaçlarını gerçekleştirmesi de bir liderlik sürecidir. Yine bunun gibi, liderliğin oluşması için liderin bir takım resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir yetkiye sahip olmadığı halde büyük bir grubu ardından getirebilen liderler olduğu gibi bütün yetkilerle donatılmış olduğu halde bir grubu peşinden sürüklemeyen liderler de bulunmaktadır. Liderlik bir konum değil, karakter ve beceri birleşimidir¹⁶.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarına Genel Bir Bakış

1980'li yılların ortalarından itibaren aralarındaki farklılıklar üzerinde çok fazla düşünülmemeyen liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden ayrıştığı görülmeye başlanmıştır¹⁷. Bu ayrıştırmalardan günümüze gelindiğinde, lider ve yöneticinin birbirinden farklı olduğunun kabul edildiği görülmektedir. Bu ayrım da ast-üst arasındaki otorite ilişkisi ile liderlikteki etkilme süreci vurgulanmaktadır¹⁸.

Drucker ve Bennis'in "yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır" şeklindeki ifadeleri kavramlar arasındaki ayrılığı netleştirmektedir. Aynı şekilde Kotter de 1990 yılında iki kavram arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur¹⁹. Kotter, iki kavram arasındaki farklılıkları bularak 3 faaliyet ortaya çıkarmıştır.

Yönetim için²⁰;

1. Gelecek için amaç ve hedefler belirlemede planlama ve bütçeleme.
2. Planları başarmak için organize etmek ve personeli ayarlama.

¹⁵ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.249/169, 1988, s.212-213.

¹⁶ Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip and Richards İnsan ve İş Kaynağı Danışmanlığı, 2001, s.9.

¹⁷ Dilaver Tengilimoğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.1, (2005), s.25.

¹⁸ Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı Teorisi , <http://www.hackhell.com/psikoloji/18698-fiedlerin-durumsallik-yaklasimi-teorisi.html>, (10 Aralık 2008), s.6.

¹⁹ Tengilimoğlu, s.26.

²⁰ Doğan, s.14.

3. Gözlenen sonuçları kontrol etme ve problemler ortaya çıktıkça onları çözme.

Liderlik için;

1. Uzun dönemli hedeflere ulaşmada geleceği planlayan stratejilerle gidilecek yönü belirleme.

2. İnsanlara misyonunu ileterek, onları hizaya sokma ve bu misyona bağlılıklarını sağlama.

3. İnsanlara hoş görünen değerler, ihtiyaçlar ve hislerle onları motive etme ve harekete geçirme; böylelikle onların misyon doğrultusunda hareket etmelerini garanti altına almadır.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi saymak mümkündür;

- Liderlik bir amaca ulaşmak için kişileri çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Temelinde bir kişinin başkasını etkilemesi yatar. Yöneticilik ise, bir kurumun veya toplumun belli bir kesimine istenen hizmet veya ürünü üretmek amacıyla beşeri, mali, fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yönetici gücünü makamdan alırken lider kişisel özellikler ve grup desteğinden alır²¹.

- Lider formel bir yapı içerisinde ortaya çıkabileceği gibi, formel olmayan bir yoldan da ortaya çıkabilir. Yönetici ise, işlevini biçimsel bir yapı içerisinde sürdürmek durumundadır.

- Yöneticilik, örgütün üst ve orta kademeleri için geçerli iken; liderlik, örgütün bütün kademeleri için geçerlidir²².

Tracey'e göre ise²³;

- Liderlik, esnekliktir, örnek olmak ve yetki vermektir. Yönetim ise, daha katı, otoriter, kontrollü ve bürokratiktir.

²¹ Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, 1. Basım, Tablet Yayınları, 2005, s.53.

²² Güney, s.503.

²³ Doğan, s.15.

- Liderler, belirsizliği sakın karşılarken; yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak için kendilerine baskı yapmaktadırlar.
- Liderler, kendi istekleri ile değişimi başlatırken; yöneticiler, değişimlere göre kendilerini ayarlamakta ve uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.
- Liderler, misyon ve vizyonunu ortaya koymakta ve bunu çalışanlara iletmektedirler; yöneticiler ise, misyonu başarmak için amaçlar saptamaya çalışmaktadırlar.

Lider olma özelliğine sahip ancak yönetim becerisi olmayan bir lider olabileceği gibi, yöneticilik eğitimi almış kişiler de güçlü bir lider olamayabilir. Tengilimoğlu'na göre bu iki kavram birbirlerinden farklı ancak bütünleyici konumdadır. Bu sebeple eğer kişiler iyi birer yönetici olmak istiyorlarsa aynı zamanda iyi bir lider olmalıdırlar²⁴.

Yöneticiler ile liderler arasında sayılan bu belirgin farklılıklar yöneticilerin lider olamayacağı anlamına gelmemektedir. Konu ile ilgili olarak Kenneth Labich, bir yöneticinin etkin bir lider olabilmesi için astlara güvenmek, vizyon geliştirmek, soğukkanlı olmak, riske atılmak, bir uzman olmak, karşı çıkmalara izin vermek, basitleştirmek olmak üzere yedi tane kural tespit etmiştir²⁵.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklılıkları yanında ortak özellikleri de bulunmaktadır. Her ikisi de başkalarını yönlendirme çabası içerisindedir²⁶. Bunun yanında her ikisi de izleyicilere, bir otoriteye dayanarak iş gördürürler. Tek fark yöneticinin otoritesinin resmi, liderin ise gayri resmi olmasıdır²⁷.

1.3. Liderliğin Ortaya Çıkışı, Liderlik Araştırmalarının Tarihi ve Temel Yaklaşımlar

İnsanlık tarihi kadar eski dönemlere indirilebilecek bir kavram olan liderlik, tarihin her döneminde vardı. İnsan bir birey olarak kendi ihtiyaçlarını karşılayabildiği durumlarda tek ve kendi başına hareket edebilirken, bazı durumlarda hedeflerine

²⁴ Tengilimoğlu, s.26.

²⁵ Mustafa Özel, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, 2. Baskı, İstanbul, İz Yayıncılık, 1995, s.58-60.

²⁶ Ayşe Yıldız Özsalmanlı, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", *Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf>, (10 Aralık 2008), s.144.

²⁷ Güney, s.503.

ulaşabilmek için gruplara ihtiyaç duymaktadır. Yalnızken güçsüz ve zayıf olan bireyin, hedefine ilerlemesine yardımcı olmak, kişisel ve arzu ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayıp onları bir grup etrafında toplamak gerekmektedir²⁸. Kişisel amaç ve arzularını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyan bireyin aynı zamanda grubu yönetip hedeflerine ilerlemesini sağlayacak lider ve yöneticilerle arasında bulunan hiyerarşik bağa da ihtiyacı vardır.²⁹

Bir diğer görüşe göre, gruplar halinde toplumsal yaşantı içerisine girerek yaşamaya başlayan insanların menfaatleri birbirleriyle çarpışmaya başlamıştır. Aynı fikirde bulunanlar güçlenmek için yeniden gruplaşmaya başlayarak sorunlarına çözüm aramaya başlamışlardır. Bunun için kendi içlerinde bu sorunları en iyi şekilde çözüme kavuşturacakları kişileri görevlendirmişler diğer insanlar ise kendi işleri ile ilgilenmeye bırakılmışlardır. Buradan hareketle geçmiş insanlık tarihine kadar uzanan ve süreç içerisinde insanları etkileyip, onları örgütleyen ve onları başarıya veya başarısızlığa götüren liderlerin gücü, bugün günümüzdeki bütün örgütler için de geçerlidir³⁰.

Bu durumu Erdoğan şu şekilde özetlemektedir; oluşum nedeni ne olursa olsun grup üyeleri arasında bir işbölümü olacak ve üyelerin birbirlerini etkileme biçimi farklılaşmaya başlayacaktır. Bu farklılıkla ortaya çıkan liderlere insanlar zaman içerisinde uyum sağlamak zorunda olacak ve kendi liderlerini belirlemeye başlayacaklardır³¹.

Liderlik günümüzde en çok merak edilen kavramlar arasında bulunmaktadır ve araştırmacılar tarafından üzerinde en çok tartışılan konulardan birisidir. Liderliğin bu kadar merak uyandırmasının en önemli özelliklerinden birisi üzerinde çok fazla tartışılmasına rağmen net bir tanıma ulaşamamış olması ve her zaman bir lideri daha etkin hale getirebilmek için değerlendirilebilecek ve geliştirilebilecek unsurların var olmasıdır³². Bu sebeplerle her zaman üzerinde görüş bildirilen liderliğin süreç içerisinde farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir.

²⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.411.

²⁹ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.465.

³⁰ Güney, s.497-498.

³¹ Erdoğan, s.329.

³² Jülide Kesken, Nazlı Ayşe Ayyıldız, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", **Ege Akademik Bakış**, Sayı.8, Cilt.2, (2008), s.730.

Liderlik ile ilgili ilk bilimsel araştırmalar Klasik Yönetim Teorisi dönemine kadar uzanmaktadır³³. 20. yy'ın başlangıcına kadar araştırmacılar daha çok karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanmaktaydılar. 1940'lı yıllardan itibaren gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda demokratik lider davranışı sergileyen liderlerin daha etkin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sayede özellikler yaklaşımından uzaklaşarak 1960'lı yılların sonuna kadar liderin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. 1980'de liderin davranışına durum faktörü eklenerek durumsal liderlik yaklaşımları öne çıkmaya başlamıştır³⁴. 1980'li yıllardan sonra liderlik teorileri olarak adlandırılan Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Yaklaşımları'nın değişim göstererek örgütsel liderlik yerine "yönetim ve yöneticilik" yaklaşımları olarak değerlendirildiği görülmüştür. Liderlik yerine yöneticilik kavramı kullanılırken liderlik ise daha çok değişim, yenilik, değişime uygun sistemlerin oluşturulması çerçevesinde ele alınmıştır³⁵.

Liderlik teorileri farklı görüşlerden oluşmaktadır. Arthur Jago bu görüşleri belli bir çerçevede toplayarak kontrol noktası (focus) ve yaklaşım (approach) başlıkları altında sınıflamıştır. İlk ayırım liderliğin özellikler bütünü mü yoksa davranışlar bütünü mü şeklinde incelenmesi gerektiği, ikinci ayırım ise evrensel (evrensel) mi yoksa şartlara bağlı bir liderliğin mi benimsenir olduğunu tanımlamaktadır³⁶. Bu ayırımdan hareketle liderliğin genellikle liderin sahip olduğu özellikler veya liderlerin davranışları açısından ve evrensel/durumsal yaklaşımlar ile ele alındığı görülmektedir³⁷. Dereli, liderlik yaklaşımlarını Kişisel Özellik ve Niteliklere Dayanan Yaklaşım, Davranış Verilerine Dayanan Yaklaşım, Durumsal (Modern) Yaklaşım olmak üzere üç grup altında³⁸ yine benzer şekilde Eren, liderlik ile ilgili teorik çalışmaların Liderin Özellikler Yaklaşımı, Liderin Davranışları Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı olmak üzere üç grup altında toplanabileceğini ifade etmiştir³⁹. Yeniçeri, liderlik kuramlarının Özellikleri Esas Alarak Liderliği Açıklayan Yaklaşımlar, Davranışsal Unsurlarla Liderliği Açıklayan Yaklaşımlar, Durum ve Şartları Esas Alarak Liderliği Açıklayan Yaklaşımlar olmak

³³ Tengilimoğlu, s.25.

³⁴ Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı Teorisi , <http://www.hackhell.com/psikoloji/18698-fiedlerin-durumsallik-yaklasimi-teorisi.html>, (10 Aralık 2008), s.1.

³⁵ Tengilimoğlu, s.25.

³⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, ETAM Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999, s. 280 -281.

³⁷ Savaş Mutlu, "Liderlik Yaklaşımları", Ağustos 2008, <http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=comcontent&task=view&id=959&Itemid=1>, (10 Aralık 2008).

³⁸ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1976, s.191.

³⁹ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.416-417.

üzere üç grupta⁴⁰ Baysal ve Tekarslan ise liderlik ile ilgili geliştirilen kuramların Evrensel Liderlik Kuramları ve Durumsal Liderlik Kuramları olarak iki grupta incelenebileceğini ifade etmiştir⁴¹.

Koçel'e göre önderlik teorileri, Evrensel (Universalistic) Önderlik Teorileri, Durumsallık/Koşul Bağımlılık teorileri şeklinde sınıflandırılabilir. Evrensel Önderlikler Teorisi'ni; Özellikler Teorisi, Önderlik Davranışı Yaklaşımı, X ve Y Teorileri Yaklaşımı ve Sistem 4 Yaklaşımı, Durumsallık Teorileri'ni ise; F. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Önderlik Modeli oluşturmaktadır⁴².

Koçel'e ait bu sınıflandırmadan yola çıkılarak, liderlik teorilerine sırasıyla aşağıda değinilmiştir.

1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

Erdoğan'a göre liderlik konusundaki ilk çalışmalara askeri ve idari yöneticilerin liderlik özelliklerinin araştırılması ile başlanmıştır. Zaman ile geliştirilen çalışmalar kapsamında liderin zeka düzeyi, sağduyusu, zihinsel ve bedensel enerjisi, olaylar karşısında gösterdiği davranışlar, sağladıkları hakimiyetler, ilgilendikleri konulara ilişkin bilgileri arasında ilişkiler kurulması suretiyle liderliğin bireyin fiziksel ve zihinsel özellikleri ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamdaki araştırmalar çerçevesinde Stogdill bugün halen tartışılan "lider olanları olmayanlardan ayıran listesi"ni oluşturmuştur. Ancak daha sonra bu listedeki verilerin kişilerdeki varlık derecesi ve bireysel özelliklerin ölçümü sorunu nedeniyle bu yaklaşımın tartışılmasına ve eleştirilmesine neden olacaktı⁴³.

Liderlik ile ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel olarak; boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık, kişisel özellikler olarak ise; zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi faktörler tartışılmıştır⁴⁴.

⁴⁰ Yeniçeri, 181.

⁴¹ Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, s.202.

⁴² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2005, s.587.

⁴³ Erdoğan, s.333-335

⁴⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.417.

Yine kademeler arasında farklılıkların olup olmadığının araştırıldığı özellikler yaklaşımında yüksek kademe liderlerin, sayısal ve sözel yeteneklerinin daha yüksek, orta kademe liderlerinin ise daha aktif olduğu, bireysel ilişkilerle, dini konulara daha az ilgi duydukları görülmüştür⁴⁵.

Yeniçeri'ye göre çok yakın bir zamana kadar kabul gören ve inanılan özellikler yaklaşımı ispatlanamamıştır. Bugün uzmanlar tarafından kişilerin pek çok kabul görmüş özelliğinin olabileceği ve herkesin kendine ait bir kişilik gücünün bulunduğu kabul edilmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalarla kişilerin benzer özellikler taşımadıkları görülmüştür⁴⁶. Ancak Hodgetts'e göre, başarısız sonuçlar elde edilmesine rağmen, liderliğin doğasını açık hale getirmeye katkısından dolayı özellikler yaklaşımı acele ile elenmemelidir⁴⁷. Yine Güney'e göre; liderlikte kişilik özelliklerinin yanında diğer etmenlere de önem verilmelidir ancak bu özelliklerin önemini de göz ardı etmemek gerekmektedir.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı, lidere özgü pek çok kişisel, fiziksel ve psikolojik özellikleri ortaya çıkarmasına rağmen "iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği" sorusuna herhangi bir yanıt getiremediğinden daha sonra çalışmalar daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır⁴⁸. Erdoğan'a göre davranışsal yaklaşımın odak noktasını çalışanlar ile lider rolünü üstlenen grup üyelerinin arasındaki etkileşim ilişkisi oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda etkili liderin sonuca ulaşması için öncelikle işi başarmak adına işgörenlerin katılımına başvurması ve katılımın lider tarafından sağlanması gerektiği ikinci olarak ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlandırılması gerekliliği üzerinde durulmuştur⁴⁹. Davranışsal teoriler liderin davranış biçimleri ve izleyicilerin bu davranış biçimlerine verdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle tanımlanıp, bu tutumların ölçülmesi için hazırlanan anketler aracılığıyla elde edilmektedir⁵⁰.

Davranışsal kuramların oluşmasında Kurt Lewin, Ronalt Lippit, Ralph K. White; Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı, McGregor; X ve Y Teorileri, Robert Blake, Jane

⁴⁵ Yeniçeri, s.183.

⁴⁶ Güney, s.520.

⁴⁷ Hodgetts, s.318.

⁴⁸ İsmail Bakan ""Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **KMU İİBF Dergisi**, Sayı.14, (Haziran 2008), s.4.

⁴⁹ Erdoğan, s.336.

⁵⁰ Tavrüz, Artan, Bozkurt, s.192.

Mouton; Blake ve Mouton'ın Yönetim Biçimi Ölçeği, R. Likert'in; Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Sistem 4 Modeli ve İş Araştırmaları Bürosu (Bureau of Business Research); Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ile önemli çalışmaları olmuştur⁵¹. Davranış ekolüne ait araştırma sonuçları temel olarak; göreve yönelmiş lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipi olmak üzere ikili bir liderlik tipi ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalarda belli durumlarda "göreve yönelmiş-otoriter" lider kategorisinin daha etkili olabileceği düşünülse de genel olarak "insana yönelmiş" lider çeşidinin daha başarılı olacağı hipotezi üzerinde durulmuştur⁵².

Davranışsal açıdan liderliğe yaklaşan liderlik teorilerinden Koçel'e ait Evrensel Önderlik Teorileri sınıflamasından hareketle Sistem 4 Yaklaşımı ve X ve Y Teorileri Yaklaşımı aşağıda açıklanmıştır.

1.3.2.1. Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak yönetici davranışlarını dört grup altında toplamıştır⁵³. Bunlar; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılmalı yönetimdir.⁵⁴

Likert'in Sistem 4 açıklamaları aşağıdaki gibidir⁵⁵;

Sistem 1: Takım çalışması yoktur. Astlar kendi aralarında biçimsel olmayan gruplar oluşturur. Gruplar lidere karşı çalışır. Üretim düzeyi orta seviyededir.

Sistem 2: Takım çalışması yapılmaz. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplar oluşur ve lidere karşı arada sırada direnme gösterirler. Üretim ortamının üstündedir ve X kuramının felsefesi hakimdir.

Sistem 3: Takım çalışması yapılmasının yolu açıktır. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile örgütün amaçlarına kısmen karşı gelebildiklerinden ya da bu amaçları desteklediklerinden üretim düzeyi iyidir. Y kuramı felsefesi hakimdir.

⁵¹ Güney, s.522.

⁵² Dereli, s.204.

⁵³ Koçel, s.595.

⁵⁴ Bakan, s.5

⁵⁵ Baysal, Tekarslan, s.212-213.

Sistem 4: Hedeflere takım çalışması ile varılacağı bilinci hakimdir. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa dahi biçimsel gruptan kopmuş olmadığından örgüt içindeki tüm sosyal güçler örgüt amaçlarına erişme çabası içindedirler.

Tablo 1
Likert'in Sistemi

Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Otoriter Çıkarıcı (İstismarcı)	İyiliksever Otoriter	Danışılabilen Demokratik	Katılımcı Demokratik

Kaynak: Hodgetts, s.321.

Likert'in araştırmaları ile ulaşılan 4 sistemli sonuca göre; performansı yüksek yöneticilerin işgörenlerin sorunları ile ilgilendikleri ve yüksek performanslı etkin gruplar kurulması için gayret gösterdikleri saptanmıştır. Likert bu tip yöneticileri "işgörenlere yönelik olarak" adlandırırken "üretimle yönelik" olarak adlandırdığı yöneticilerin ise düşük performanslı olduğunu saptamıştır. "Sistem 1"den "sistem 4"e kadar açıklamalarının yapıldığı liderlik davranışlarından "sistem 1" "işe yönelik" "sistem 4" ise, "çalışana yönelik" yönetim tarzını açıklamaktadır. "Sistem 2" ve "sistem 3" ise 1 ve 4'ün arasında kalan davranış biçimleridir⁵⁶.

1.3.2.2. X ve Y Teorileri Yaklaşımı

X ve Y teorisi Douglas McGregor tarafından formüle edilmiştir. McGregor'a göre, liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktör onların insan davranışlarındaki varsayımlarıdır. Bu teorideki X ve Y kuramları birbirine zıt görüşler içermektedir⁵⁷. X ve Y teorileri yaklaşımındaki X kuramı insanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanır. Y kuramı ise, insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunur⁵⁸. Baysal ve Tekarslan'a göre X kuramında insanların örgütsel gereksinimlere uymaları için yönlendirilmesi ve güdülenmesi gerekir. Y kuramında ise insanlar zaten güdülenmeye ve sorumluluk almaya açık durumdadır. Buradan hareketle X kuramındaki liderler daha otoriter davranırken Y kuramındakiler daha demokratik bir davranış göstermektedirler⁵⁹.

⁵⁶ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.198-199.

⁵⁷ Koçel, s.594.

⁵⁸ Bakan, s.4-5.

⁵⁹ Baysal, Tekarslan, s.211-212.

1.3.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Göreve yönelmiş ve insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipini ortaya çıkaran davranışsal yaklaşım zaman içerisinde birçok eleştiri almıştır. Bu eleştirilerden ilki; lider davranışları değerlendirilirken, liderlerin kendilerine, bazı grup üyelerine ve bazı gözlemcilere olmak üzere sorular yöneltilerek davranışın farklı kaynaklara dayandırılmasıdır. İkincisi; hangi liderlik tipinin (insanlar arası ilişkilere yönelmiş veya göreve yönelmiş) etkili olduğu konusunda bir fikir birliğine ulaşılamamasıdır. Üçüncü eleştiri ise; araştırmaların büyük bir bölümünün ABD’de gerçekleştirilmiş olmasından dolayı Amerikan sosyo-kültürel özellikleri ile sınırlı olduğunun düşünülmesidir. Bütün getirilen bu eleştiriler dolayısıyla özellikler ve davranışsal yaklaşımın karışımından oluşan ve durumun gereklerini dikkate alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir⁶⁰.

Durumsallık teorileri liderliğin oluştuğu koşullara önem vermektedir. Bu sebeple bu yaklaşıma koşul bağımlılık yaklaşımı da denilmektedir⁶¹. Durumsallık yaklaşımı lideri ve liderliği, zamanın, ortamın ve şartların bir fonksiyonu olarak değerlendirir. Bu sebeple lideri zamanın, grubun ve durumların ortaya çıkardığını varsaydığı için birey yerine grubu inceleme konusu yapmıştır⁶².

Değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğini savunan bu yaklaşım için, liderlik davranışları değişmez davranışlar dizisi değildir. Durumsal liderliği savunan araştırmacılar, bu varsayımlarını desteklemek için lider, takipçiler ve durumsal değişkenler olarak sıralanan üç farklı değişkenin etkileşimlerini inceleyerek en etkin tarzın hangisi olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır⁶³.

Amacı evrensel bir liderlik modeli geliştirmek olmayan durumsallık yaklaşımının liderden beklediği özellikler çeşitli durumlarda farklılıklar gösterebilmektedir. Bunlar⁶⁴;

1. Liderin kişilik yapısı,
2. Belirli bir iş için liderden ve çalışanlardan beklenen başarı oranı,
3. Grubun davranış, gereksinim ve beklentileri,

⁶⁰ Dereli, s.204-205.

⁶¹ Koçel, s.597.

⁶² Yeniçeri, s.192.

⁶³ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.199.

⁶⁴ Özkalp, s.229.

4. Lider ve grubun içinde bulunduğu organizasyon ve fiziksel çevre.

Durumsal liderlik yaklaşımının temel felsefesini, “her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur” anlayışı oluşturur⁶⁵. Koçel’e göre bu yaklaşım çok mantıklı bir tez ileri sürmesine rağmen hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini ortaya çıkaran çalışmaların sayısı sınırlı kalmıştır⁶⁶. Yine Erdoğan, modelin teorik bir yönlendirmeden yoksun oluşu sebebiyle belirli bir formüle oturtulmadığını bu yüzden etkin liderin belirlenmesinde bir takım sorunlarla karşılaşıldığını ifade etmiştir. Bu ve benzeri bir takım eksiklikler sebebiyle durumsal liderlikle ilgili çalışmalar bir yandan devam ederek teoriyi güçlendirirken, bir yandan da liderlik olgusunu açıklamak üzere yeni kuramlar geliştirilmektedir⁶⁷.

Durumsal açıdan liderliğe yaklaşan liderlik teorilerinden en yaygın olarak bilinen ve Koçel’e ait Durumsallık/Koşul Bağımlılık Teorileri sınıflamasından hareketle, F. Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi ve Reddin’in Üç Boyutlu Önderlik Modeli aşağıda açıklanmıştır.

1.3.3.1 Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık araştırmalarından önceki çalışmalardan elde edilen sonuçlar soruna başka açılardan bakma zorunluluğu getirmiştir. Bu sebeple Fiedler ve arkadaşları 1967 yılında daha önce meydana gelen liderlikle ilgili anlaşmazlıkları ortadan kaldıracaklarını düşündüğü bir kuram geliştirmiştir. Buna göre lider, grup içerisindeki faaliyetleri belirleyen ve koordine bir şekilde ilerlemesini sağlayan kişidir.⁶⁸ Fiedler liderin temel kişilik özelliklerini ifade ederken, özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmıştır. (relationship motivated). Lider için kullandığı bir diğer terim ise, güdülenmiş (task motivated) liderdir⁶⁹. İki farklı liderlik tarzını ortaya koyması sebebiyle davranışsal liderlik teorilerine benzemektedir ancak Fiedler; değişmez, her zaman sadece bir tanesi içinde olunabilir gibi bir kişilik özelliğinden ziyade, başkalarının algılanışı ve başkalarına karşı davranışı içeren “kişiler arası” bir kişilik özelliğinden bahsetmektedir⁷⁰.

⁶⁵ Güney, s.533.

⁶⁶ Koçel, s.598.

⁶⁷ Erdoğan, s.346.

⁶⁸ Baysal, Tekarslan, s.217-218.

⁶⁹ Enver, Kirel, s.286.

⁷⁰ Tivrüz, Artan, Bozkurt, s.201.

Daha önceki liderlik teorilerini birleştirerek hareket eden Fiedler, göreve ve insan ilişkilerine yönelmiş lider özelliklerinden hangisinin benimsendiğini ortaya çıkarmak için kişiden “birlikte çalıştığı bütün kişileri düşünmesini ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği kişiyi tarif etmesini” istemektedir. Ortaya çıkarılan bu kişi, çalışanın en az tercih ettiği çalışma arkadaşıdır ve bu arkadaşını ortaya çıkarmak için verdiği puana LCP puanı denmektedir. Lider çalışmak istemediği kişiyi ne kadar çok olumlu tanımlarsa LCP puanı da bununla bağlantılı olarak o kadar yükselmektedir. Çalışmak istemediği kişi ise puanlamada olumsuz olarak değerlendirdiğidir. LCP puanı yüksek olan liderin insanlar arası ilişkilere yönelik olduğu, LCP puanı düşük olan liderin daha çok kontrol edici ve otoriter liderlik özelliği gösterdiği iddia edilmiştir⁷¹.

Fiedler’in araştırmaları sonucunda liderlerin LCP puanları ile grubun gerçek faaliyetleri arasında yüksek derecede bir ilişki bulunmuştur. Ancak bazı durumlarda insanlar arası ilişkilere yönelmiş liderlerin yüksek verimliliğe sahip gruplara, bazı durumlarda ise otoriter direktif veren liderlerin daha iyi sonuçlar alan gruplara liderlik ettikleri görülmüştür. Bunun sonucunda liderin durumsal nitelikler taşıdığını fark eden Fiedler, grupları lider-üye ilişkileri, görevin yapısal özellikleri, iktidar olmak üzere üç grupta sınıflandırarak üç değişken daha saptamıştır⁷². Bu üç değişkenin yüksek veya düşük, üyelik ilişkileri iyi veya kötü, işin yapısı belirgin veya değil, liderin pozisyonu güçlü veya değil gibi çeşitli sonuçlarının birleştirilmesi ile sekiz değişik durum ortaya çıkmıştır. Bunlardan lider-üye ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse, liderlik mevki güçlüyse, lider için en uygun ortam var demektir. Bütün öğeler olumsuzsa etkin bir liderliğin oluşması bakımından zor bir takım durumlar ortaya çıkmaktadır⁷³.

Fiedler, her zaman her yerde geçerli olan bir liderlik davranışından ziyade durum ve şartlara göre değişen bir liderlik açıklaması getirmiştir⁷⁴. Ancak modelin, bazı kişilik özelliklerinin kullanılarak durum ile arasında ilişki kurulması özelliğine ve elverişlilik durumuna ilişkin bir takım öneri ve eleştiriler de getirilmiştir⁷⁵.

⁷¹ Yeniçeri, s.193.

⁷² Dereli, s.207-208.

⁷³ Özkalp, s.233-234.

⁷⁴ Güney, s.536.

⁷⁵ Dereli, s.210-212.

1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol-Amaç Teorisi 1970'li yıllarda House tarafından üretilip ve House ve R. Mitchell tarafından geliştirilmiştir⁷⁶. House ve Mitchell Ohio State çalışmalarının bir sonucunda bulunan inisiyatif (initiating structure) ve anlayış (consideration) tarzı liderlik davranışlarının hangi durumlarda etkin olduğunu ve etkinliğin nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır⁷⁷.

Aslında çok basit olan bu teoride liderin işi kısaca⁷⁸;

- Çalışma amacına ulaşabilmede, astların kişisel tatminlerini arttırarak astları elinde tutmak,
- Çalışanların doyuma daha kolay ulaşabileceği yolların belirlenmesidir.

Bunun başarılabilmesi için liderin yol üstündeki bir takım engelleri kaldırarak altında çalışanların kişisel tatminlerini arttırmaya çalışması gerekmektedir. Bu sayede liderin başarı seviyesi de yükselecektir.

Yol-Amaç Teorisi Fiedler'in durumsallık yaklaşımında olduğu gibi liderlerin farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyeceğini öne sürer. Farklı durumlarda ortaya çıkan yönlendirici, destekleyici, katılımcı, başarıya yönelik lider olmak üzere 4 çeşit liderlik davranışı belirlenmiştir⁷⁹. Bunlar⁸⁰;

Otoriter Liderlik (Yönlendirici): Beklentileri açıklığa kavuşturur, işgörenleri kurallara uymaları için yönlendirir.

Başarıya Yönelik Liderlik: Yüksek hedefler koyar, performans artışlarını teşvik eder ve işgörenlerin bu standartlara ulaşacağına dair inancını belirtir.

Destekleyici Liderlik: Anlayışlıdır, çalışanların ihtiyaçlarına önem verir, dostça bir atmosfer oluşturmak için çalışır.

Katılımcı Liderlik: İşgörenlere danışır ve karara varmadan önce işgörenlerin fikirlerini alarak kullanmaya çabalar.

⁷⁶ Hodgetts, s.331.

⁷⁷ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.203-204.

⁷⁸ Hodgetts, s.331-332.

⁷⁹ Özkalp, Kirel, s.291.

⁸⁰ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.204.

Yol-Amaç Teorisi halen üzerinde düşünölen önemli kuramlardan birisidir, çünkü izlenmesi gereken “en iyi yol” bu olmalı şeklinde bir varsayımı bulunmamaktadır. Bunun yerine yöneticilere duruma en uygun olan liderlik tarzını seçmelerini önermektedir. Bunların yanında bu kuramın da eksiklikleri bulunmaktadır. Belirsiz görevlerde yüksek düzeyde lider yönlendirmelerinin her zaman yüksek doyum getirmediği ve üst seviye yönetimlerde gözetimsel seviyelerdeki kadar etkin olmadığı görölmektedir⁸¹.

1.3.3.3 Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Willim J. Reddin, üç boyutlu liderlik davranış modelini Blake ve Mouton’un yönetim kafesi yaklaşımından yararlanarak geliştirmiştir. Reddin, işe ve insana dönüklük diye açıklanan boyutlara etkinlik boyutunu da ekleyerek üçüncü bir boyut daha kazandırmıştır⁸². Reddin bu sayede dört temel yaklaşıma ek olarak “terk eden”, “görevci”, “uzlaştırmacı”, “otoriter”, “bürokrat”, “geliştirici”, “yürütmeci”, “babacan” modelleri ortaya koymuştur⁸³.

Bu yaklaşımda önemli olan bir liderin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne çıkardığıdır. Etkinlik kişisel bir yetenek olmaktan ziyade yöneticinin durumu doğru kavrayarak etkilemesidir⁸⁴. Eren’e göre, liderin kişiliğı diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğı davranış biçimidir. Bu sebeple bu model, ya görev davranışını ya ilişki davranışını veya her ikisinin birleşimini içermektedir. Reddin, liderlerin davranış tipinin durumuna bağılı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Davranış duruma uygunsa etkin, uygun değilse etkisiz olarak görülecektir⁸⁵.

1.3.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Yakın döneme kadar geliştirilen tüm teoriler liderlik konusuna büyük katkılar sağlamıştır. Ancak yine de tüm sorulara cevap bulunamamıştır. Bu sebeplerle son dönemlerde cevaplanamayan sorulara yeni bakış açıları getirerek yeni bir takım

⁸¹ Hodgetts, s.332.

⁸² Yeniçeri, s.196.

⁸³ Mutlu, http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=959&Itemid=1 (10 Aralık 2008).

⁸⁴ Baysal, Tekarslan, s.231.

⁸⁵ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.430-431.

sınıflamalarla liderlik sürecini açıklamaya çalışan yeni liderlik teorilerinin geliştirildiği görülmektedir⁸⁶.

Klasik ve geleneksel liderlik davranışlarının hakim olduğu bir dönemden sonra J. M. Burns ve B. M. Bass liderlik alanına yeni bir ayrım getirmiştir. Getirdikleri ayrıma göre; geleneklere ve geçmişe bağlı olan “İşe Yönelik Liderlik (Transaksiyonel Liderlik), geleceğe, reforma, yeniliğe bağlı olan ise, “Harekete Geçirici, Dönüştürücü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel Liderlik) tarzlarıdır⁸⁷. Farklı kaynaklarda farklı isimlerde çevrilerek ifade edilen bu liderlik tarzları çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde “Transformasyonel Liderlik” için, “Dönüşümcü Liderlik”; “Transaksiyonel Liderlik” için, “Etkileşimci Liderlik” terimleri kullanılıyor olacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde yeni yaklaşım tarzlarından olan bu iki liderlik tipi incelenecektir.

1.3.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa ortaya atıldığında Downton ve Burns dikkati dönüşümcü liderlerin karizmatik özelliklerine çekmişlerdir. Bass ise, bu açıklamalara yeni bir takım değişiklikler ekleyerek geliştirmiştir.

Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik boyutları birbiri ile uyumludur. Bazı kuramcılar aradaki farkı önemsemezken Bass'a göre karizmatik liderlik dönüşümcü liderlikten farklıdır. Karizma, dönüşümcü liderlik için önemli bir boyuttur ancak dönüşümcü olmadan da bir liderin karizmatik olabileceğini öne sürmüştür⁸⁸.

James Burns dönüşümcü liderlik kavramını 1978 yılında daha önceki yıllarda işe yönelik liderlik olarak nitelendirilen liderlik anlayışına bir tepki olarak ortaya atmış ve ismini de vizyoner liderlik olarak adlandırmıştır⁸⁹.

Bass'a göre; dönüşümcü liderler, takipçilerinin kazançları, kendilerini gerçekleştirmeleri ve idealleri için önemli bir katkı sağlayarak farkındalık bilincini yükseltmektedirler. İyi bir grup, organizasyon ve topluluk oluşturmak için onları kendi

⁸⁶ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.211.

⁸⁷ Doğan, s.33.

⁸⁸ Hasan Tamer Tandoğan, “Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2002), s.5-7

⁸⁹ Doğan, s.34.

kişisel ilgi alanlarının da ötesine geçmeleri için motive etmektedir⁹⁰. Wrigt'ın anlatımıyla yöneticiler, bu liderlik tarzında çalışanlara bir vizyon göstererek bu vizyona katılmasını sağlamaktadırlar. Görevlerini yerine getirmenin ne kadar önemli olduğunu bilen işletme yöneticileri dönüşümcü liderlik anlayışı ile çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır⁹¹.

Bass, 1985 yılında yeni bir yaklaşım olarak ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğe ait boyutları karizma, ilhamlandırma, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıma olmak üzere yedi liderlik faktörüne dayandırmıştır. Ancak daha sonraki yazılarında Bass karizma ile ilhamlandırmayı bir faktör altında toplamıştır. Böylelikle çok faktörlü liderlik modeli altıya inmiştir⁹².

1.3.4.1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderin özellikleri aşağıdaki şekildedir⁹³;

- *Karizma (Charisma)*: Vizyon ve misyon sağlamak, övgü ile telkin etmek, güven ve yön vermek.
- *İlham Vermek (Inspiration)*: Yüksek beklentileri aktarmak, sembollerle çalışmaya odaklamak, problemin çözümüne odaklamak, en kolay yolla amaca ulaşmayı sağlamak.
- *Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation)* : Zekayı teşvik etmek, akılcı olmak ve problem çözümünde dikkatli olmak.
- *Bireysel İlgi (Individualized Consideration)*: Kişisel dikkati sağlamak, bütün çalışanlara bireysel düzeyde ilgi göstermek, koçluk yapmak, tavsiye vermek.

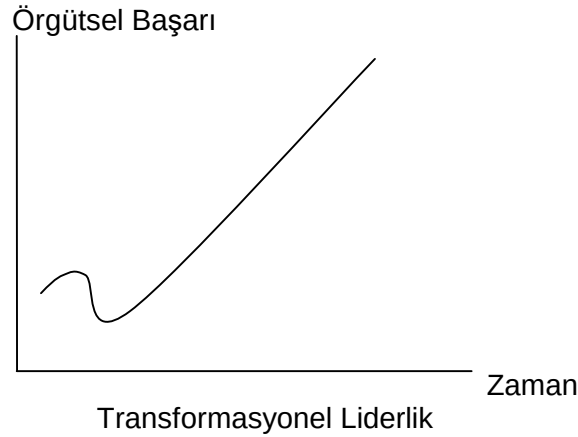
⁹⁰ Bernard M. Bass, **New Paradigms in Leadership** Edited by Adel Safty, Halil Güven, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2003, s.120.

⁹¹ Doğan, s.34.

⁹² Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass, Dong I. Jung, "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organisational Psychology**, Vol.72, (1999), s.441.

⁹³ Bernard M. Bass , "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics", (1990), www.sciencedirect.com, (14 Mart 2009), s.22.

Dönüşümcü liderin özelliklerinin aktarıldığı bu bölümden de anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderin özellikleri arasında çalışanlara vizyon kazandırarak, yenilik ve değişimin gerekliliğini aktarması ve inanç aşılması önemli bir yer tutmaktadır. Böylece çalışanların gayretleri kamçılanarak daha istekli çalışmaları sağlanmakta bu sayede daha orijinal işler ortaya çıkarabilmektedirler.



Şekil 1: Transformasyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.442.

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden birisi süreçlerde sürekli farklılıklar ve değişimler yapmak bu sebeple çalışanları sürekli şaşırtmaktır. Bu başarının düşmesine neden olmaktadır ancak diğer yandan da liderin çalışanların zihninde yenilik yapan reformun gereğine inan bir imaj çizmesini sağlamaktadır. Bir dönüşümcü liderin organizasyondaki başarı grafiği yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere kısa bir düşüşten sonra hızla yükselişe geçmektedir. Bu sebeplerle de atılım ve reform yapmak isteyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik daha etkili olmaktadır⁹⁴.

Dönüşümcü liderler, kişilere yetki ve sorumluluk devreder. Bu sayede kendilerine güvenmelerini ve güçlenmelerini hedefler. Yaratıcılıkların ortaya çıkması için çabalar. Bir takım değerlerin örgüte yerleşmesi için reformlar yapar. Bu gibi özellikleri sebebiyle özellikle kriz dönemlerinde bir kurtarıcı gibi görülürler⁹⁵.

⁹⁴ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.441-442.

⁹⁵ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.212.

1.3.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel Liderlik)

B.M Bass'ın 1990 yılında ikili bir ayrım getirerek tanımını yaptığı liderlik tarzlarından birisidir. Çalışan ve yöneticiler arasında iş ilişkisine dayanan liderlik etkileşimci liderlik (transactional leadership) olarak adlandırılmaktadır. Eğer lider pasif istisnalarla yönetime inanıyorsa, grubun sadece görevleri aksattığını düşündüğü dönemde bu tip liderlik ortaya çıkmaktadır⁹⁶. Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi geleneksel ve geçmişe bağlı olarak ele almaktadır. Buradaki en önemli liderlik davranışı takipçiyi ödüllendirmek olarak ifade edilmektedir⁹⁷.

Bowditch ve Buono'ya göre, etkileşimci liderler, lider-izleyici ilişkisini bir “değiş-tokuş” süreci olarak görür. Bu sebeple mevcutta var olanlara ekleme veya değiştirme yapmadan en verimli ve kurallara uygun olacak şekilde uygulamaya çalışırlar⁹⁸.

Etkileşimci liderlik yaklaşımında, liderler izleyicileri ödül ve övgü ile motive ederken, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disipline etmektedir. Yine bu yaklaşımda bir liderin davranışı başlangıçta amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değişir. Amaca doğru ulaşan izleyiciler ödüllendirilirken amaçlara ulaşma durumuna göre de cezalandırılırlar⁹⁹.

Etkileşimci liderlik tarzı üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar¹⁰⁰;

Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward): Bu boyutta lider astları için bir takım görev ve hedefler belirler. Astlar bu görevleri gerçekleştirdiklerinde ödüllendirileceklerini ve alacakları ödülleri bilirler.

İstisnalarla Yönetim (Management by Exception): Lider bu boyutta hedeflerin sapmasını önlemeye çalışır. Herhangi bir sorunla karşılaşırsa bunları düzeltir.

Müdahale Etmeme (Laissez-Faire-Tam Serbesti Tanıma): Bu boyutta lider sorumluluk almaktan kaçınır, astlarını kendi haline bırakır ve müdahale etmez.

⁹⁶ Bass , From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, s.20

⁹⁷ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.211.

⁹⁸ Bakan, s.5.

⁹⁹ Bernard M. Bass, Paul Steidlmeier, “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior” **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.2, (1999), s.184.

¹⁰⁰ Necati Cemaloğlu, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki” **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** (H. U. Journal of Education), Sayı.33, (2007), s.79.

Etkileşimci liderler, astlarının kişisel ilgi alanlarında oluşan boşluğu doldururlar yani koşullu pekiştirmelerini sağlarlar. Takipçiler görevlerini yerine getirmeyi başarırlarsa ödüllendirilmekte ve övülmektedirler. Yöneticiler aktif istisnalarla yönetim yapıyorlarsa altında çalışanların disiplinlerini ve performanslarını kontrol edip izlemektedirler. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider, çalışanların performansında bir problem çıkmasını beklemekte ve daha sonra takipçilerini disipline edip düzeltmektedir¹⁰¹.

1.3.4.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci liderin özellikleri aşağıdaki şekildedir¹⁰².

Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward): Çabaya göre değişen ödüller vermeyi taahhüt etme, iyi performansların ödüllendirilmesi için söz verme, başarıyı tanımak.

İstisnalarla Yönetim (Aktif) (Management by Exception (Active): Kurallardan ve standartlardan sapmayı izleme, düzeltici bir takım önlemler alma.

İstisnalarla Yönetim (Pasif) (Management by Exception (Passive): Sadece standartların karşılanmaması durumunda devreye girmek.

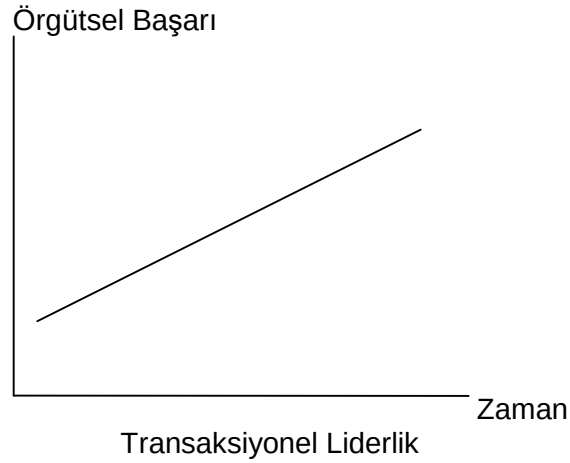
Tam Serbesti Tanıma (Laissez-Faire): Sorumluluklardan vazgeçmek, karar almaktan uzak durmak.

Etkileşimci liderler, daha çok geçmişteki olumlu ve yararlı geleneği sürdürmeyi tercih ederler. Çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenen etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri aynen devam ettirerek daha etkin bir şekilde iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Bu sebeple aşağıdaki grafikte de görüleceği üzere, etkileşimci liderlikte başarı grafiği eskiden olduğu gibi değişmeden normal satış seyrinde devam etmektedir. Bu sebeple etkileşimci liderlik durgun ve büyüme stratejisi benimsememiş örgütlerde daha etkili olmaktadır¹⁰³.

¹⁰¹ Bass, New Paradigms in Leadership, s.121.

¹⁰² Bass, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, s.22.

¹⁰³ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.441-442.



Şekil 2: Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.442.

Etkileşimci liderler, izleyicileri kendilerinden ne bekliyorsa onu yapar. Ancak grubun yüksek bir performans elde etmesi için koşullu ödüllendirme veya istisnalarla yönetim yollarından birisini tercih eder. Koşullu ödüllendirmede, olumlu veya olumsuz sonuçlar elde edilmesi durumunda lider ödül veya ceza mekanizmasını devreye sokar. İstisnalarla yönetimde ise liderler, izleyicilere daha önceden tahmin edilmemiş durumlarla baş başa kaldığında veya yardım istenildiğinde yardım ederler. İzleyiciler başarılı olmaları durumunda ödül alırlar¹⁰⁴.

Doğan'ın aktarımı ile kısaca özetlemek gerekirse, "etkileşimci liderler aslında otokratik liderlik tarzını benimseyen, çalışanlarını işletme ile ilgili konulara çok az karıştıran, tipik yönetici özellikleri göstermektedir"¹⁰⁵.

1.3.4.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki

Bass'a göre; 1980'lerden beri büyük ölçüde MLQ kullanılarak en az 40 ülke ve 10 dilin üzerinde yüzlerce yayınlanmış ve yayınlanmamış dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çalışması tamamlandı¹⁰⁶.

Bass'ın geliştirdiği liderlik ölçeği anketi (Multiple Leadership Questionnaire) bir davranış ölçeği olmasına rağmen liderliğin ölçümünde karizmayı, liderliğin bir davranışı

¹⁰⁴ Tevrüz, Artan, Bozkurt, s.211-212.

¹⁰⁵ Doğan, s.33.

¹⁰⁶ Bass, New Paradigms in Leadership, s.121.

olarak ölçümlenmemiştir çünkü, ona göre karizma dönüşümcü liderliğin bir nedeni değil sonucudur.

Kouzes ve Posner'de Bass gibi dönüşümcü liderin davranışının açıklanması konusunda (Leadership Practices Inventory) beş tip liderlik davranışını içeren bir anket geliştirmiştir. Bu anket ile beş tip; süreci sorgulamak, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir. Yine Sashkin'de dönüşümcü liderin davranışını açıklamada Leader Behavior Questionnaire isimli beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran ve doğuştan kazanılmayıp sonradan öğrenilebilecek güven, güç isteği ve vizyon olmak üzere ortaya üç adet özellik ortaya çıkarmıştır¹⁰⁷.

Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin farklı bir uygulaması değildir. İkisi de farklı liderlik davranışları göstermektedir. Bass'a göre; bu iki davranış tarzı daha önceki teorilerin yerine geçmek amacı gütmek yerine yeni bir paradigma özelliği taşımaktadır. Burns'a göre ise, bu iki liderlik tipi bir bütünün iki zıt ucunu oluşturmaktadır. Bass'a göre lider kimi zaman dönüşümcü kimi zaman etkileşimci liderlik özelliği gösterebilir¹⁰⁸.

Kesken ve Ayyıldız'ın aktarımı ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir¹⁰⁹;

- Dönüşümcü liderlikte izleyiciler daha yüksek motivasyona ulaştırılmaya çalışılırken; etkileşimci liderlikte izleyiciler değiştirilmeye çalışılmamaktadır.
- Etkileşimci liderlikte liderler izleyicilerin istek ve tercihleri ile ilgilenmeden direk hedefe odaklanırlar. Dönüşümcü liderler ise, izleyicilerin beklenti ve isteklerine önem vererek hedefe ulaşırken, izleyicilerin gelişimini ve katkılarını arttırmalarına önem verir.

¹⁰⁷ Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı Teorisi, <http://www.hackhell.com/psikoloji/18698-fiedlerin-durumsallik-yaklasimi-teorisi.html>, (10 Aralık 2008), s.4

¹⁰⁸ Cemaloğlu, s.83.

¹⁰⁹ Kesken, Ayyıldız, s.733.

- King'e göre, dönüşümcü liderlik yeniliğin temsilcisi iken, etkileşimci liderler planlama ve politikanın yöneticisidir.

- Mink'e göre, dönüşümcü liderler bir örgütte yeni yollar yaratırken etkileşimci liderler mevcut yapılara dayanırlar.

- Davidhizer ve Shearer, etkileşimci liderlerin mevcut olan güç ve otoriteyi kullandıkları, dönüşümcü liderlerin ise değişim için insanları belli bir hedefe güdüleyerek, güdüleyebilme yetkisinden kaynaklanan gücü kullandıklarını ifade eder.

- Brown'a göre, dönüşümcü liderler örgütte enerji üretecek özellikleri ön plana çıkararak değişimi tetiklerler ve çalışanların niteliklerine odaklanarak onları gerektiğinde değiştirmeye çalışırlar.

- Tucker ve Russel'a göre, dönüşümcü liderler, izleyicilerin psikoloji ve davranışlarını etkileme ve onların değerlerini şekillendirme etkisine sahiptir. Etkileşimci liderlerin ise, böyle bir çabası yoktur.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlere ait özellikler incelendiğinde dönüşümcü liderlerin etkileşimci liderlere göre daha iyi ilişkilere sahip oldukları işletmelere daha fazla katkıda bulundukları görülmektedir. Ancak bununla doğru orantılı olarak da izleyiciler daha fazla gayret göstermektedir. Etkileşimci liderler ise bir işletmede daha az etkilidirler. Bu sebeple de çalışanların gayreti daha düşüktür¹¹⁰.

¹¹⁰ Doğan, s.38.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Gelişimi

Modern zamanların ortaya çıkışı ile birlikte insanlar arasında meydana gelen yeni ilişki biçimleri tükenmişlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kavram ilk kez müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek için düzenli olarak 1970'lerde Amerika'da kullanılmaya başlanmıştır¹¹¹.

Kavramın Türk Dil Kurumu'na göre tanımı; "gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" olarak tanımlanmaktadır¹¹². Baysal'a göre ise tükenmişlik kavramının sözlük anlamı "Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma"dır¹¹³.

Kavram ile ilgili olarak literatürde kullanılan ilk yazı, sağlık hizmetleri üzerine çalışan psikiyatrist Freudenberg (1975) ve çalışanların duyguları üzerine çalışan sosyal psikolog Maslach tarafından yazılmıştır. Freudenberg, tükenmişliğin temeline dayandığı duygusal tükenme, motivasyon kaybı ve bağlılık sürecini anlatmak için konuşma dilinde kronik uyuşturucu kullanımını ifade eden burnout (tükenmişlik) kelimesini kullanmıştır¹¹⁴. Freudenberg'in geliştirdiği bu kavram Maslach'ın 1986'da geliştirdiği Tükenmişlik envanterine kadar kullanılmaya devam edilmiştir¹¹⁵. Maslach ise yazılarında, bir meslek olarak toplum içerisinde oldukça fazla sayıda bulunan müşteri hizmetleri çalışanları ile, yaptıkları işin duygusal stresi hakkında görüşerek insanların profesyonel kimlik ve iş davranışları ile nasıl başa çıkabileceğine dair stratejiler geliştirmiştir. Freudenberg'in geliştirdiği tükenmişlik kavramı Maslach'ın 1986'da geliştirdiği tükenmişlik envanterine kadar kullanılmaya devam edilmiştir¹¹⁶.

¹¹¹ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter "Job Burnout" **Annual Reviews Psychol.** No.52, (2001), s.398.

¹¹² Türk Dil Kurumu, 2009, www.tdk.gov.tr (21 Şubat 2009).

¹¹³ Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, 1. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.7.

¹¹⁴ Maslach, Schaufeli, Leiter, s.399-400.

¹¹⁵ Ebru Aykan, " Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, s.161-162.

¹¹⁶ Maslach, Schaufeli, Leiter, s.399-400.

Chemiss (1980) tükenmişliği, "insanın işteki problemler karşısında yaşadığı aşırı stres ya da doyumsuzluğa karşılık işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki, hizmet verdiği kişilere duyduğu kızgınlık, değişikliğe direnç, insanlara daha katı davranma ve yaratıcılığın bitmesi" diye tanımlamış ve aşırı bağlılığın verdiği bir rahatsızlık olduğunu ifade etmiştir¹¹⁷.

Cardinell (1981) ise tükenmişliği "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi" olarak tanımlamıştır¹¹⁸.

Meier'e göre tükenmişlik, bireyin işle ilgi sahip olduklarının düşük, beklentilerinin ise fazla olması sonucu kişisel yeterliliğinin düşük olması sonucu oluşur¹¹⁹.

Bütün bu geliştirilen tükenmişlik tanımlarının yanı sıra herkes tarafından kabul gören en yaygın tanım, kendi ismi ile anılan ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni geliştiren Christina Maslach'a aittir¹²⁰. Bu en yaygın kabul gören tanıma göre Maslach ve Jackson tükenmişliği "fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ile işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur" şeklinde tanımlamıştır¹²¹.

Maslach'a ait tükenmişlik kavramının *duygusal tükenmişlik* (emotional exhaustion), *duyarsızlaşma* (depersonalization) ve *kişisel başarı* (personel accomplishment) olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır¹²².

¹¹⁷ Songül Tümkaya, "Akademik Tükenmişlik Ölçeği'nin Geliştirilmesi" **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.19, (2000), s.128; H. Nejat Basım ve Harun Şeşen, "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.1, Sayı.21, (2007), s.204.

¹¹⁸ Basım, Şeşen, s.204.

¹¹⁹ Scott T. Meier, "The Construct Validity of Burnout", **Journal of Occupational Psychology**, No. 57 (1984), s.213.

¹²⁰ Sürgevil, s.7; Tümkaya, s.128.

¹²¹ Reşat Peker, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler", **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, (2002), s.307.

¹²² Thomas A. Wright, Douglas G. Bonett, "The Contribution of Burnout To Work Performance" **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.5, No. 18, (September 1997), s.491-492; Caleb T. Hayes, Bart L. Weathington, "Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers", **The Journal of Psychology**, 141(6),(2007), s.567; Çetin Önder, Nejat Basım, "Mesleki Tükenmişliğin Gelişimi: Görgül Tükenmişlik Profilleri Kullanılarak Alternatif Yaklaşımların Sınanması", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007,s.182; Gülay Budak, Olca Sürgevil, Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 20, Sayı.2, (2005), s.96.

Duygusal Tükenmişlik (emotional exhaustion): Tükenmişliğin bireysel stres boyutunu oluşturan duygusal tükenme "bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir¹²³. Wrigth ve Bonett'e göre duygusal anlamda tükenen çalışanların iş yaşamlarında performansları düşmektedir. Çalışan performansı ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır¹²⁴.

Duyarsızlaşma (depersonalization) : Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı negatif, gayri ciddi tavır ve duygularını ifade etmektedir. Kişi duyarsızlaşma ile duygusal tükenmişliğini ifade etmekte ve bir anlamda diğerlerine karşı kendisini korumaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır¹²⁵.

Kişisel Başarı (personel accomplishment): "Kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimine girmesidir"¹²⁶. Torun'a göre; kişisel başarıdaki noksanlık kişinin kendisini olumsuz değerlendirmesi ile oluşmaktadır. Bu değerlendirme ile kişiler işlerinde ilerlemediklerini hatta gerilediklerini düşünmekte ve bu durum karşısında kendilerini suçlayarak gösterdikleri çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar¹²⁷. Duygusal ve fiziksel olarak tükenen kişiler kendilerine ve müşterilere karşı olumsuz duygular geliştirdiklerinden çalıştıkları alanın taleplerini karşılayamadıkları için kişisel anlamda yeterlilik duyguları azalır¹²⁸. Kişisel başarı noksanlığı grup çalışması yapan bireylerde daha fazla gözlenmektedir¹²⁹.

Bu sebeple kişisel başarıda azalma durumu duyarsızlaşma ve duygusal tükenme aşamaları ile birlikte görülür. Bazı çalışmalarda kişisel başarı boyutu duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir sonucu olarak ele alınmaktadır¹³⁰. Sürgevil'e göre, kişisel başarıda azalma hissi tükenmişliğin diğer iki

¹²³ Maslach, Schaufeli, Leiter, s.402, Wright, Bonett, s. 492.

¹²⁴ Wright, Bonett, s. 492.

¹²⁵ Maslach, Schaufeli, Leiter, s.403, Wright, Bonett, s. 493.

¹²⁶ Maslach, Schaufeli, Leiter, s.403.

¹²⁷ Ayten Ersoy, Burcu Demirel Utku, "Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1", 2005, No.26, Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008), s.44.

¹²⁸ Maslach ve Schaufeli, Leiter, s.403.

¹²⁹ Belma Tuğrul, Eylem Çelik, "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt.2, Sayı.12, Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008), s.2.

¹³⁰ Maslach, Schaufeli, Leiter, s.403.

boyutuna göre daha az ilgi görürken bazı çalışmalarda da tükenmişliğin bir bileşeni değil sonucu olarak görülmüştür¹³¹.

Maslach'a göre, tükenmişliğin bu üç boyutundan en önemlisi duygusal tükenme boyutudur¹³².

2.2. Tükenmişlik Envanterleri

Bu bölümde, ortaya çıkışından itibaren tükenmişliğin ölçümünde en çok kullanılan araç olan MBI¹³³ ile MBI'e zaman içerisinde getirilen eleştiriler neticesinde bu ölçeğe alternatif bir araç olarak geliştirilen¹³⁴ ve çalışmamızda da tükenmişlik oranlarını ölçmek için kullandığımız CBI'nın doğuşu, gelişim süreci ve iki ölçek arasındaki benzerlik ve farklılıklar hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri

Tükenmişlik çalışmaları 1980'lerde daha sistematik bir hale gelmiştir ve deneysel çalışmalar halinde yürütülmeye başlanmıştır. Günümüze kadar en yaygın olarak kullanılan ölçek Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri'dir (MBI). Bu ölçek öncelikli olarak hizmet sektöründe kullanılmak üzere tasarlanmıştır¹³⁵. Daha sonra Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, and Bakker tarafından 2002 yılında Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin öğrenci versiyonu geliştirilmiştir. (Maslach Burnout Inventory (Student Survey, MBI-SS) . Geliştirilen bu ölçek sayesinde birçok kültür arasında doğabilecek farklılıklar karşısında anketin geçerliliği gösterilmiştir.

Kim, Shin ve Umbreit'a göre, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin tarihsel gelişimi kısaca şöyledir¹³⁶;

Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ilk ölçüm envanteri iş tükenmişliğine yönelik olarak geliştirilmiştir. (The MBI). Daha sonra Müşteri Hizmetleri (MBI-HSS) ve eğitim (MBI-ES) alanında

¹³¹ Sürgevil, s.46.

¹³² Tuğrul, Çelik, s.1.

¹³³ Peter C. Winwood and Anthony H. Winefield, "Comparing Two Measures of Burnout Among Dentists in Australia" **International Journal of Stress Management**, 11(3), 2004, s.3

¹³⁴ Refika Bakoğlu Deliorman ve diğerleri, "Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-18 Mayıs 2008, s.461

¹³⁵ Sürgevil, s.15.

¹³⁶ Hyun Jeong Kim, Kang Hyun Shin, W. Terry Umbreit , "Hotel job burnout: The Role Of Personality Characteristics", **Science Direct-Hospitality Management**, No.26 (2007), s.423.

yaşanan tükenmişliği ölçmek için iki adet envanter daha geliştirildi. Ardından Pines ve Aronson iş yaşamında görülen tükenmişliğin sadece müşteri hizmetlerinde çalışan ve genellikle onların iş alanında görülen bir tükenme ile sınırlı olduğu düşüncesine itiraz ettiler. 1996 yılında Shaufeli, Maslach'ın kendisinden önce geliştirdiği ölçekte yaşanan genel problemlerin üstesinden gelmek ve ortadan kaldırmak üzere ismini "Genel Anket" olarak adlandırdığı "MBI-General Survey" (MBI-GS) anketini yeni bir versiyon olarak geliştirdi. Orijinal anket (MBI) ile daha sonra geliştirilen "Genel Anket" (MBI-GS) arasındaki fark genel anketin daha geniş tanımlama ve açıklamalar getiriyor olmasıdır. İlk olarak duygusal tükenme boyutu tükenme ile değiştirildi. Buna göre tükenme yorgunluk içerir ancak doğrudan insanların bitkinliğinin kaynağı değildir. İkinci olarak, önemsemezliğe veya genel çalışmanın içinde uzak bir konuma doğru duyarsızlaşmanın anlamı değiştirildi. Son olarak, orijinal versiyonda kişilerin başarısındaki profesyonel etki şimdi mesleki başarının sosyal ve sosyal olmayan yönlerini içermektedir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri bu şekilde ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir ve bu doğrultuda literatürde geniş bir kabul görmüştür. Ancak envanterin kendi içerisinde eleştirel bakılması gereken özellikleri de bulunmaktadır.

Bunu desteklemek üzere Maslach ve Jackson, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu düşünülse de, birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu bildirmiştir. Maslach'a ait ölçekle değerlendirme yapılırken toplam bir tükenme puanı elde etmek mümkün değildir. Bu sebeple her bir alt boyut ayrı ayrı değerlendirilip, yorumlanmalıdır. Bunun yanında tükenme arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarının puanı artarken kişisel başarı puanı azalmaktadır¹³⁷.

Maslach Tükenmişlik Envanteri 1981 yılında Christina Maslach tarafından geliştirilmiştir. Tükenmişliğin üç alt boyutu olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarını üç alt ölçekle değerlendirmektedir. Bu üç alt ölçek düşük, orta ve yüksek düzeylerde değerlendirilebilmektedir¹³⁸. Ülkemizde ölçeğin hemşire örnekleminde geçerlilik ve güvenirlik çalışması 1991 yılında Çam tarafından yapılmıştır¹³⁹. Ölçeğin öğretmen formunun Türkçe'ye çevrilip geçerlilik güvenirlik

¹³⁷ Hakan Yaman, Mehmet Ungan, "Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme", *Türk Psikoloji Dergisi*, 2002, Cilt.17, Sayı.49, Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008), s.39.

¹³⁸ F. Ebru İkiz, "Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", (**Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, İzmir, 2006), s.101.

¹³⁹ Zeliha Aras, "Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları" (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2006), s.31.

çalışmalarının yapılması ise 1992 yılında Ergin tarafından gerçekleştirilmiştir¹⁴⁰. Ölçek 3 alt ölçeğin birleşimi ile toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Alt ölçeği oluşturan soruların sayısı sırasıyla şu şekildedir; birincisi 9 maddeden oluşan (1,2,3,6,8,13,14,16,20) “Duygusal Tükenme” (Emotional Exhaustion), ikincisi 5 maddeden oluşan (5,10,11,15,22) “Duyarsızlaşma” (Depersonalization) (DP), üçüncüsü ise 8 maddeden oluşan (4,7,9,12,17,18,19,21) “Kişisel Başarı” (Personal Accomplishment) (PA)’dır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek likert tipi ölçektir ve bireyler ölçekte ifade edilen durumları ne kadar sıklıkla yaşadıklarını “0-6” arasında değişen değerlerden birini işaretleyerek belirtmektedirler¹⁴¹. Envanter sonucunda her alt ölçek kendi içerisinde ayrı ayrı değerlendirilmektedir ve bunun sonucunda da ortaya her bir birey için üç ayrı tükenmişlik puanı çıkmaktadır. Yüksek derecede tükenmişliği “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” alt ölçeklerinden yüksek puan alma belirlerken “kişisel başarı” alt ölçeğinde ise düşük puan alma belirlemektedir¹⁴².

2.2.1.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puan Hesaplaması

Gümüş’e göre MBI’in puanlaması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır;

0-6 arasında değişen değerlere verilen cevaplar duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki maddeler aynı kalacak şekilde, kişisel başarı alt ölçeğindeki maddeler ise ters puanlanarak (0=her gün, 6=hiçbir zaman) toplam puan elde edilmektedir.

MBI’in toplam puan ve alt ölçek puanları, hiçbir zaman, yılda birkaç kez ya da az, ayda birkaç kez ya da daha az, ayda birkaç kez, haftada bir kez, haftada birkaç kez, her gün şeklindeki 7 basamaklı likert tipi bir puanlama sonucunda elde edilmektedir. Alt ölçek puanları 0: hiçbir zaman, 6: her gün şeklinde değerlendirilerek elde edilmektedir.

Tablo 2
Tükenmişlik Puanlarının Derecelendirilmesi

Tükenmişlik			
	Yüksek	Normal	Düşük
Duygusal Tükenmişlik- EE	27 ve üzeri	17-26	0-16
Kişisel Başarısızlık -PA	31’e kadar	32-38	39 ve üzeri
Duyarsızlaşma - DP	13 ve üzeri	7-12.	0-6

¹⁴⁰ İkiz, s. 101.

¹⁴¹ Aras, s.31.

¹⁴² İkiz, s.101-102.

Gümüş'e göre yukarıda bulunan bu tablodaki puan yorumlamaları şu şekildedir; "Duygusal Tükenme" alt ölçeğinde 27 ve üzeri olan puanlar yüksek tükenmişlik puanları, 17-26 arasında değişen puanlar normal, 0-16 arasındaki puanlar ise düşük düzeyde tükenmişlik puanları olarak kabul edilmektedir.

"Kişisel Başarı" alt ölçeğinde, 31'e kadar olan puanlar tükenmişlik olarak kabul edilmekte, 32-38 arasında değişen puanlar normal tükenmişlik, 39 ve üzeri puanlar ise düşük düzeyde tükenmişlik puanları olarak kabul edilmektedir.

"Duyarsızlaşma" alt ölçeğinde ise, 13 ve üzeri puanlar tükenmişlik puanlarının yüksek olduğunu, 7 ile 12 arası puanlar normal seviyeyi, 0-6 arasındaki puanlar ise düşük düzeyde değerleri ifade etmektedir.

Bunun yanında alt ölçeklerden alınan en yüksek puanlar, alınabilecek en yüksek puanlarla orantılanarak alt ölçekler için tükenmişlik düzeyi belirlenebilmektedir.

2.2.1.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği

2.2.1.2.1. MBI'ın Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması

Gümüş'ün aktardığı bilgiye göre;

MBI'in geçerlilik ve güvenilirlik çalışması 1992 yılında Çam tarafından İzmir'deki üç farklı hastanede çalışan 276 hemşire üzerinde yapılmıştır.

Ölçeğin geçerlik çalışması, birlikte geçerlilik tekniği (convergent validity) kullanılarak yapılmıştır. Hemşirelerin kendi değerlendirmeleri ile arkadaşlarının değerlendirmeleri arasındaki fark incelenmiş olup, istatistiksel bir fark bulunamamıştır.

EE için $t=0.46$, $p>0.01$,

DP için $t=0.79$, $p>0.01$,

PA için $t=0.85$, $p>0.01$

2.2.1.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği

Hemşirelerin MBI formuna verdikleri yanıtlara dayanılarak; Kuder-Richardson 20 formülüne göre ve yarıya bölme tekniğine göre güvenirlilik katsayıları:

EE- Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) alt ölçeği için : 0.89

DP- Duyarsızlaşma (Depersonalization) alt ölçeği için : 0.71

PA- Kişisel Başarı (Personal Accomplishment) alt ölçeği için : 0.72
bulunmuştur.

MBI alt ölçeklerinin yarıya bölme tekniği ile saptanan korelasyon katsayılarının Spearman-Brown düzeltmesi yapıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayıları:

EE- alt ölçeği için: 0.84

DP- alt ölçeği için: 0.78

PA- alt ölçeği için : 0.72 şeklinde bulunmuştur.

Yukarıda elde edilen puanlamalar neticesinde MBI geçerli ve güvenilir bulunmuştur¹⁴³.

2.2.2. Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Gelişimi ve Özellikleri

2005 yılında, Kristensen ve diğerleri tarafından MBI'a alternatif olarak Kopenhag Tükenmişlik Envanteri geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Deliorman ve arkadaşları tarafından 2008 yılında toplam 2839 öğretim elemanına gönderilen anketlerin 207'sinden cevap alınması suretiyle gerçekleştirilmiştir. Ölçek, soru atılmadan 0,92, 1. ve 11. sorular atıldığında 0,9380 (0,94) alfa değeri ile geçerli ve güvenilir bulunmuştur¹⁴⁴.

İlk örneği PUMA üzerinde yapılan Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nin (CBI) ilk basımı 1999 yılında olmuştur. Çalışma, insani hizmetin çeşitli alanlarında çalışan %83'ünü kadınların oluşturduğu 1914 kişilik Danimarkalı popülasyon üzerinde gerçekleştirilmiştir.

¹⁴³ Hülya Gümüş, "Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması" (**Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum, 2006), s.77-79.

¹⁴⁴ Deliorman ve diğerleri, s.461,464

Kopenhag Tükenmişlik Envanteri de MBI'de olduğu gibi 3 alt alandan oluşmaktadır. Bu alanları “kişisel tükenmişlik”, “müşteri tükenmişliği” ve “iş tükenmişliği” oluşturmaktadır¹⁴⁵.

Kişisel Tükenmişlik (Personal Burnout): Borritz ve Kristensen kişisel tükenmişliği, “Uzun süreli fiziksel ve psikolojik bitkinlik” olarak tanımlamıştır. CBI'nın 3 alt boyutundan birisi olan kişisel tükenmişlik, envanterde yedi semptomla temsil edilmektedir. Bu yedi semptom işgücünden olsun veya olmasın bütün bireyler için geçerlidir¹⁴⁶.

İş Tükenmişliği (Work Burnout): Borritz ve Kristensen işle ilgili olan tükenmişliği, “Kişinin işi ile ilgili olarak idrak edilen uzun süreli fiziksel ve psikolojik bitkinliği” olarak tanımlamıştır¹⁴⁷. Bu ikinci alt boyut yedi öğeden oluşur ve iş gücünde yer alan her birey için geçerlidir¹⁴⁸.

Müşteri Tükenmişliği (Patient/Client Burnout): Borritz ve Kristensen müşteri ile ilgili olan tükenmişliği “Kişinin müşterilerle ilgili olan çalışmaları ile ilgili olarak ortaya çıkan uzun süreli fiziksel ve psikolojik bitkinlik” olarak tanımlanmıştır¹⁴⁹. İnsani hizmette alıcılarla birlikte çalışmada tükenmenin altı semptomunu oluşturan bu üçüncü boyut sadece müşterilerle birlikte çalışanlar için geçerlidir.

Borritz ve diğerlerine göre CBI'nın ve PUMA çalışmasının özellikleri şu şekildedir;

İnsani hizmet sektörünün çeşitli alanlarını kapsayan aynı zamanda 5 yıl gibi uzun bir süre üzerinde çalışılan, işle ilgili tükenmişlik, müşteri ile ilgili tükenmişlik ve kişisel tükenmişlik olmak üzere 3 alanı bulunan Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nin amacı, tükenmişliğin belirleyicileri ve sonuçlarını ortaya çıkarmak olmuştur.

Daha önce yapılan tükenmişlik çalışmaları neticesinde, çalışanların ve özellikle insani hizmet sektöründe çalışan kişilerin tükenmişlik oranlarının fazla olması sonucundan hareketle PUMA çalışması gerçekleştirilmiştir. CBI'nın uygulandığı PUMA çalışmasında insanlarla ilgili olan hizmetlerde; “müşteriler”, “alıcılar”, “çalışma

¹⁴⁵ Winwood, Winefield, s.4-5

¹⁴⁶ Marianne Borritz ve diğerleri, “Burnout Among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of The PUMA Study”, **Scandinavian Journal of Public Health**, No.34, (2006), s.52.

¹⁴⁷ Winwood, Winefield, s.4.

¹⁴⁸ Borritz ve diğerleri, s.52.

¹⁴⁹ Winwood, Winefield, s.4.

arkadaşları” olmak üzere üç tür belirlenmiştir. Bu üç türden ikisi olan müşteriler ile alıcıların çalışmalarda birbiriyle karıştırıldığı düşünülmektedir. Bu çerçevede, bu türleri açıklamak için bir takım açıklamalar getirilmiştir.

Buna göre; *Müşteriler*; “Müşteri ile olan ilişki profesyoneldir ve çalışan kişi toplumun adına o müşteride değişiklik meydana getirebilecek şekilde hareket eder.” *Alıcılar*; “Bir ürün satın alan kimsedir. Alıcılarla olan ilişkiler ticaridir ve genelde daha kısa süreli ve çalışan için daha az duygusallık içerir.” *Çalışma arkadaşları*; “Çalışan kişinin iş yerinde iletişim halinde olduğu tüm kişiler olarak tanımlayabiliriz. İş arkadaşları ile olan ilişkiler duygusallık içerebilir ve uzun süreli olabilir ama ayrıca yüzeysel ve kısa süreli de olabilir.”

Borritz ve diğerleri, tükenmişliği etkileyen bu işle ilgili faktörlerin yanı sıra iş dışında tükenmişliği etkileyen faktörlerin, “sosyal ilişkiler” ve “kişilik” olduğunu ifade etmiştir. Çalışmalarında tükenmişliği belirleyen bu faktörleri belirlemelerinin yanında tükenmişliğin nedenlerini analiz etmenin, çalışmaların belirli grupları kapsamı, kısa süreli olmaları ve çok az sayıda katılımcı olması ve düşük yanıtlama oranları gibi nedenlerle sınırlı seviyede kaldığını belirtmişlerdir.

Tükenmişliğin ortaya çıkmasının nedenlerinden birisi olarak “psikososyal iş çevresi” gösterilmiştir. Psikososyal iş çevresi “müşteri ile ilgili olan” ve “müşteri ile ilgili olmayan” olarak ikiye ayrılmıştır. Borritz ve diğerleri, tükenmişliğin en önemli sebepleri arasında müşteriler ile olan ilişkileri görmektedir. Bunların yanında sosyo-demografik özellikler, iş dışındaki sosyal ilişkiler, hayat tarzları ve kişiliğin de tükenmişlik üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Tükenmişliğin sonuçları arasında meslek tatminsizliği, iş değişikliği, iş devamsızlığı, erken emeklilik, hastalık ve ölüm gösterilmektedir. Bütün ifade edilen belirleyicilerle sonuçların birbirleriyle ilişkili olabileceği yani çift yönlü bağların söz konusu olabileceği belirtilmiştir. Her ne kadar belirleyiciler ve sonuçları tespit etmek zor olsa da Borritz ve diğerleri tüm davranışları kapsayan bir dizayna sahip olduğu için, CBI ile belirleyiciler ve sonuçlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin belirlenebileceğini ifade etmişlerdir¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Borritz ve diğerleri, s.49-51.

CBI, üç alt alandaki öğeler (kişisel tükenmişlik, iş ve müşteri ile ilgili tükenmişlik) ve 5 cevap kategorisinden ('her zaman'dan 'asla'ya uzanan kişisel ve iş tükenmişliğinde kullanılan sıklık öğeleri ve 'çok yüksek bir derece'den 'çok düşük bir derece'ye uzanan müşteri alt-skalasında kullanılan yoğunluk öğeleri)¹⁵¹ oluşmaktadır. Toplam 19 sorunun yer aldığı envanterde; kişisel tükenmişlik alt alanında 6, işle ilgili tükenmişlik alt alanında 7, müşteri ile ilgili tükenmişlik alt alanında ise 6 soru bulunmaktadır¹⁵². Her kategori 0-100 arasında "0-25-50-75-100" olmak üzere derecelendirilmiştir. Tükenmişlik değerlerinin hesaplanması bu öğelerin ortalamasının alınması ile elde edilmektedir¹⁵³.

Borritz ve Kristensen, CBI'dan elde edilen sonuçları sıfır, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek tükenmişlik olmak üzere 5 ayrı seviyede kategorilendirmeyi önermiştir. Bunlar şöyle tanımlandı: sıfır= skorların dağılımında en düşük %25'e eşit olan skor, düşük= bir sonraki %25'lik skor dağılımı, orta=skor dağılımının bir sonraki %12.5'luk kısmı, yüksek=skor dağılımının bir sonraki %12.5'luk kısmı, çok yüksek=skor dağılımının en yüksek %25'lik kısmıdır¹⁵⁴.

Tablo 3
Kopenhag Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Sonuçları

	Kişisel Tükenmişlik	İşe İlişkin Tükenmişlik	Müşteriye İlişkin Tükenmişlik
Borritz ve Kristensen vd.(1999)	0,86	0,87	0,85
Hapuarachchi vd. (2003)	0,9	0,91	0,83
Hasselhorn vd. (2004)	0,84 ve 0,91 arasında		-
Winwood ve Winefield (2004)	0,89	0,79	0,85
Kristensen vd.(2005)	0,87	0,87	0,85
Borritz vd. (2006)	0,87	0,87	0,85
Borritz (2006)	0,87	0,87	0,85
Yeh vd. (2007)	0,93	0,87	-
Milfont vd. (2008) in pres	0,87	0,87	0,79
Deliorman vd.	0,90*	0,86*	Soru atılmadan 0,67* 1 ve 11. soru atılırsa 0,87*

Kaynak: Deliorman ve diğerleri, s.462.

* Tabloda verilen rakamlar kaynaktaki verilen ondalıklı rakamlardan farklı olarak 0,0050 değerinden düşük olduğunda aşağıya doğru, büyük olduğunda ise yukarıya doğru yuvarlanarak verilmiştir.

¹⁵¹ Winwood, Winefield, s.5.

¹⁵² Deliorman ve diğerleri, "Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği", s.477.

¹⁵³ Borritz ve diğerleri, s.52.

¹⁵⁴ Winwood ve Winefield, s.6

Kopenhag Tükenmişlik envanteri kullanılarak elde edilen sonuçlar Tablo 3'teki gibidir ve bu sonuçlara göre Kişisel Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği, iş ve müşteriye ilişkin ölçeğe göre daha yüksektir. Müşteriye ilişkin tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği, kişisel tükenmişlik ve işe ilişkin tükenmişliğe göre daha düşüktür. CBI kullanılarak tükenmişliği ölçen çalışmalarda envanterin güvenilirliği diğerlerine göre oldukça yüksek bulunmuştur.

Tablo 3'te aktarıldığı üzere Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'ni 2008 yılında Türkçe'ye çevirerek literatüre kazandırılmasını sağlayan Deliorman ve arkadaşlarının çalışma ile ilgili güvenirlik sonuçları kişisel tükenmişlik alanı için 0,90, işle ilgili tükenmişlik alanı için 0,86 ve müşteri ile ilgili tükenmişlik alanı için 0,87 ile güvenilir bulunmuştur¹⁵⁵.

2.2.3. MBI'e Getirilen Eleştiriler ve CBI'ın Tercih Edilme Nedenleri

Borritz ve diğerlerine göre, Maslach'ın geliştirmiş olduğu Tükenmişlik Envanteri yeterli değildir. CBI'ın Danimarka'da ilk kez denendiği Puma çalışmasından alınan sonuçlar neticesinde MBI'ın tükenmişliği ölçmek için yeterli olmadığı kararına varılmıştır. Bu çalışmada MBI'ın eleştirildiği noktalar şu şekildedir¹⁵⁶;

İlk olarak, Danimarkalı cevap veren kişilerden bazıları MBI'da bulunan bazı soruları eleştirdiler. Bu yüzden anketin Danimarka konseptine uygun olmadığı düşüncesiyle anketin bütün uluslara uygulanabilirliği konusunda eleştiri getirildi. Soruların bütün kültürle uygulanabilirliği konusundaki bir diğer şüphe, Tayvan'da devletin sahip olduğu petrol şirketindeki çalışanlar ile özel bir bilgi teknolojileri şirketindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmek istenen tükenmişlik çalışmasında yaşanmıştır. MBI'a ait bazı sorulardan yola çıkarak kültürler ve meslek grupları arasında tükenmişlik ve sosyo-ekonomik kategorilerin farklılık gösterebileceği düşünüldükçe çalışmada tükenmişliğin alanları arasında farklılaştırma yapması (iş, müşteri ve kişisel tükenmişlik) ve tükenmişliğin daha açık bir şekilde ölçüldüğünün düşünülmesi sebebiyle MBI yerine CBI tercih edilmiştir¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Deliorman ve diğerleri, s.462.

¹⁵⁶ Borritz ve diğerleri, s.50.

¹⁵⁷ Wan-Yu Yeh ve diğerleri, "Psychometric Properties of the Chinese Version of Copenhagen Burnout Inventory Among Employees in Two Companies in Taiwan", **International Journal of Behavioral Medicine**, Vol.14, No.3, (2007), s.127.

İkinci olarak, anketin bütün iş kollarına değil sadece müşterilerle birlikte çalışanlar üzerinde kullanılabildiğinden dolayı sınırlı olduğu düşünülmüştür. Üçüncü olarak, MBI üç bölümden oluşan baş etme stratejisi (duyarsızlaşma), tükenmişliğin sonucu (azalan kişisel başarı) tükenmişlik konseptine sahip olduğu, dördüncü olarak ise, MBI'nın, tükenmişliği sadece kişilerle ilgili olarak iş yapan insanlar arasında gerçekleştiği, bu doğrultuda da bir genelleme yaptığı düşünülmektedir.

Winewood ve Winefield'a göre; Maslach ve diğerleri tarafından tükenmişlik tanımı çok net bir şekilde ifade edilmiş olmasına rağmen MBI'nın üç alt skalası (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) arasındaki bağı göstermede zorluklar bulunmaktadır. Bunun yanında CBI'nın çok net bir tükenmişlik tanımı ve kusursuz ölçülen psikometrik özelliklere sahip olması da MBI'nın tükenmişlik tanımının sorgulanmasına neden olmuştur.

Yine Maslach'ın geliştirmiş olduğu tükenmişlik tanımı ve beraberinde geliştirilen MBI ölçeğine başka eleştiriler de getirilmiştir. Winewood ve Winefield'ın aktarımıyla bu eleştiriler şu şekildedir: Leiter; ölçeğin geçici ve ardışık tutarlılığı konusunda şüphe olduğu, Garden; insani hizmet iş kolu dışındaki çalışanlara uygulandığında bir takım problemlerle karşılaşıldığı, Anastasi; duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyut öğelerinin hepsinin negatif, kişisel başarı alt boyut öğelerinin tümünün pozitif şekilde konumlandırılarak bu üç alt-boyuta ait tüm öğelerin aynı yönde konumlandırıldığını bunun ise yapay bir takım sonuçlar doğurduğu konusunda eleştiri getirdiler.

Borritz & Kristensen, MBI için getirilen eleştiriler neticesinde Maslach'ın tükenmişlik tanımı yerine tükenmişliğin, tükenmenin hem genel (kişisel tükenmişlik) hem de spesifik bir hali olarak kavramlaştırılabileceğini ve tükenmişliğin iki spesifik türünün iş tükenmişliği ve müşteri tükenmişliği olduğunu öne sürmüştür.

Deliorman ve diğerlerine göre, Borritz ve Kristensen MBI'nın tükenmişliğin teorik kısmını yeterince ele almadığı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı üç alt boyutu ile sadece iş ile ilgili tükenmişlik kısmını ele aldığı, 1990'lı yıllarda MBI'e yeni sorular eklenmiş olmasına rağmen soruların yinede hizmet sektörüne yönelik oluşuyla kısıtlı kaldığı, kamu çalışanlarına yönelik olarak geliştirilen ölçeğin ticari bir işletme uygulaması yönünde olduğu ve 6 temel konudaki eksikliği ortadan kaldırmak için

geliştirildiği ve MBI'nın bazı boyutlarının tükenmişlik kavramını ölçmeden daha ziyade sonuçları ile ilgili olduğu yönünde eleştirilerde bulunmuştur¹⁵⁸.

Winwood ve Winefield, MBI ve CBI'nı karşılaştırmasını gerçekleştirmek için dış hekimleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında MBI'nın duygusal tükenme (9 öge), duyarsızlaşma (5 öge) ve kişisel başarıya (8 öge) ait ögelerinin çoğunluğunun alt boyutlarla ilişkili olduğunu ancak "İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım" (17. öge), "İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum" (21. öge), "İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum" (22.öge) sorularının sezgisel olarak ölçeğin alt boyutları ile bağlantılandırmanın zor olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında yine aynı çalışma ile CBI'nın kişisel ve müşteri tükenmişliği (her biri için 6 öge), iş tükenmişliğinden (7 öge) oluşan üç alt boyutuna ait ögelerin açık ve alt boyut ile kolaylıkla ilişkilendirilebildiğini ifade etmişlerdir¹⁵⁹.

Genel olarak eleştirilen ve yerine alternatif ölçekler geliştirilmekte olan MBI ile ilgili olarak Deliorman ve diğerleri, literatürde MBI'e getirilen eleştiriler konusunda, MBI'nın "kelimeleri" ile ilgili bir problem olduğu ve sadece iş ile ilgili tükenmişliği ölçtüğüne dair ortak noktalarda birleştiğini ifade etmişlerdir.

Bu bölümde anlatılan MBI'e getirilen eleştiriler konusunu, CBI'nın alternatif bir araç olarak geliştirilme ve tercih edilme nedenlerini Deliorman ve diğerleri şu şekilde özetlemektedir¹⁶⁰:

MBI'nın temel ögelerinden birisi olan "duyarsızlaşma" boyutunu ölçmediği için eleştirilen CBI literatürde çok yeni bir envanterdir. Bu yeni envanter tükenmişlik kavramına yeni bir tanım getirmekte ve iş dışındaki tükenmişlik boyunu da ölçümlemektedir. Bunların yanında CBI'nın soruları net ve belirgin bir şekilde ifade edildiğinden anlam problemleri yaratmamakta, çok az ve farklı türdeki sorularıyla tükenmişliği ölçümlemekte ve kullanım kolaylığı sağlamaktadır. Bu nedenlerin yanında, CBI'nın geliştirildiği zamandan bu yana gerçekleştirilen çalışmaların tükenmişliği MBI'a göre daha etkin seviyede ölçtüğünün düşünülmesi sebebiyle tercih edilmektedir.

¹⁵⁸ Deliorman ve diğerleri, s.461.

¹⁵⁹ Winwood, Winefileld, s.2, 3,5.

¹⁶⁰ Deliorman ve diğerleri, s.461.

2.3. Mesleklere Göre Tükenmişlik

Yapılan literatür araştırmasında tükenmişliğin hemşireler, doktorlar¹⁶¹, öğretmenler¹⁶², akademisyenler¹⁶³, diş hekimleri¹⁶⁴, otel çalışanları ve yöneticileri¹⁶⁵, satış sorumluları¹⁶⁶, banka çalışanları¹⁶⁷, polisler¹⁶⁸, restoran müdürleri¹⁶⁹, öğrenciler¹⁷⁰, yöneticiler, okul müdürleri, çocuk bakıcıları, zihinsel engelli çocukların anneleri ve öğretmenleri¹⁷¹, hizmet sektörü¹⁷² gibi alanlarda incelendiği görülmüştür. Ancak Türkçe’de yapılan araştırmalar neticesinde ağırlıklı olarak doktor, hemşire ve öğretmenlerin tükenmişlik araştırmalarının konusu olduğu görülmüştür. Freudenberger’e göre yüz yüze çalışılan mesleklerde diğer mesleklere oranla tükenmişliğe rastlama oranı daha yüksektir.¹⁷³

2.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Literatür incelendiğinde tükenmişliğe yol açan nedenlerin genellikle örgütsel (çevresel) nedenler ve bireysel (kişisel) nedenler olmak üzere iki başlıkta toplandığı görülmektedir.

Bu ayırmadan farklı olarak, örgütsel etkenler, işle ilgili etkenler ve bireysel etkenler olmak üzere üç grupta incelendiği de görülmektedir¹⁷⁴. Ayrıca Budak ve Sürgevil, tükenmişliğe yol açan örgütsel nedenleri Maslach ve Leither’a ait olan bir

¹⁶¹ Kaya ve diğerleri, s.357-363; Kurçer, s.10-15.

¹⁶² Ayşe Yıldız Kırılmaz, Ümit Çelen, Nilgün Sarp, “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, *İlköğretim Online*, Cilt.2, Sayı.1, 2003, <http://ilkogretimonline.org.tr/vol2say1/v02s01a.pdf>, (10 Mayıs 2008), s.2-9; Peker, s.305-318; Topaloğlu, Koç, Yavuz, s.31-52.

¹⁶³ Deliorman ve diğerleri, “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, (2008), s.465-497 ; Tümkaya, s.128-133.

¹⁶⁴ A. Kemal Özdemir ve diğerleri “Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi”, *Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi*, Cilt.2, Sayı. 2, (1999), s.98-104.

¹⁶⁵ Kim, Shin, Umbreit, s.421-434.

¹⁶⁶ George S. Low, David W. Cravens, Ken Grant, William C. Moncrief, “Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No.5/6, (2001), s.587-611.

¹⁶⁷ Aydoğan Aykut Ceyhan, Aylin Siliğ, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi İle Uyum Düzeyleri Arındaki İlişkiler”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.2, (2005), s.43-55.

¹⁶⁸ Mehmet Murat, “Emniyet Görevlilerinin Tükenmişlik Durumları”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, (2003), s.95-108.

¹⁶⁹ Caleb T. Hayes Bart L. Weathington, s.565-579.

¹⁷⁰ Yiqun Gan and Jiayin Shang, Yiling Zhang, “Coping Flexibility and Locus of Control as Predictors of Burnout among Chinese College Students”, *Social Behavior and Personality*, Vol.35 No.8, (2007), s.1087-1098.

¹⁷¹ Sürgevil, s.17.

¹⁷² Borritz ve diğerleri, s.49-58.

¹⁷³ Deliorman ve diğerleri, “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği”, s.466; Kaya ve diğerleri, s.357.

¹⁷⁴ Ebru Akgün Çıtak, “Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi”, (*Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi SBE, İzmir, 2006), s.33.

sınıflama ile “iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler” başlıkları altında incelemiştir¹⁷⁵.

Tükenmişliğin nedenleri literatürde ağırlıklı olarak iki başlık altında (örgütsel, bireysel nedenler) toplandığı için bu bölümde tükenmişliğin nedenleri iki başlık altında toplanarak incelenmiştir.

2.4.1. Örgütsel (Çevresel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi

Sürgevil'e göre tükenmişliğin nedenlerinin ortaya konulmasında “kişisel değişkenler”in etkisi yadsınamaz ancak bu nedenlerin ortaya çıkarılması ve analizinin yapılması daha çok “işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal kaynakların tespitiyle” mümkündür. Bu nedenle çözümün, iş yerinde çalışanların “kötü insan” olarak nitelendirilmesi yerine, “iyi insan”ın çalıştığı “kötü ortamlar”ın özelliklerinin ortaya çıkarılması olduğu görüşündedir¹⁷⁶. Yine literatürde çevresel faktörler üzerinde duran araştırmaların daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise bireysel faktörler değiştirilemezken çevresel faktörlerin değiştirilme şansının olmasıdır¹⁷⁷.

Farklı araştırmalar tarafından, çalışanların tükenmişliğine neden olan birçok örgütsel faktör sıralanabilmektedir. Bunlar;

İşin niteliği, çalışılan ortam, çalışma saatleri ve düzeni, işyerinin özellikleri, iş yükü, rol belirsizliği, örgütsel desteğin olmaması, nöbet ve fazla mesainin yeterince ödüllendirilmemesi, yetersiz ücret, diğer işler ve yönetimle ilgili işlerle geçirilen zaman miktarı, idari baskı, yetersiz eğitim, önemli kararlara katılamayış, işin yüksek performans gerektirmesi, özerkliğin eksikliği, hizmet verilenlerin nitelikleri, yetersiz görevli, yetersiz araç¹⁷⁸, iş güvensizliği, katı politikalar, ekip üyeleriyle yaşanan çatışmalar, işyerindeki sosyal desteğin azlığı, bürokrasi, kariyer beklentilerinin karşılanmaması, az iş, vardiyalı çalışma, statü, prestij, işin çok yönlülüğü, işin fiziksel ve zihinsel zorluğu, zaman baskısı, sınırlamalar, işin fiziksel koşulları¹⁷⁹, belli iş yeri koşullarında devamlı insanlarla çalışma¹⁸⁰, işin niteliği, müşteri yoğunluğu, iş

¹⁷⁵ Budak, Sürgevil, s.97.

¹⁷⁶ Budak, Sürgevil, s.97.

¹⁷⁷ Adnan Engin, “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi SBE, Şanlıurfa, 2006), s.43.

¹⁷⁸ Mustafa Özçınar, “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu”, (Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı, İstanbul, 2005), s.7-10.

¹⁷⁹ Çıtak, s.33.

¹⁸⁰ Aykan, s.162.

ortamındaki iletişim, aidiyet duygusu, kontrol eksikliği ya da fazlalığı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, teknolojik değişimler, işyerinde cinsel taciz, duygusal saldırı¹⁸¹, yapılan meslek tipi, iş gerilimi, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal faktörler¹⁸² şeklinde ifade edilmektedir.

2.4.2. Bireysel (Kişisel) Nedenlerin Tükenmişliğe Etkisi

Sürgevil'e göre, aynı koşullar altında çalışan bazı insanlar tükenme yaşarken bazıları yaşamamaktadır¹⁸³. Tükenmişliğin örgütsel nedenlerle yaşandığı ağırlıklı olarak literatürde kabul görmektedir yani bazı araştırmalar ağırlıklı olarak örgütsel nedenlerle kişilerin daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya çıkartmıştır¹⁸⁴. Bu nedenlerle kişisel tükenmişliğin zaten varlığı kabul edilen örgütsel kaynaklı tükenmişliğin gücünü hem artırıcı hem de azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Yani farklı özellikteki kişilikler tükenmişlik faktörlerinin fazla olduğu örgütsel ortamdan farklı etkilenmektedir. Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişliğe etkisini ortaya çıkarmak için yapmış olduğu çalışmada, "çalışma hayatında pasif, gergin, kontrolsüz, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kendine güvensiz, amaçları belirsiz, kararsız v.b" kişilik özelliklerine sahip bireylerin diğerlerine göre tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır¹⁸⁵.

Çeşitli kaynaklarda tükenmişliğe neden olan birçok kişilik özelliklerinden bahsedilmektedir. Bunlar; yaş, eğitim, cinsiyet, sağlık, kişilik, stresle başa çıkma yeteneği¹⁸⁶, evlilik, çocuk sayısı, kendini işe adama ve işine aşırı bağlanma, bireysel beklentiler, bireyin ego gücü ve kişilik, A tipi kişilik özelliklerinin bulunması (Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından bu kişilik yapısı "kaygı düzeyi yüksek, zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla devamlı yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüten, sürekli eksiksiz, kusursuz tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olmayan veya

¹⁸¹ Olca Sürgevil ve diğerleri, "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.17, Sayı.1, (Haziran 2007), Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008), s.40.

¹⁸² Melih Topaloğlu, Hakan Koç, Ercan Yavuz, "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Kamu-İş*, Cilt. 9, Sayı.3, (2007), s.34.

¹⁸³ Sürgevil, s.50.

¹⁸⁴ Engin, s.43.

¹⁸⁵ Sürgevil, s.50

¹⁸⁶ Çıtak, s.33.

yarattıklarından mutlu olmayan, aşırı çalışma ve çaba eğilimi gösteren kişilik özellikleri olarak ifade edilmiştir¹⁸⁷.) özsaygı, deneyim, duygusal denge durumu, özel hayatta karşılaşılan psikososyal stresörler, kariyer memnuniyetsizliği, uyku bozuklukları, ayda fazla miktarda nöbet tutulması, fazla alkol kullanımı, egzersiz yapamama¹⁸⁸, iç / dış kontrol odaklı olma, empati yeteneği, duygusal kontrol, bireysel ihtiyaçlar, beklenti düzeyi, işkolik olma¹⁸⁹ şeklinde ifade edilmektedir.

Maslach'a göre, tükenmişlik çoğunlukla uygunsuz iş düzenlemesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bazı çalışanlar kendilerine aşırı yüklenmekte ve dolayısıyla tükenmektedirler¹⁹⁰. Brewer ve Clippard'a göre ise, belli iş yeri ve koşullarında devamlı insanlarla çalışmak bireylerde kronik stres, duygusal yoğunlaşma ve tükenmeye neden olmaktadır¹⁹¹. Howie ve diğerleri, iş yükünün fazla olmasının da tükenmişliğe neden olduğunu düşünmektedir¹⁹². İş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması da tükenmeyi etkilemektedir¹⁹³.

Sürgevil, tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri Maslach, Leiter'a ait bir sınıflama olan "iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler" başlıkları altında incelenmiştir. Buna göre, birey ve örgüt arasında bu başlıklarda yaşanacak uyumsuzluk bireyin işi için sahip olduğu "enerji, aidiyet, ve yeterlilik duygusu"nu azaltıcı bir etki yaratarak tükenmesine neden olmaktadır. Tükenmişliğin nedenlerinin kişisel olmaktan çok nedensel olduğunu düşünen Maslach ve Leiter tükenmişliğe yönelik çözümlerin daha çok işin sosyal ortamında aranması gerektiğini söylemiştir¹⁹⁴.

Bireysel ve örgütsel faktörlerle ilgili olarak yapılan bazı araştırmalarda bireysel faktörler daha önemli bulunurken bazı araştırma sonuçlarında örgütsel faktörler daha önemli bulunmuştur. Garcia ve diğerlerine göre, aslında tükenmişlik örgütsel ve kişisel faktörlerin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bireysel faktörlerin örgütsel

¹⁸⁷ Sürgevil, s.51.

¹⁸⁸ Özçınar, s.8.

¹⁸⁹ Sürgevil ve diğerleri, s.40.

¹⁹⁰ Özçınar, s.9.

¹⁹¹ Aykan, s.162.

¹⁹² Yaman, Ugan, s.39.

¹⁹³ Ali Kurçer, "Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", **Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.3, (2005), s.11.

¹⁹⁴ Budak, Sürgevil, s.97-98.

faktörlere göre değiştirilme özelliğinin daha az olması nedeniyle, literatürde örgütsel faktörlerin araştırılmasına yönelik çalışmaların daha fazla olduğu görülmektedir¹⁹⁵.

Bütün bu araştırma sonuçlarına rağmen Borritz ve diğerlerine göre, birçok araştırmanın belli bir kesiti içeriyor olmasının verdiği sınırlılık nedeniyle araştırmalar nedensel çıkarımlarda bulunmaya izin vermemektedir. Bununla beraber datanın uygunluğu mümkün olduğu sürece psikososyal iş çevresinin tükenmişliğe etkileri üzerinde durulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Psikososyal iş çevresi faktörlerine ek olarak çalışanların sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, yaşadıkları çevredeki statüleri vb.), iş dışındaki sosyal ilişkileri, hayat tarzları (sigara ve alkol tüketimi vb.) ve kişilik özellikleri de tükenmişlik riskini etkileyebilir. Bu faktörler birbirinden bağımsız hareket edebilirler ama ayrıca birlikte hareket de edebilir ya da birbirlerine etkilerinin gerçekleşmesine sebep olabilirler¹⁹⁶.

2.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Freudenberger ve Richelson'a göre; tükenmişlik sinsice ilerleyen, ani olarak ortaya çıkan ancak devamlı gelişen kronik bir olgudur. Tükenmişlik ortaya çıkmadan önce, çevresel olarak art arda gelen bir takım stres faktörleri nedeniyle veya çok nadirde olsa herhangi bir olay olmadan birden bire tükenmişlik yaşanabilmektedir. Calamidos, tükenmişliğin, fiziksel tükenmişlik, entelektüel-zihinsel tükenmişlik, sosyal tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve ruhsal tükenmişlik olmak üzere beş başlıktan oluştuğunu belirtmiştir¹⁹⁷. Çınar'a göre, tükenmişlik sendromu fiziksel, duygusal ve zihinsel başlıkları altında toplanabilecek belirtiler içermektedir¹⁹⁸. Çam ise, literatürde belirtilmiş olan tükenmişlik belirtilerini, fiziksel ve duygusal-davranışsal belirtiler olmak üzere iki başlıkta toplamıştır¹⁹⁹. Deckard ve arkadaşları, tükenmişliğin belirtilerini insan işlevlerini dikkate alarak psikolojik – duygusal, davranışsal, fiziksel ve ruhsal olmak üzere 4 alandan oluştuğunu ifade eder²⁰⁰.

¹⁹⁵ Engin, s.43.

¹⁹⁶ Borritz ve diğerleri, s.50-51.

¹⁹⁷ Sürgevil, s.17-18.

¹⁹⁸ Özçınar, s.10.

¹⁹⁹ İbrahim Çavuşoğlu, "Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleriyle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)", (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, Bolu, 2005), s.33.

²⁰⁰ Cihat Vızlı, "Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi EBE, İstanbul, 2005), s.17.

Baysal'a göre, tükenmişliğin belirtileri genelde, fiziksel, duygusal ve davranışsal başlıkları altında toplanmıştır²⁰¹. Bu çalışmada da tükenmişliğin belirtileri bu üç başlık altında incelenmiştir.

2.5.1. Fiziksel Belirtiler

İş yaşamına büyük bir enerji ile başlayan çalışanlar tükenmişlik sürecinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak enerjilerini tüketebilmektedirler. Bu tükeniş kişilerde fiziksel bir takım rahatsızlıklara neden olabilmektedir²⁰². Bu belirtiler şu şekilde sıralanabilir;

Kronik yorgunluk ve bitkinlik hissi, güçsüzlük, enerji kaybı, hastalıklara daha hassas olma, baş ağrıları, uyku bozuklukları, kas krampları ve bel ağrısı, solunum güçlüğü ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum), kilo kaybı, çeşitli cilt rahatsızlıkları²⁰³, kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve gripler, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, kalp rahatsızlıkları, uyuşukluk²⁰⁴, hızlı kalp atması, zayıflık ve sersemlik, hafıza problemleri, kronik hale gelmiş iyileşmeyen hastalıklar, hipertansiyon, mide ve bağırsak hastalıkları²⁰⁵, bulantı²⁰⁶, alerji, diabet²⁰⁷.

2.5.2. Duygusal Belirtiler

Tükenmişliğin duygusal belirtileri çeşitlilik göstermektedir. Bu belirtiler;

Depresif duygulanım, güvensiz hissetme, çaresizlik hissi, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma, işe gitmeye karşı artan direnç, işe geç kalma, gelmeme, birçok konuda şüphecilik ve endişe hissi, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, ilaç, alkol ve tütün vb. almaya eğilim yada alımında artma, özsaygı ve özgüvende azalma, evlilik, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, sosyal izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma, teslimiyet, suçluluk duygusu, çaresizlik, kolay ağlama, yansıtma, rasyonalizasyon, görevlilere fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma, yapılması gereken şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma, başarısızlık hissi, arkadaşlarla iş

²⁰¹ Sürgevil, s.18.

²⁰² Sürgevil, s.20.

²⁰³ Özçınar, s.10.

²⁰⁴ Çavuşoğlu, s.34.

²⁰⁵ Vızlı, s.18.

²⁰⁶ Topaloğlu, Koç, Yavuz, s.34.

²⁰⁷ Sürgevil, s.20.

konusunda konuşmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma, sık sık işi bırakmayı düşünme²⁰⁸, çabuk öfkelenme, ani irritasyon ve engellenme belirtileri, apati, negativizm, işten nefret etme, konsantrasyon güçlüğü, hevesizlik, kuruma yönelik ilgi kaybı, yöneticilerin onları desteklemediklerini, onların iş performanslarını anlamadıklarını düşünme, iş çevresine, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık, duygusal durumdaki dalgalanmalar ve bunların sonucunda benlik imajının olumsuz yönde değişmeye başlaması²⁰⁹, diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmeme, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, zayıf konsantrasyon, yabancılaşma ve tek başına kalma²¹⁰, ümitsizlik, evde gerginliğin artışı, mutsuzluk gibi negatif duygularda artış²¹¹ şeklinde belirtilebilir.

2.5.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler tükenmişliğin diğer belirtilerine kıyasla daha kolay gözlemlenebilmektedir. Bu aşamada birey içinde yaşadığı durumu artık saklayamayacak duruma gelmiştir²¹².

Tükenmişliğin bu aşamasına gelmiş bireyde; insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde bulunmama, acı söz, herkese şüpheyile bakma, evde ve iş yerinde konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, konsantrasyon güçlüğü, çabuk öfkelenme, özgüvende azalma, çalışmaya yönelmede direnç, hizmet verilen kişilere tek tip davranma²¹³, ilaç, alkol, sigara alımı ya da alımında artma, hizmet verdikleri kişilerle ilişkiyi erteleme, onlarla yüz yüze gelmeye, telefonla görüşmeye direnç gösterme, arkadaşları ile iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma²¹⁴, uyumda güçlük, kaba davranışlarda bulunma, iş doyumsuzluğu, hatalar yapma, izinsiz olarak veya hastalık nedeniyle işe gelmeme, hizmet niteliğinde bozulma, karar vermek ve inisiyatif kullanmakta zorluk çekmek gibi davranışsal belirtiler görülebilmektedir.

Benzer şekilde Kaçmaz, tükenmişlik sürecindeki belirtileri şu şekilde özetlemektedir; enerji kaybı, motivasyon eksikliği, negativist (olumsuz) tutum ve hizmet

²⁰⁸ Özçınar, s.11.

²⁰⁹ Çavuşoğlu, s.34-35.

²¹⁰ Vızlı, s.18.

²¹¹ Topaloğlu, Koç, Yavuz, s.34.

²¹² Sürgevil, 21-22.

²¹³ Vızlı, s.17.

²¹⁴ Çavuşoğlu, s.34-35.

verdiklerinden geri çekilmeden oluşmaktadır. Daha çok, insan ilişkilerinin yoğun olduğu ve doğrudan insana hizmet verilen alanlarda görülmektedir²¹⁵.

Baltaş'a göre tükenmişlik yaşayan birisinin en sık yaşadığı belirtiler şunlardır; Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk, çaresizlik ve engellenmişlik duyguları. Belirtilerin iyice ağırlaştığı dönemlerde bu kişiler "*Etrafımdaki her şey ters, bunlara ne oluyor?*" diye sormaktadırlar; cevap ise "*kendilerinin tükendiği*"dir²¹⁶.

Belirtilerin erken dönemde tespit edilmesi kişiye yardım edebilmek anlamında önemlidir. Bu sebeple tükenmişlik seviyesini ölçmek için standardize edilmiş bir takım ölçekler geliştirilmiştir. Bunlardan en yaygın olarak kullanılanı Maslach Tükenmişlik ölçeği iken son dönemlerde tükenmişlik araştırmalarında kullanılmak üzere yeni ölçekler geliştirilmektedir²¹⁷.

2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin önemi birey ve örgütler için yaratmış olduğu sonuçlarda bulunmaktadır²¹⁸. Bir önceki bölümde anlatılan tükenmişliğin belirtileri aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde ele alınabilmektedir.

Tükenmişliğin sonuçları bireyi aşarak düşük hizmet kalitesiyle *müşterileri*, düşük performans ve yüksek iş gücü devir oranı ile *örgütleri* ayrıca sürekli çatışan ve birbirinden uzaklaşan *aileleri* de etkilemektedir. Kısaca tükenmişlik sonuçları itibarıyla yalnız bireyi değil etrafındaki her şeyi ve herkesi etkileyebilmektedir²¹⁹.

Genel olarak tükenmişliğin sonuçları şu şekildedir;

²¹⁵ Özen Önen Sertöz, Tolga Binbay, Hayriye Elbi Mete, "Tükenmişliğin Nörobiyolojisi: Hipotalamus-Pituitar-Adrenal Eksen ve Diğer Bulgular", **Türk Psikiyatri Dergisi**, (2008), s.2.

²¹⁶ Bülent Gündüz, "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, (Haziran 2005), s.153.

²¹⁷ Ayşe Çiper, "Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması", **(Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2006), s.17.

²¹⁸ Maslach, Schaufeli, Leiter, s.406.

²¹⁹ Sürgevil, s.89.

2.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Hayatta Sonuçları

Tükenmişlik kişilerde sadece fiziksel sağlık değil aynı zamanda ruh sağlığıyla da ilgilidir²²⁰. Tükenmişliğin kişilerde en çok ortaya çıkan sonuçları; fiziksel yorgunluk, uyku sorunu, depresyon, bıkkınlık, dikkat toplayamama, karar verememe, unutkanlık, dengesiz beslenme ve sağlık sorunları, kötü alışkanlıklarda artış²²¹, psikosomatik bozukluklar, uykusuzluk, alkol ve madde kullanımı²²², işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri, alınganlık²²³, psikosomatik yakınmalar ve olumsuz dışavurumda artma (sinir, öfke, tahammülsüzlük), ilaç ve alkol tüketimi ve sigara kullanımında artma²²⁴, sağlık harcamalarının artması²²⁵, bulantı, enerji kaybı, hastalıklara daha hassas olma, kişinin kendine güveninde azalma, depresif duygulanım, stres, ümitsizlik, huzursuzluk, konsantrasyon bozukluğu, libido kaybı, sosyal izolasyon²²⁶, yaratıcılığın yok olması, daha iyisi için uğraş verilmemesi, kişinin işinde ilerlemediğini aksine gerilediğini düşünmesi, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanması, gizilgücünün (potansiyel) yetersizliğini görüp yılgınlığa düşmesi²²⁷, hastalık ve ölüm²²⁸ şeklinde özetlenebilir.

Bazı araştırma sonuçları tükenmişliğin kendi başına ruhsal bir hastalık şeklinde olduğu varsayımını desteklemektedir ancak yine de genel olarak hastalığın kendisinden ruhsal çöküntüye neden olarak hastalığı tetiklediği düşüncesi daha kabul edilebilir bir yargı olarak görülmektedir²²⁹.

2.6.2. Tükenmişliğin Örgüt Hayatında Sonuçları

Bireyin hayatında ortaya çıkan tükenmişlik sonuçlarının bireyin başarısında düşüşe neden olması örgütün başarısını da etkilemektedir. Bu örgüt kendi çevresindeki

²²⁰ Sürgevil, s.90.

²²¹ Işıl Özgen, "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği", **I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler**, Antalya, 4-5 Mayıs 2007, s.119.

²²² Topaloğlu, Koç, Yavuz, s.35.

²²³ Basım, Şeşen, s.205.

²²⁴ Yaman, Ungan, s.38.

²²⁵ Ersoy, Utku, s.45.

²²⁶ Mehmet Kaya ve diğerleri, "Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları", **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, Cilt. 6, Sayı.5, Ankara, (2007), s.357.

²²⁷ Güçlü Özen ve Nevzat Mirzeoğlu, "Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi" *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, Cilt.1 Sayı.2, http://www.sporyonetimi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=60:say2&catid=40:cilt1-say2&Itemid=69, (16 Nisan 2008).

²²⁸ Borritz ve diğerleri, s.51.

²²⁹ Sürgevil, s.91.

değişimlere uyum sağlamak için, kendi yapı ve süreçlerindeki değişiklikleri kolaylıkla gerçekleştiremez²³⁰.

Tükenmişliğin çalışma hayatına en önemli etkileri; iş performansındaki düşüş, motivasyonun azalması, müşterilere önem vermeyen davranış tarzının gelişmesi, iş değiştirme isteği²³¹, bireyin işe geç gelmesi, işi bırakması, dinlenme raporları alması²³², hizmetin niteliğinde bozulma, iş doyumsuzluğu, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma²³³, grup bağlılığının azalması, çalışanların iş için gösterdikleri özveriyi azaltmaları ve emekliye ayrılmaları²³⁴, işe katılım, örgütsel bağlılıkta azalma²³⁵, işte yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı²³⁶, işteki devamsızlık, hastalıktan dolayı ayrılma, düşük seviyedeki iş tatmini, yüksek seviyedeki iş sirkülasyonu, erken emeklilik²³⁷, şeklinde sıralanabilir.

2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatında Sonuçları

Tükenmişlik kişinin iş hayatı ve özel hayatında yıpranmaya neden olduğu gibi aile hayatında da sıkıntılar yaşamasına neden olmaktadır. İş hayatında yaşanan olumsuzluklar tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi veya arkadaşları tarafından hissedilmektedir. Evde geçirilen zamanların büyük bir kısmında sürekli iş yeri ile ilgili şikayette bulunmak aile bireylerinin kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissetmelerine neden olacaktır. Bazen evlerine giden bireyler işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Böylece ailesini koruduğunu düşünen kişi aile bireyleri arasında açık ve güvenilir bir ilişkiyi engellemiş olmaktadır. Aile içi sorunlardan bir diğeri de çalışanın iş yeri tarafından uygun olmayan saatlerde aranarak iş yerine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Böyle bir durumda aile ile geçirilecek zaman dilimi azaldığından aile bireylerinin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Ne zaman çağırılacağını bilmeyen kişi her zaman hazır olda bekleyerek rahatlama fırsatı bulamamaktadır²³⁸. Bu ve benzeri şekillerde yaşanan nedenlerle aile hayatı; evlilik ve aile yaşantısında sorunlar²³⁹, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi²⁴⁰, aile içi

²³⁰ Sürgevil, s.91.

²³¹ Özgen, s.119.

²³² Topaloğlu, Koç, Yavuz, s.35

²³³ Basım, Şeşen, s.205.

²³⁴ Ersoy, Utku, s.45.

²³⁵ Aykan, s.162.

²³⁶ Işık Sayıl ve diğerleri, "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri", **Kriz Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, s.72.

²³⁷ Borritz ve diğerleri, s.50-51.

²³⁸ Sürgevil, s.93-94.

²³⁹ Topaloğlu, Koç, Yavuz, s.35.

huzursuzluk ve şiddet²⁴¹, aile hayatının çökmesi²⁴², ailesel ve evlilik hayatında uyum bozukluğu²⁴³ gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Kısaca tükenmişlik; tutum, mizaç ve davranışlar üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu durum zaman zaman hekimin verimini ve sunduğu sağlık hizmetini de olumsuz yönde etkilemektedir²⁴⁴. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, zamanla kurum kimliğine ve çalışanın bünyesine zarar veren bir hastalığa dönüşebilir²⁴⁵.

2.7. Tükenmişliğe Karşı Üretilen Çözümler ve Tükenmişlikle Baş Etme Yöntemleri

Tükenmişliği önlemek için ilk yapılması gereken şey tükenmenin bir sorun olarak kabul edilmesidir²⁴⁶. Başlangıç aşamasında kişi kendi çabalarıyla tükenmişlikle baş edebilirken ilerleyen aşamalarda halletmek için bir takım yöntemlere başvurulmaktadır. İlk aşamada tükenen kişi kendisine bir takım sorular sormalıdır;

“Yorgunluk hissinizin ne zaman başladığını hatırlamaya çalışın.” “Bu yorgunluk hissi ne zaman hayatınızda önemli bir yer tutmaya başladı?” “İş arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizde hangi noktadan sonra kişisel hoşgörünüzü kaybettiniz?” “Bulunduğunuz projelerde sorumluluğunuzun ne olduğunu tam olarak biliyor musunuz?”

Bu sorular kişinin kendi değer ve önceliklendirmelerini yeniden gözden geçirmesine yardımcı olacaktır. İkinci adım ise kişinin hayatında bazı değişiklikler yapmaya karar vermesidir. Bu tür bireysel yollarla sorunun çözülmemesi durumunda bir takım daha ciddi başka yöntemlere başvurmak gerekecektir.²⁴⁷

Literatürde tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta ele alınmıştır. Buradan hareketle tükenmişliğe karşı üretilen çözümler ve tükenmişlikle baş etme yöntemleri bölümü, kişisel ve örgütsel baş etme yöntemleri olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

²⁴⁰ Basım, Şeşen, s.205.

²⁴¹ Yaman, Urgan, s.38.

²⁴² Ersoy, Utku, s.45.

²⁴³ Kaya ve diğerleri, s.357.

²⁴⁴ Yaman, Urgan, s.38.

²⁴⁵ Işıl İrem Budakoğlu ve diğerleri, “T.C. Devlet Demiryolları Ankara Fabrikaları ve 2. Bölge Müdürlüğü’nde Çalışanların Tükenmişlik Durumları” **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, Cilt 5, Sayı 5, (2006), s.318.

²⁴⁶ Aras, s.20.

²⁴⁷ Gümüş, s. 63.

2.7.1. Kişisel Baş Etme Yöntemleri

Kişisel yönetim becerileri geliştirmek, ilişkileri düzenleme becerileri geliştirmek, olumlu düşünme ve bakma becerileri geliştirmek, stres dayanıklılığı artırma becerileri geliştirmek²⁴⁸ iş ile ilgili gerçeklerin ve hedeflerin geliştirilmesi, zaman yönetimi, hobilerle uğraşma, tatil, meditasyon, iş rotasyonu, sosyal etkinliklere katılma (spor, müzik)²⁴⁹, kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirleme, işin yapılış tarzını değiştirme, psikolojik geri çekilme, işe ara verme, kendi kendine diyalog kurma / iç konuşma, olumlu yanları görme, sorunları içselleştirmeme, stres yönetimi, solunum kontrolü sağlama, dinlenme ve gevşeme, doğru beslenme, egzersiz, uyku, mizah duygusu ve gülme, iş değiştirme şeklinde sayılabilir²⁵⁰.

2.7.2. Örgütsel Baş Etme Yöntemleri

Çalışma yöntemlerini ve iş düzenini denetlemek, sorunları sahiplenmek, uygun iletişim ve tartışma ortamı sağlamak, bilgi araç-gereç kullanımını sağlamak, çalışanın güvenliğini sağlamak, gelecekle ilgili daha gerçekçi programlar yapmak, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak, başarıları takdir etmek,²⁵¹ örgüt ve yönetim geliştirme, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi, beklentiler ile gerçekleşen arasındaki uçuruma dikkat ederek işe alım sürecinde dikkatli olmak, örgüt üyeleri arasında etkin iletişimi (sözlü ve yazılı olarak) sağlayarak sorunların tartışılabilmesi ve bu tartışmalar sonucunda fikrini (olumlu veya olumsuz) söylemenin bir bedel olarak ödetilmeyeceği ortamların yaratılması, çalışanlara teknik donanım desteğinin verilmesi ve gerektiğinde üst teknoloji ile yenilenmesi, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, performans değerlendirmelerinin düzenli olarak yapılması, düşük performans gösteren kişilerin performansını arttırma için çaba gösterme ve bunun nedenlerini araştırarak çözüm yolları bulma, iş çevresini analiz etme, aksayan yönleri tespit etme, takdir etme ve ödüllendirme, iş ve çalışan arasında uyumun sağlanması, iş bölümleri ile ilgili olarak bireylere seçim hakkının tanınması, yetki devri, çalışanların bulunduğu ortamlardaki ısı, ışık, ses düzeyi ve renk gibi ergonomik ayarlamaların yapılması²⁵², çalışanların takip edilmesi ve onların tükenmişliklerine neden olan durumların ortadan kaldırılması, çalışanlara enerjilerini yeniden

²⁴⁸ Ersoy, Utku, s.45.

²⁴⁹ Özgen, s.119.

²⁵⁰ Sürgevil, s. 99-118.

²⁵¹ Ersoy, Utku, s.45.

²⁵² Özgen, s.119.

kazanabilecekleri yeni işler verilmesi, çalışanların günlük stresten uzaklaşmalarını sağlayabilecek ortamlar hazırlanması, kişilere kendi yetenekleri hakkında geribildirim verilmesi, çalışanların dış baskılar ve saldırılara karşı korunması, yöneticilerin yüksek performans sergileyen elemanlara daha fazla iş verme yönündeki eğilimlerini kontrol etmeleri, bireyin zihinsel ve duygusal kaynaklarını yenileyebilmesi açısından tatillerin verilmesi, hedeflenen amaca ulaşılma ihtimalini yükseltici niteliği ile molaların düzenli şekilde ayarlanması²⁵³, kariyer danışmanlığı, iş zenginleştirme, çatışmaları yönetme, sosyal destek, eğitim programlama²⁵⁴ şeklinde belirtilebilir.

²⁵³ Tuğrul, Çelik, s.3.

²⁵⁴ Sürgevil, s.127-136.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

3.1. Liderlik İle Tükenmişlik İlişkisi ve Bu İlişkiyi Ortaya Koyan Araştırmalar

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Yalnızken güçsüz, cesaretsiz olan birey sosyal nitelikli bir canlı olduğundan grup halinde hareket etme isteği hisseder ve bu grubun arzu ve ihtiyaçlarını giderebilmek için liderlere ihtiyaç duyar²⁵⁵.

Liderlik en genel tanımıyla, “insanları belli bir amaca yöneltmeye ikna yeteneği, lider de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan” olarak tanımlanmaktadır.

Her sosyal grubun üyeleri arasında bir iş bölümü oluşur. Üyelerin birbirlerini etkileme biçimi zamanla farklılaşmaya başlar. Bu farklılaşmayla birlikte yönetici ve liderler ortaya çıkar. Grup üyeleri ya zaman zaman bu kuralları uygulayan liderlere uyum sağlarlar yada kendi liderlerini belirlerler²⁵⁶.

Erdoğan'ın liderlikle ilgili bu tespitinden hareketle insanların zaman zaman kendi liderlerini kendilerinin belirleyebildiği zaman zaman ise, ortaya çıkmış olan bir liderin belirlemiş olduğu kurallara uymak durumunda oldukları görülmektedir. Koçel'e göre önderlik sürecinin esasını kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Liderin kişileri etkileyebilme seviyesi insandan insana ve ortama göre farklılık gösterecektir. Yine Koçel'e göre aslında liderlik “belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci”dir²⁵⁷. Bu yönlendirmeler esnasında dikkat edilmesi gereken husus liderin grup üyelerini nasıl etkilediğidir.

“Bir önderin davranışı belirli yer ve zamanda iyi algılanabileceği gibi, başka yer ve zamanda kötü olarak değerlendirilebilir”.²⁵⁸ Buradan liderlerin benimsediği liderlik tarzının olumlu algılanabileceği gibi olumsuz da algılanabileceği sonucu çıkmaktadır. Olumsuz liderlik algılaması başarısız liderlik çağrıştırmaları yapmaktadır.

²⁵⁵ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.411.

²⁵⁶ İlhan Erdoğan, s.300,329.

²⁵⁷ Tamer Koçel, s.583-584.

²⁵⁸ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, s.466.

İnsanları düş kırıklığına uğratan başarısız bir liderde bulunan özellikler şunlardır²⁵⁹;

- İşler istediği gibi gitmediğinde kolayca parlar, beklenmedik çıkışlar yapar.
- Risk almaktan çekindiği için karar veremez, tereddüde düşer ya da çelişkili kararlar verir.
- İnsanlara güven duymaz, sözlerde ve davranışlarda art niyet arar, kuşkucudur.
- İnsanlarla iletişim kurmayı önemsemez, onların ihtiyaçlarına duyarsızdır.
- Kendisine hayrandır ve her şeyin hakkı olduğuna inanır.
- Önünü sonunu düşünmeden bol keseden vaatte bulunur; sonra da verdiği sözleri unuttur veya sözünü tutmaz.
- Her durumu küçük veya büyük krize dönüştürür; duruma hakim olmak için çevresini tedirgin eder.
- Fevri ve yanlış kararlar alır, çevresindekileri zora sokar. İnsanlar üzerinde sıkı kontrol uygular, zorlayıcıdır ve ayrıntılarla uğraşır.
- Herkesi memnun etmek için onların suyuna gider, insanlara hoş görünerek istediğini yaptırabileceğini düşünür.
- İnsanlara, gelişen olaylara ve sorunlara yeterince zaman ayırmaz, tembel ve gevşektir. Eğlenceye, oyuna, uykuya çok zaman ayırır.

Bu özelliklere sahip olmanın grup bireyleri üzerinde olumsuz bir takım duygular yaratabileceği açıktır. Olumsuz algılanan liderlik yaklaşımları grup üyelerinin bir araya gelme amaçlarından uzaklaşarak hem grup hem de bireysel bazda olumsuz duygular içerisine düşmesine neden olabilir. Bu olumsuz duyguların insana yansımaları her alanda yaşayabilecekleri “tükenme” ile sonuçlanabilir.

²⁵⁹ Acar Baltaş, “İş Liderlerinin Başarısızlık Nedenleri ve Özellikleri”, http://www.acarbaltas.co/dergiler_detay.php?id=26 , (10 Aralık 2008).

Tükenmişlik ise en genel tanımı itibariyle; fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ile işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur²⁶⁰.

Satışta çalışanlar toplum içerisinde büyük bir bölümü oluşturmaktadır. Özellikle kentlerde çok sayıda satış danışmanı istihdam edilmektedir²⁶¹. En hızlı kentleşme oranına sahip olan İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa illerinin yıllık nüfus artış hızı %10 civarında olup buna bağlı olarak perakendecilerin üçte biri bu dört ilde bulunmaktadır. İstatistiki olarak bakıldığında, Marmara bölgesinde 80 bin, Ege bölgesinde 42 bin, İç Anadolu bölgesinde 39 bin perakendeci bulunmaktadır. Türkiye’de perakendecilik sektörü son 15 yılda hareketlilik kazanmıştır. Bu harekete bağlı olarak sektörde çalışan işletmelerde kaliteli elemana ihtiyaç her geçen gün artmaktadır²⁶².

Günümüzün değişen koşulları içerisinde perakende sektörü de hızla değişmekte ve gelişmektedir. Örneğin günümüzde pazarlık gücü artık üreticiden tüketiciye doğru kaymıştır. Tüketicinin bilinçlenmesi ve artan rekabet koşulları işletmeleri çeşitli stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Tüketicilerin bir adım öne çıkarak pazarlık gücünü elinde bulundurmasının yanında artık satış danışmanları da satış alanında önemli bir insan kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Özellikle son zamanlarda satış danışmanları satışı gerçekleştiren bir eleman statüsünden çıkarak firma ile müşteri arasındaki bağlantıyı kuran kişiler olarak görülmeye başlanmıştır. Bu sebeple satış alanında çalışan kişilerin tutum, davranış ve satışıdaki faaliyetleri işletmenin başarısı için büyük önem arz etmektedir. Satışta bir satış danışmanının başarısını belirleyen ise satışa bakışının sadece satmak mı yoksa müşteri ihtiyaç ve isteklerini öne çıkarmak mı çerçevesinden oluşmakta olup araştırmacılara göre satış ve kişisel satışın müşteri odaklı olması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. İşletmenin görünen yüzü olan satış danışmanlarının işletmeler açısından büyük önemi vardır. Bu nedenleri kısaca özetlemek gerekirse²⁶³,

- Kişisel satış pazarlama bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır

²⁶⁰ Reşat Peker, s.307.

²⁶¹ Feyza Çiloğlu Doğan, “Satış Elemanı Gözüyle Müşteri Odaklı Satış Kavramı Üzerine Bir Saha Çalışması”, (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, 2006), s.20.

²⁶² Ayşe Kocabacak, “İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, 2006), s.119-120.

²⁶³ Feyza Çiloğlu Doğan, s.1, 2, 19.

- Satış danışmanı işletme ile müşteri arasındaki bağlantıyı kurmaktadır.
- İşletmenin geleceğinin şekillenmesinde kritik bir öneme sahiptir.
- Meslek itibari ile oldukça karmaşık ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir alandır.

Görüldüğü gibi satış danışmanının görevi sadece hazır olanı müşteriye sunmak değildir. Satış danışmanının bu görevlerinin yanında değişen pazar şartları nedeniyle yeni bir takım özelliklerle de donatılmış olması gerekmektedir. Meslekte başarılı olabilmek için sadece teknik bilgiyle donatılmış olmak yeterli olmayıp, sosyal ilişki kurma, insan davranışları konusunda bilgili olma, prezantabıl olma, özellikle de pazarda yaşanmakta olan değişimleri yakından izleme ve pratik bir zekaya sahip olma da gerekmektedir.

Değişim ile birlikte bir satışçının sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir²⁶⁴;

- Performans değerlemede satış hacmi değil, karlılık ön plana çıkmaya başlamıştır.
- Kısa dönem ilişki yerine uzun vadeye odaklanma ön plana çıkmaktadır.
- Satışta takımlara doğru geçiş yaşanmaktadır.
- Perakendecilik mesleğinde yaşanan küreselleşmeye paralel olarak satışçılık mesleği de global bir faaliyet olma yoluna girmeye başlamaktadır.
- Yöneticilik becerisi değil liderlik becerileri prim yapmaya başlamıştır.
- Teknoloji satışın ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır.
- Satışçılık mesleği giderek daha popüler olmaya başlamıştır ve üst yönetim kadrolarına doğru hızlı bir yükselme isteği vardır.

Yukarıda anlatılan bir satış danışmanının sahip olması gereken özellikler ve görevleri bize üzerlerindeki yükün oldukça fazla olduğunu göstermektedir. İş yerinde

²⁶⁴ Feyza Çiloğlu Doğan, s.26-29.

sahip olmaları gereken bu özelliklerinin yanında kendilerine ait bir özel yaşantılarının olduğu ve orada da bir takım problemlerle karşılaşabilecekleri unutulmamalıdır. Bu durumdan etkilenmemelerinin yolu, bu yükün altında ezilmemek için sürekli kendilerini geliştirmeye çabalamaları ve iyi bir lider ile çalışmaları sağlanarak doğru yönlendirilmeleri olacaktır.

Sürekli kendini geliştiren ve öğrenen organizasyon yapısı içerisinde olan satış danışmanları için satış yöneticileri bir yandan öğrenme ortamı hazırlarken diğer taraftan sahip olduğu bilgileri aktararak satış danışmanlarının bilgilerini aktarması için de fırsat hazırlar. Ancak böyle bir ortamın hazırlanmasında liderlik faktörünün rolü oldukça önemlidir²⁶⁵.

Satış danışmanlarında sıkça görülen sirkülasyon, satış performanslarının ve iç motivasyonlarının düşmesi gibi problemlerle karşılaşılması nedeniyle liderlerin yapması gereken şirket amaç ve hedefleri ile kişileri ellerinde tutma çabalarından başka, performanslarını geliştirmeleri için rehberlik etmeleridir. Bu amaçla çeşitli koçluk programları geliştirilmiştir. Bu programların faydası ve etkililiği konusunda Manchester Inc. tarafından yapılan bir çalışma sonucuna göre;

Yöneticilerin;

- %77'sinde astları ile olan ilişkilerinde iyileşme,
- % 61'inde iş tatmininde artış,
- % 67'sinde takım çalışması sonuçlarında artış görülmüştür.

Bu ve benzeri sebeplerle liderin sahip olduğu bir takım yeteneklerin yanında kendisini geliştirmesi hem kendi içsel motivasyonu hem de satış danışmanlarının içsel motivasyonu açısından önemlidir²⁶⁶.

Pazarlama alanında bir adım öne çıkmak etkili ve doğru yönlendiren bir liderlik anlayışını gerektirmektedir. Bu liderler satış danışmanları ile arasındaki ilişkiyi iyi yönetmeli, ortaya çıkan problemlere anında çözüm üretmek için kişileri yönlendirmelidir.

²⁶⁵ Satış Yönetimi, www.isletme.biz/satis/satis-yonetimi-2.html , (12 Mayıs 2009).

²⁶⁶ Mehmet Muratoğlu, "Satışta Performans Geliştirme Koçluğu", Sigortacı Gazetesi, www.sigortacigazetesi.com.tr/modules/xfsection/article.php?articleid=167, (12 Mayıs 2009).

Ayrıca pazarlama ve satış alanındaki iyi bir lider temelde altında kendisine bağlı olarak çalışmakta olan elemanlarının kişisel sorunları ile de ilgilenmeli ve çalışanlarının gelişimi için çaba harcamalıdır. Liderlerin satış danışmanları ile her yönden kuracağı etkili bir iletişimin tükenmişlik oranını düşüreceği ve bunun sonucu olarak da iş yerindeki verimliliğin artacağı unutulmamalıdır.

Perakende sektörünün hızla gelişen ve değişen, her gün yeni ihtiyaçların ortaya çıktığı, kişilerin sürekli kendilerini geliştirme gerekliliğinin olduğu bir ortamdan hareketle liderlerin de sürekli kendilerini yenilemeleri, yeni oraya çıkan ihtiyaçları karşılayabilmeleri ve edindikleri bu bilgileri çalışanları ile en doğru şekilde paylaşıyor olabilmeleri kritik önem kazanmaktadır.

Gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yurtdışında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aynı zamanda yine liderlik ve tükenmişlik ilişkisini çalışmamızda kullandığımız ölçekler olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ile açıklayan bir araştırma sonucuna da ulaşamamıştır. Bununla birlikte yurtdışında bu ilişkiyi farklı ölçekler kullanarak açıklayan araştırmalar bulunmaktadır. Her ne kadar aynı evrene ve ölçeklere sahip olmadığından bu araştırma ile örtüşmese de aşağıda bu araştırmaların sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Kanste, Kyngas, Nikkila tarafından 2007 yılında 601 hemşire ve hemşire yöneticisi üzerinde araştırılan ve liderlik tükenmişlik ilişkisinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı çalışmada²⁶⁷, liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki kompleks olarak nitelendirilmiştir. Buna göre liderliğin durumsal faktörleri de tükenmişliğin durumsal faktörlerinden etkilenmektedir. Liderlik ve tükenmişlik ilişkisi çok karışıktır ve liderlik durumsal faktörleri ile tükenmişlik derecesine göre etkilenmektedir. Hemşire yöneticilerinin koşullandırılmış liderlik stiline hemşirelerin tükenmişliği üzerinde etkili olduğu gözükmemektedir.

Başarılı hemşire liderlerinde aktif istisnalarla yönetimin faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çoklu liderlik teorisindeki geleneksel liderlik davranışlarından daha sıkı tutulmasına rağmen tam serbesti tanıma liderliğinin hemşire tükenmişliğinde

²⁶⁷ Outi Kanste, Helvi Kyngas, Juhani Nikkila, "The Relationship Between Multidimensional Leadership and Burnout Among Nursing Staff", **Journal of Nursing Management**, Vol.15, (2007), s.731-738.

çok açık bir risk faktörü olduğu gözükmemektedir. Ancak sonuçlar liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin kompleks olduğunu yani liderliğin durumsal faktörlerinden ve tükenmişliğin doğal belirsizliğinden etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca hemşirelerin yaşı, farklı kariyer gelişimleri, farklı görev ve iş nitelik türlerinin farklı liderlik türlerini gerekli kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma sonuçları, koşullu ödüllendirme ve üretim faktörleri olarak aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetimin hemşireler arasındaki tükenmişliği etkileyen faktörlerden olduğunu göstermiştir. Koşullu ödüllendirmenin duyarsızlaşmadan etkilendiği ve kişisel başarı düzeyini büyüttüğü anlaşılmaktadır.

Koşullu ödüllendirme ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur. Tam serbesti tanıma liderliği ise, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile negatif olarak ilişkilendirilmiştir. Aktif istisnalarla yönetim ile kişisel tükenme arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur.

Seltzer tarafından 1988 yılında Northeastern şehrindeki 875 MBA öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları şu şekildedir²⁶⁸;

Çalışmada liderlik yapısının ölçüsü Yol-Amaç Teorisi'ne ait inisiyatif (initiating structure) ve anlayış (consideration) tarzı liderlik davranışları olarak iki boyutta ele alınmıştır. İnisiyatif davranışını benimseyen liderler, gruplara onlardan neler beklediğinin bilinmesine izin verirler. Anlayış davranışına sahip liderlik davranışında ise, grup üyelerinden ne beklenildiği onların kişisel düşüncesine bırakılmaktadır. Ne beklediğinin bilinmesine izin verilmemektedir.

Bu iki düzey açısından baktığımızda araştırmada, tükenmişlik açısından ters bir ilişki düzeyi bulunmuştur. Anlayış boyutu ve tükenmişlik arasında ters bir ilişki vardır. Yani çalışanların kendilerinden ne beklenildiği konusunda bilgilendirilmemesi onların tükenmişlik seviyesini attırmaktadır ve yine inisiyatif davranış ile tükenmişlik arasında direk ilişki olduğu bulunmuştur ve araştırmada bu durum zaten beklenen bir durum olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yöneticilerinin özerkliğinin azalması çalışanın tükenmişliği için önemli bir faktör olarak ifade edilmiştir. Düşük bilgilendirme anlam belirsizliğine neden olabileceğinden tükenmişliğin yöneticiler olmadan da ortaya çıkabileceği öne sürülmüştür.

²⁶⁸ Joseph Seltzer, Rita E. Numerof, "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", **Academy of Management Journal**, Vol.31, No. 2, (1988), s.441-444.

Wally Rude'un 2004 yılında Ontorio Hemşirelik Okulu'nun 185 hemşiresi üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre²⁶⁹;

Servant leasdership boyutu ile duygusal tükenme arasında herhangi bir korelasyon bulunamamıştır. Genel olarak korelasyon sonuçları, astların liderlerinin hizmetkar liderliğin yüksek düzeyde pozitif karakterine sahip olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Eğer çalışanlar liderliğin negatif özelliklerinin yüksek düzeyde olduğunu düşünürlerse kendi yaptıkları işlerin verimsiz olduğu, istenilen düzeyde olamayacağı düşüncesine girmektedirler.

Hetland, Sandal, Johnsen tarafından 2007 yılında Norveç Bilişim Teknoloji firmasının 289 çalışanı ile yapılan araştırma sonuçları aşağıdaki şekildedir²⁷⁰;

Pasif edilgen liderlik ile duygusal tükenme arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü yüksek düzeyli bir ilişki görülmüştür. Ama bu ilişki çok açık değildir. Birçok alt çalışan liderlik türlerinden etkilenmektedir ayrıca çalışma, duygusal tükenmenin iş gerekliliklerinin nicel ve niteliksel faktörlerinden de etkilenmekte olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ile çalışan verimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu yine bu araştırma ile tespit edilmiştir.

²⁶⁹ Wally Rude, "The Connection Between Servant Leadership and Job Burnout", (Master's Thesis, Trinitiy Western University, 2004), s, 48-49.

²⁷⁰ Hilde Hetland, Gro Mjeldheim Sandal, Tom Backer Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.16, No.1, (2007), s, 68-69.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde; problem cümlesi, alt problem, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlar, sınırlılıklar, araştırmanın yöntemi, araştırmanın teorik modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve ölçüm araçları, verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

4.1. Problem Cümlesi

Perakende sektöründe çalışan satış danışmanlarının liderlik tarzı algıları tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilemektedir? sorusu bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

4.2. Alt Problem

1. Mağaza müdürlerinin satış danışmanları tarafından algılanan liderlik tarzı hangisidir?

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Çalışanların yöneticilerine ait liderlik algısı alt boyutları ile tükenmişlik düzeyleri alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Sosyo-demografik değişkenler ile tükenmişlik düzeyi alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki ve/veya anlamlı bir farklılık vardır.

4.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabetin hızla arttığı işletmelerin birbirlerine üstünlük sağlama yarışı içerisine girdiği günümüzde en zor görevlerden birisi liderlere aittir. Özellikle hızla gelişen bir sektör olan perakende mağazacılık sektöründeki mağaza müdürlerine ve satış danışmanlarına değişime ayak uydurma konusunda büyük roller düşmektedir. Tükenmişlik ve liderlik kavramları, üzerinde sıkça araştırma yapılan özellikle dünyanın geldiği konum itibari ile örgütlerde fazlası ile öne çıkan iki konu olmuştur. Tükenmişlik çalışmaları teoride yeni yeni yaygınlık kazanırken insanlık tarihi kadar eski bir konu olan liderlik çalışmalarının teorideki yeri tükenmişliğe nazaran daha eskidir.

Grup halinde yaşayan insanların olduğu ve ihtiyaç duyulan her yerde bir lidere rastlanılmaktadır. Kimi zaman olumsuz da sonuçlansa liderler grup tarafından seçilebildiği gibi kendiliğinden de ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik de bir arada çalışan insan gruplarının özellikle müşterilerle fazla temas halinde çalışanların yaşadığı bir sendromdur. Bu sendromu yaşayan kişilerin zamanla fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bozulduğu iş ve özel hayatlarının olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyin özel hayatında sosyal yaşantısı olumsuz etkilenirken, iş yaşantısında ise bireyin örgüte bağlılığı azalmakta, bitkin ve yorgun hissetmekte, kendisini ideallerini kaybetmiş ve başarısız birisi olarak görmektedir. Sonuç olarak içinde çalıştığı örgütteki görevlerini yerine getirememektedir.

İşletmelerin performans ve verimliliğini etkilediği düşünülen liderlik ve tükenmişlik kavramları örgütler tarafından fazlasıyla önemsenen ve takip edilen konular haline gelmiştir. Örgütler konu ile ilgili çeşitli araştırmalar yapmakta, tükenmişlik için çeşitli önlemler almaya çalışırken liderliğin daha etkili olabilmesi için çeşitli eğitim programları geliştirmeye çalışmaktadır.

Bunun yanında liderlik kendi içerisinde çok çeşitlilik göstermektedir. Isabel Werner'a göre en az 57 çeşit liderlik bulunmaktadır. Bu çeşitliliğin sebeplerini kültür, zihniyet, toplum, felsefe, teknoloji organizasyon yapısı, beceri gibi değişkenler etkilemektedir²⁷¹.

Bu kadar çeşitliliğin olduğu bir kavramda ilgili yapı ve örgüt ile uyumsuzluklar zaman zaman olabilmektedir. İçinde bulunulan örgüte ve çalışan profiline uygun liderlik yapısı yakalandığı takdirde liderin altında olan çalışanlar kendilerini güvende hissedip yaptıkları işin önemini kavrayacak, işini daha çok sahiplenirken çalışma ortamına dair endişelerini de ortadan kaldırmış olacaktır. Böyle bir ortamda çalışanların tükenmişlik seviyeleri en aza inerken bunun sonucu olarak işlerine daha sıkı bağlanacaklarından işletmenin de performansı artıyor olacaktır. Özellikle hizmet sektöründe liderlik yapan kişilerin benimsedikleri liderlik tarzı hem kendilerinin, hem altlarında çalışan elemanlarının hem de işletmenin başarılı olabilmesinde en büyük etkenlerden biridir.

Bu çalışmada, insanlarla yüz yüze ve birebir ilişki halinde çalışan perakende mağazacılık sektöründeki satış danışmanlarına Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ve Çok Faktörlü Liderlik Anketi uygulanarak bu iki kavramın çalışanlar üzerindeki etkisi ve

²⁷¹ Liderlik, <http://karizmatiklider.com/liderlik>, (10 Aralık 2008).

birbiri ile ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Bunun yanında yaş grupları, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, sigara kullanma durumu, spor yapma gün sayısı, perakende sektöründe çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, full-time part-time çalışma şekli, ek gelir durumları gibi sosyo-demografik değişkenlerle tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki çalışmada irdelenmiştir.

Örgütlerde verimlilik ve performansın arttırılabilmesi için esas unsur, ilk önce insan kaynağını elimizde bulundurmak daha sonra ise bu kaynağın doğru yönlendirilmesini sağlamaktır. Büyük bir genç nüfusun istihdam edildiği perakende sektöründe ise çalışanların sirkülasyon oranı çok fazladır. Bunun sebepleri arasında liderlerin altlarında çalışan elemanlara davranış biçimleri ve liderlik tarzlarının da olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple örgütler için çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişlik seviyelerinin aşağıya doğru çekilmesi en önemli konularından birisi olmalıdır. Tükenmişliğe neden olan faktörlerin belirlenmesi ancak satış danışmanlarının tükenmişlik seviyelerinin ve nedenlerinin tespit edilmesi ile mümkün olabilir. Bu çalışma bu ilişkinin ortaya konması ve tükenmişlik çözümüne yeni bir perspektif getireceğinin düşünülmesi nedeniyle önemlidir. Ayrıca bu çalışmada literatüre yeni dahil edilmiş olan Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nin kullanılması da literatüre katkı sağlayarak çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bunun yanında, bu çalışmadan elde edilen bulgular ile satış mesleğinde tükenmişliğe neden olan faktörler ve satış danışmanlarının etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısının tespit edilmesinin de teoriye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın önemli olmasının bir diğer nedeni ise, çalışmada evreni temsil eden örneklem grubu sayısının istatistiksel olarak hesaplandığında minimum seviyede kabul gören "n" sayısının çok üzerinde bir "n" sayısı elde edilerek araştırmanın evrenini daha iyi ve en yakın şekilde temsil ettiğinin düşünülmesidir.

Ülkemizdeki tükenmişlik araştırmaları genellikle hemşirelik, doktorluk, öğretmenlik gibi meslek dallarını kapsamaktadır. Bu çalışma ile yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin satış danışmanları yönünden incelendiği deneysel düzeydeki çalışma boşluğunun doldurulması ve satış danışmanlarının yöneticileri ile ilgili olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı ile tükenmişlik arasında kurulan ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışma ile perakende sektöründeki satış danışmanlarının tükenmişlik seviyeleri ve nedenleri belirlenerek örgütlerin bu konuya ilişkin bir takım önlemler alması bakımından

ilgilileri bilgilendireceği, yeni yapılacak araştırmalara ışık tutacağı, konu ile ilgili literatürde bulunan boşluğu doldurması ve kaynak oluşturması umulmaktadır.

4.5. Sayıtlar

Bu çalışmada;

1. Örneklem grubunun evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğu,
2. Araştırmaya katılan satış danışmanlarının uygulanan ölçekleri cevaplarken mağaza müdürlerinin satış danışmanlarına herhangi bir yönlendirmede bulunmadığı, zamanları sınırlı olmasına rağmen sorularla ilgili gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları, soruları içtenlikle ve doğru cevapladıkları,
3. Araştırmaya katılan satış danışmanlarının yöneticilerini değerlendirebilecek kadar tanıdığı,
4. Satış danışmanlarının tükenmişlik seviyelerinin; iş ile ilgili tükenmişlik, kişisel tükenmişlik ve müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutlarında ölçülebilir olduğu,
5. Satış danışmanlarının liderlik tarzı algılarının etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarında ölçülebilir olduğu,
6. Veri toplama aracı olarak kullanılan sosyo-demografik veri formu, Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin satış danışmanlarının algıladıkları liderlik tarzları ve tükenmişlik seviyelerini ölçebilir nitelikte, geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

4.6. Sınırlılıklar

1. Araştırmada elde edilen sosyo-demografik veriler, liderlik tarzı algılamaları ile tükenmişlik seviyeleri; sosyo-demografik veri formuna verilen cevaplar, Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nden alınan puanlarla sınırlıdır.
2. Araştırma perakende mağazacılık alanında Türkiye'nin önde gelen ve ülke geneline yayılmış 217 mağazası ve 4420 satış danışmanı olan ve gizlilik esası uyarınca ismi verilmeyen ancak çalışmada "A işletmesi" olarak adlandırılacak bir firmada gerçekleştirilmiştir. Ancak bu çalışma, aynı işletmede en az 3 ay ve üstü

süredir çalışmakta olan ve iş yoğunluğu durumlarına göre olabilecek en fazla sayıda satış danışmanının anketlere cevap vermesi ile sınırlıdır.

3. Sektörden sadece bu işletmenin seçilmesi araştırmanın sınırlılığıdır. Bu sebeple, çalışma ile ortaya çıkan bulgular sadece sözü edilen örneklem grubu ve örneklem grubunun içinde bulunduğu işletmenin bütün mağazaları için geçerli sayılabilir. Araştırma sonuçlarının araştırma kapsamı dışındaki işletmelerde bulunan bütün satış danışmanları adına geçerli olabilmesi için diğer işletmelerin de çalışmaya dahil edilerek daha geniş bir araştırma yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla bu araştırma sonuçlarının bütün örgütlerde farklı sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

4. Anketin cevaplanması esnasında kullanılan anket linkinde tüm sorulara yanıt alınabilmesi için sorularından biri dahi boş bırakılsa diğer sayfaya geçilememesi için teknik bir yöntem uygulanmıştır. Bu sayede çalışanların bütün soruları cevaplandırması sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak internet bağlantısı ve linkin verildiği sayfa üzerinde yaşanan bazı teknik problemler nedeniyle az sayıda da olsa bazı çalışanlar tüm sorulara cevap verdikleri halde sonuçlar incelendiğinde, yöneltilen toplam 66 sorudan bazılarına hiç cevap vermemişler gibi bir netice ile karşılaşmıştır ve bunun sonucunda eksik cevapların olduğu bazı anketler analizler esnasında değerlendirmeye alınmamıştır. Kısaca, aslında çalışmada 1166 kişiye ulaşıldığı halde çalışmanın güvenilirliği açısından 1141 kişinin cevapları araştırmaya dahil edilmiştir. Kullanılan anket linkinin elden anket toplama yöntemine göre; geri dönüş sayısının daha çok olması, yanıtlamasının daha az zaman alması, kâğıt kalem gibi manuel bir işlem gerektirmemesi ve bu sayede olabilecek yazım hatalarını ve soruların boş bırakılmasını önlemesi gibi olumlu özelliklere sahip olmasıyla birlikte alınan sonuçlar tekniğin bize sunduğu imkanlarla sınırlıdır.

5. Liderlik tarzı algılamaları ve tükenmişlik insan psikolojisi ile yakından ilgili olduğu, zamana ve mekana göre değişkenlik gösterebileceği için aynı örneklem grubu üzerinde farklı zamanlarda yapılan çalışmaların farklı sonuçlar yaratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

6. Araştırma grubundan elde edilen veriler 2009 yılı Mart ayının yaklaşık üç haftası (9-26 Mart) ile sınırlıdır.

4.7. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın teorik modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve ölçüm araçları, verilerin analizi ile ilgili çalışmalar açıklanmış, veri toplama aracının hazırlanışı ve özellikleri belirtilmiştir.

4.8. Araştırmanın Teorik Modeli

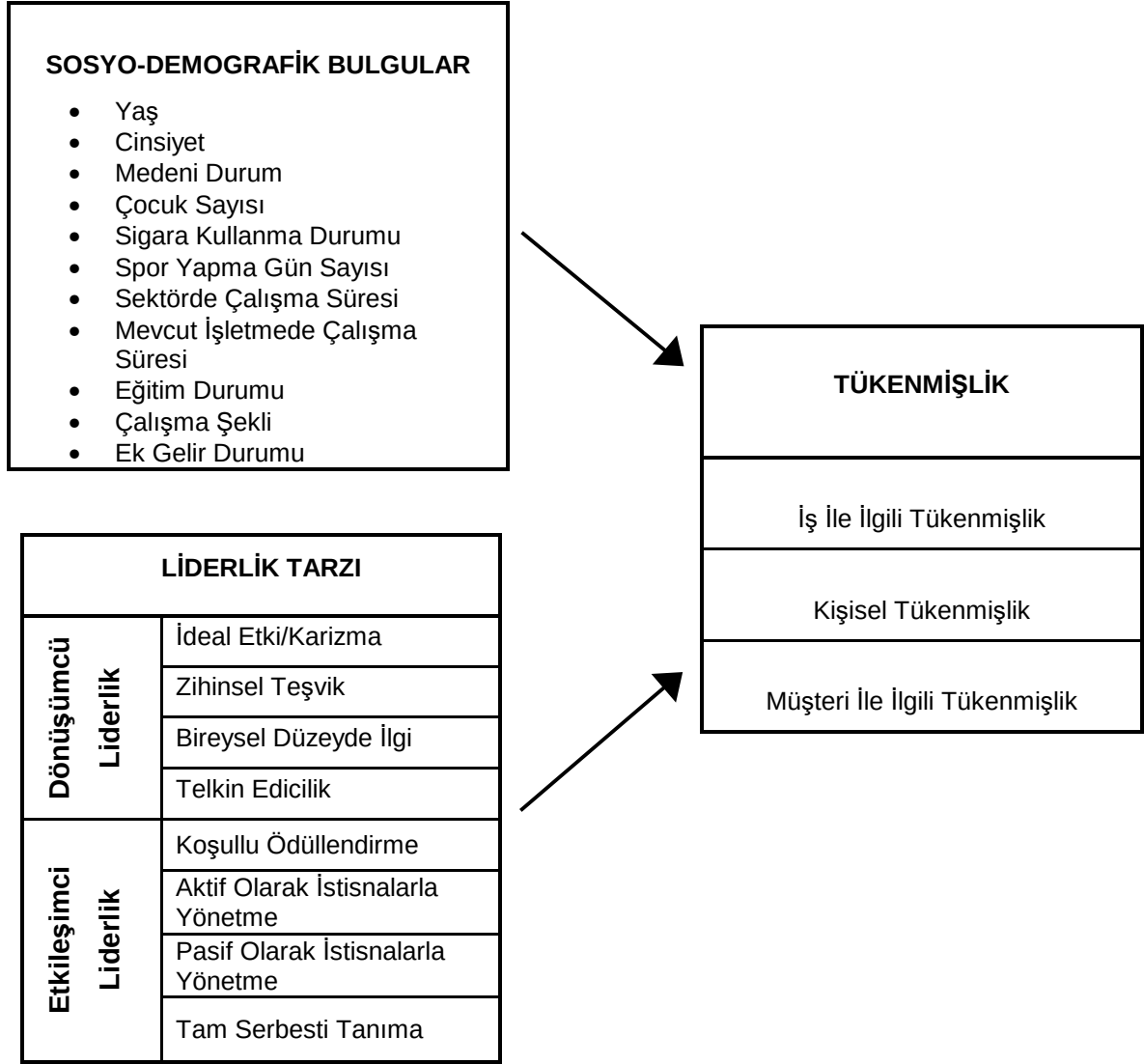
Bu araştırma perakende sektöründeki satış danışmanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaş grupları, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, sigara kullanma durumu, spor yapma gün sayısı, perakende sektöründe çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, full-time part-time çalışma şekli, ek gelir durumları gibi sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan tarama modelinde bir araştırma olup betimsel bir çalışmadır. “Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırma konusu olan birey, nesne, olay kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır”²⁷². Betimsel modelde ise ; “bir konudaki hali hazırdaki durum araştırılır. Betimsel bir modelle yürütülen bir araştırmanın başında araştırma evreni belirlenir”²⁷³. Diğer taraftan araştırmada çalışanların liderlik tarzı algılamaları ile tükenmişlik seviyeleri ve yine tükenmişlik seviyeleri ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinden genel tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; “iki veya daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir”²⁷⁴.

²⁷² Esin Köycü, “Araştırma Modelleri”,

<http://www2.aku.edu.tr/~gocak/2007dersnot/egitimbilimleri/arastirmamodelleri.pdf> , (17 Mayıs 2009) , s.2.

²⁷³ Kazım Özdamar ve diğerleri, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, *T.C Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite01.pdf>, No:601, s.7-8, (17 Mayıs 2009).

²⁷⁴ Esin Köycü, (17 Mayıs 2009), s.3.



Şekil 3: Araştırmanın Teorik Modeli

4.9. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin perakende mağazacılık sektörünün önde gelen isimlerinden birisi olan A işletmesindeki satış danışmanları oluşturmaktadır. Firma seçilirken işletmenin kurumsal ve aradığımız ilişki boyutlarını bize verebilecek nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla Marmara Üniversitesi Bilişim Merkezi aracılığıyla <http://anket.marmara.edu.tr/v2/results.php?sid=196> linki hazırlanmıştır. Linke anket soruları yerleştirildikten sonra A işletmesinin İnsan Kaynakları Yönetimi aracılığıyla bağlı bulunan bütün mağazalara sorular gönderilmiştir. Bütün mağazalarda bilgisayar ve mail sistemi olduğu için anket linkinin gönderimi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşılmamış basılı anket formu dağıtarak veri toplama yoluna gidilmemiştir. Gönderilen anket linkine verilen cevaplar yaklaşık 3 hafta içerisinde toplanmıştır. Araştırma evrenindeki satış danışmanlarının sayısı 4420'dir. Çalışmanın güvenilirliğini artırmak için ana kütle dağılımının heterojen olduğu varsayımıyla hesaplanan ve geri dönen anketlerdeki örneklem sayısı 1141'dir. Satış danışmanlarının çok yoğun bir tempoda ve sürekli müşteri ile ilişki halinde çalışması nedeniyle araştırma evreninin %25,8'ne ulaşılmıştır. Bu %25,8'lik oranına ulaşmada, çalışanların gönüllüğü ve mağaza müdürlerinin iş yoğunluk durumuna göre çalışanları konu hakkında bilgilendirmesi ve yönlendirmesi etkili olmuştur. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda genellikle örnek büyüdükçe güvenilirlik derecesi yükselmektedir. Bu miktar evrenin büyüklüğüne bağlıdır. Eğer grup ya da nüfus birkaç yüzden fazla değilse %50 bir örnekleme gerekecektir. Eğer binlerle ifade edilen bir evren varsa %10 ya da daha az bir örneklem tatmin edici olmaktadır²⁷⁵. Kısaca, her ne kadar araştırmanın örneklem sayısına ulaşma oranımız nispeten düşük görülse de aslında binlerle ifade edilen çalışmalarda %10 oranına ulaşmanın yeterli olduğu düşünüldüğünde çalışmamızda elde edilen % 25,8'lik oranla bu oranın fazlasıyla üzerine çıkıldığı görülmektedir. Ayrıca çalışma sonucunda toplanan anket sayısının (1141), aşağıda hesaplanan ve çalışmanın güvenilirliği açısından minimum seviyede elde edilmesi gereken "n" (354) değerinin çok üzerinde olduğu, bu sebeple örneklem sayısının ana kütleli %5 hata payı ile temsil ettiği yani örneklem sayısının bu çalışma için yeterli olduğu söylenebilir.

²⁷⁵ Cihat Vızlı, s.37.

Çalışmanın güvenilirliği için ana kütle dağılımının heterojen olduğu varsayımıyla $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ $n = 4420 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5) / (0.05)^2 \cdot (4420 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)$ formülü ile hesaplanan “n” değeri 354 bulunmuştur.

Formüldeki;

n= Örneklem alınacak birey sayısı,

N= Hedef kitledeki birey sayısı (4420),

p= İncelenen olayın görülüş sıklığı (0.5),

q= İncelenen olayın görülmeşi sıklığı (0.5),

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değeri (1.96),

d= Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını (0.05) temsil etmektedir²⁷⁶.

Her ne kadar veri toplama aşamasında gönüllü örneklem tekniği kullanılarak çalışma sonuçlarını A işletmesinin geneline yansıtamamak araştırmanın bir sınırlılığı olsa da, çalışmada elde edilen “n” (1141) sayısının hesaplanan “n” (354) değerinin fazlasıyla üzerinde olması nedeniyle, çalışma sonuçlarının işletme genelinin düşüncesine yakın olduğu konusunda bize fikir vermektedir.

4.10. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anket formu Marmara Üniversitesi Bilişim Merkezi'nin hazırladığı anket linkine 3 bölüm halinde soruların yerleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Hazırlanan anket linkindeki sorular A işletmesinin İnsan Kaynakları Yönetimi aracılığıyla bağlı bulunan bütün mağazalara gönderilmiştir ve 3 hafta süre ile cevaplar toplanmıştır.

Anket formunun birinci kısmında; anketin amacı, içten olmalarını sağlamak amacıyla araştırmanın önemi ve linkteki anketi (teknik nedenlerden dolayı anketin tüm soruları cevaplanmadan bir sonraki sayfaya geçilememiş ve tüm sorular cevaplandıktan sonra anket tamamlanmıştır) ve soruları nasıl cevaplandırmaları

²⁷⁶ Türker Baş, **Anket**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001, s.43-44.

gerektiğine dair teknik bilgi veren yönlendirici kısa bir tanıtım yazısı verildikten sonra çalışanların tükenmişlik düzeylerini ve nedenlerini ortaya çıkarmak üzere “Kopenhag Tükenmişlik Envanteri” soruları yer almıştır. İkinci kısmında; yine soruların nasıl yanıtlanacağı ve yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik olarak geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” soruları, üçüncü kısmında ise; sosyo-demografik özelliklerin tespit edilmesi için “Kişisel Bilgi Formu” ve anketin cevaplarının veri tabanına ulaşması için tamamlama işleminin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine dair kısa bir yazı yer almıştır. Aşağıda bu iki ölçeğe ve kişisel bilgi formuna ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

4.10.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire)

MLQ, Bass’ın 1985’te yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmek üzere uyguladığı ankettir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği 1997 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiştir²⁷⁷. 2000 yılında tekrar geliştirilen anket 36 sorudan meydana gelmektedir²⁷⁸. Bass ve Avolio dönüşümcü ve etkileşimci liderliği oluşturan boyutları ortaya çıkarmak için 70 yönetici ile görüşmüştür. Daha sonra dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin altında kalan maddeleri gruplara ayırarak tasnif edilemeyen ve güvenilmeyen maddelerin çıkarılması ile 73 maddelik MLQ oluşturulmuştur. 176 askeri ve sivil katılımcı üzerinde denenen ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda dönüşümcü liderlik dört faktöre ayrılırken (karizmatik liderlik, esinsel liderlik, kişisel ilgi ve entelektüel teşvik), etkileşimci liderlik iki faktöre (ödüle bağlılık ve istisnalarla yönetim) ayrılmıştır. MLQ’nun yeni versiyonu olan MLQ-X, etkileşimci liderliğin boyutlarında ödüle bağlılık için “vaatler ve ödüller” ve istisnalarla yönetim için “aktif ve pasif” olmak üzere ikişer alt boyutu ortaya çıkarmıştır²⁷⁹. Türkçe’ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Necati Cemaloğlu, Mehmet Korkmaz, Emin Karip,

²⁷⁷ Nuttawuth Muenjhon, Anona Armstrong, “Evaluating The Structural Validity of The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing The Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership, Contemporary Management Research”, Vol.4, No.1, (Mart 2008), <http://www.cmr-journal.org/article/viewPDFInterstitial/704/2045>, (23 Mayıs 2009), s.5

²⁷⁸ Şafak Gündüz, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”, (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi SBE, İstanbul, 2007), s.50.

²⁷⁹ Hasan Tamer Tandoğan, s.32.

Erkan Faruk Şirin, Azmi Yetim gibi birçok araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş geçerli ve güvenilir bulunmuştur²⁸⁰.

Bass ve Avolio tarafından 2000 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) “Hiçbir Zaman=1”den “Her Zaman=5” arasında değişen 5’li Likert tipi puan aralıklarında cevap verilebilen toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin 3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28 ve 33. maddeleri olumsuz, diğer maddeleri ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bunların yanında çalışmada gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları da araştırmanın “bulgular” bölümünde ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

4.10.2. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (Copenhagen Burnout Inventory)

Çalışmada tükenmişliği ölçmek amacıyla Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) kullanılmıştır. CBI’nın tercih edilmesinin en önemli nedenleri; “açık, anlaşılır ve sade olması, kültürle göre değişmemesi, sadece işle ilgili değil genel tükenmişliği ölçmesi, daha az sorudan oluşması ve yeni bir envanter olmasıdır”. 2005 yılında, Kristensen ve diğerleri tarafından Maslach Tükenmişlik Envanteri’ne (MBI) alternatif araç olarak geliştirilen Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI), sahip olduğu üç alt alandaki öğelere (kişisel tükenmişlik, iş ve müşteri ile ilgili tükenmişlik) verilen 5 cevap kategorisinden (‘her zaman’den ‘asla’ya uzanan kişisel ve iş tükenmişliğinde kullanılan sıklık öğeleri ve ‘çok yüksek bir derece’den ‘çok düşük bir derece’ye uzanan müşteri alt-skalasında kullanılan yoğunluk öğeleri) ve toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Envanterin 3 alt alanını oluşturan kişisel tükenmişlik 6, işle ilgili tükenmişlik 7, müşteri ile ilgili tükenmişlik 6 sorudan oluşmaktadır²⁸¹. Her kategori 0-100 arasında “0-25-50-75-100” olmak üzere derecelendirilmiştir²⁸². Tükenmişlik değerlerinin hesaplanması bu öğelerin ortalamasının alınması ile elde edilmektedir. Ölçeğin Türkçe’ye çevrilmesi esnasında gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ve puanlama sistemine dair bilgiler “tükenmişlik” konusunun anlatıldığı bölümde ayrıntıları ile aktarılmıştır. Ayrıca, çalışmada gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen geçerlilik ve

²⁸⁰ Erkan Faruk Şirin, Azmi Yetim, “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2009, <http://dergi.edu.tr/index.php/besyodergil/article/view/87/84>, (23 Mayıs 2009), s.5.

²⁸¹ Deliorman ve diğerleri, “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği”, s.477.

²⁸² Borritz ve diğerleri, s.52.

güvenilirlik sonuçları da araştırmanın “bulgular” bölümünde ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

4.10.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçme aracı ise, araştırmacı tarafından satış danışmanlarına ait bir takım değişkenler hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formudur. Bu formda araştırmaya katılan satış danışmanlarının cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, sigara kullanma durumu, spor yapma gün sayısı, eğitim durumu, full-time part-time çalışma şekli ve ek gelir durumları 8 adet kapalı uçlu soruyla; yaş, perakende sektöründe çalışma süresi ve mevcut işletmede çalışma süresine dair bilgiler ise 3 adet açık uçlu soruyla elde edilmeye çalışılmıştır. Etik kurallar gereği araştırma sırasında katılımcılara kimlik bilgilerini içeren sorular yöneltilmemiştir.

4.11. Verilerin Analizi

Araştırma verileri toplandıktan sonra ölçek ve kişisel bilgi formuna ait soruların sistemde tam anlamıyla eksiksiz doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiş eksik yanıtlanan kişilere ait ölçekler değerlendirilmeye alınmamıştır. Kişisel Bilgi Formu, Kopenhag Tükenmişlik Envanteri ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile elde edilen veriler SPSS 11.0 (Statistical Package Program for Social Sciences) paket programına aktarılmış ve veriler bu program yoluyla analiz edilmiştir.

Uygulamadaki sosyo-demografik soruların gruplamaları, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmadaki faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için faktör analizi ve ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu ispat etmek için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bağımsız gruplar arasındaki anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla Bağımsız İki Grup Arası Farklılıkların Testi (Independent Samples T-Test) gerçekleştirilmiş, grupların varyansının eşit olup olmadığına Levene's T- Testi ile bakılmış ve t-testi sonuçları buna göre yorumlanmıştır. İki'den fazla olan gruplar arasındaki anlamlı farklılığı tespit etmek için ANOVA kullanılmıştır. ANOVA testi ile bulunan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için de One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların kaynağı, One-Way ANOVA testinin Post Hoc seçeneği altında olan Tukey testi sonuçlarının yorumlanması ile yapılmıştır. Yine araştırmada iki

değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın varlığını ve/veya şiddetini belirlemek için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmalar sırayla bulgular bölümünde araştırmanın amacına uygun olarak tablolastırılarak açıklanmıştır. Yapılan tüm analizlerde % 5 hata payı dikkate alınmıştır.

4.12. Bulgular

Çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri bağımsız değişken, tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Ayrıca yaş grupları, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, sigara kullanma durumu, spor yapma gün sayısı, perakende sektöründe çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, full-time part-time çalışma şekli, ek gelir durumları olan sosyo-demografik değişkenler ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesinde sosyo-demografik değişkenler bağımsız değişken, tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir.

Bu bölümde araştırmada toplanan verilerin istatistiksel analizlerin sonuçları ile ilgili bulgular ve yorumlara yer verilecektir. Bu doğrultuda ilk önce sosyo-demografik değişkenlere ilişkin dağılımlar tablolar ile birlikte verilecek olup, daha sonra liderliğin ve tükenmişliğin boyutları, sosyo-demografik değişkenlerle tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki ve liderlik ve tükenmişlik boyutlarının kendi arasındaki ilişkilerine yönelik bulgular ve değerlendirmeler tablolar yardımıyla çalışmanın amaçları doğrultusunda aktarılıyor olacaktır.

4.12.1. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar

Yapılan çalışma ile çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, sigara kullanma durumu, spor yapma gün sayısı, perakende sektöründe çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, full-time part-time çalışma şekli, ek gelir durumları ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan satış danışmanlarının sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4
Satış Danışmanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER		FREKANS	YÜZDE(%)
Yaş	18-19 (1991-1990 Doğumlu)	48	4,2
	20-21 (1989-1988 Doğumlu)	218	19,1
	22-23 (1986-1987 Doğumlu)	285	25
	24-25 (1984-1985 Doğumlu)	231	20,2
	26-27 (1982-1983 Doğumlu)	170	14,9
	28-29 (1980-1981 Doğumlu)	102	8,9
	30-31 (1978-1979 Doğumlu)	49	4,2
	32 ve üstü (1977 ve üstü Doğumlu)	38	3,5
Cinsiyet	Erkek	620	54.3
	Kadın	521	45.7
Medeni Durum	Bekar	997	87.4
	Evli	133	11.7
	Diğer	11	1
Çocuk Sayısı	Cocuğu olmavan	1055	92.5
	Cocuğu olan	86	7.5
Sigara Kullanma	Evet kullanıyorum	465	40.8
	Havır kullanmıyorum	676	59.2
Düzenli Spor Yapma Sıklığı	0 aün	596	52.2
	1 aün	207	18.1
	2 aün	139	12.2
	3 aün	107	9.4
	4 aün ve üstü	92	8.1
Perakende Sektöründe Çalışma Süresi	1-2 yıl	701	61.4
	3-4 yıl	248	21.7
	5-6 yıl	118	10.3
	7-8 yıl	42	3.7
	8 yıl ve üstü	31	2.7
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl	623	54.6
	2 yıl	257	22.5
	3 yıl	125	11.0
	4 yıl ve üstü	136	11.9
Eğitim Durumu	İlköğretim	8	0.7
	Lise	581	50.9
	Yüksekokul	293	25.7
	Lisans ve Üstü	259	22.7
Çalışma Şekli	Part-time	454	39.8
	Full-time	687	60.2
Ek Gelir	Evet var	66	5.8
	Havır vok	1075	94.2

Bu çalışma sonucunda elde edilen sosyo-demografik değişkenlere ait dağılımlar yukarıda ayrıntıları verilen Tablo 4'teki gibidir. Tabloya göre; araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak 22-23 yaş (%25) aralığında olduğu, erkeklerin %54,3 ile kadınlara göre daha fazla olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun bekar (%87,4) olduğu, önemli bir kısmının çocuk sahibi olmadığı (%92,5), sigara kullanmayanların (%59,2) kullananlara göre daha fazla olduğu, %52,2'lik bir kısmının hiç spor yapmadığı, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun perakende sektöründe çalışma süresinin 1-2 yıl (%61,4) arasında olduğu, katılımcıların önemli bir kısmının mevcut işletmede çalışma süresinin 1yıl (%54,6) olduğu, %50,9'luk bir kısmının lise mezunu olduğu, full-time çalışanların (%60,2) part-time çalışanlara göre daha fazla olduğu, ek gelir sahibi olmayanların (%94,2) ek gelir sahibi olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4.12.2. Liderliğin ve Tükenmişliğin Boyutları, Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi

Bu bölümde A işletmesinde çalışan satış danışmanlarının sorulara verdiği cevaplardan yola çıkarak liderlik ve tükenmişlik boyutlarını tespit etmek için faktör analizi ve aynı zamanda çalışmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nin kullanılabilirliğini ispat etmek için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır.

4.12.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Faktör Analizi, Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri bağımsız değişken, tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Ölçek "Hiçbir Zaman=1"den "Her Zaman=5" arasında değişen 5'li Likert tipi puan aralıklarında toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin 3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28 ve 33. maddeleri olumsuz, diğer maddeleri ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Olumsuz sorular SPSS paket programına atılırken düzenlenmiştir.

Güvenirlilik analizlerine başlamadan önce MLQ'ya faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinden çıkan sonuçlara göre güvenilirlik analizi yapılmıştır. MLQ ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu öğrenmek için KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Barlett's Testi değerlerine bakılmıştır.

Tablo 5
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,969
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	22293,037
	df	630
	Sig.	,000

Tabloda görülen değerlere göre;

KMO Değeri: 0,969 bulunmuştur. KMO değerinde, 0,5-1.0 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirildiğinden MLQ'nun 0,972 değeri tatminkar olarak bulunmuştur.

KMO ve Bartlett's Testi p değeri 0,000 bulunmuştur. 0,05 ten küçük ($p < 0,05$) olması nedeniyle elde edilen p değeri 0,000 ile tatminkar bulunmuştur.

Elde edilen KMO ve Bartlett's test değerleri anketin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Bir sonraki aşamada her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu bulmak amacıyla Anti-image Correlation Matrisi ile her bir sorunun MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerine bakılmıştır. Her bir sorunun MSA değeri 0,5'ten büyük bulunduğu için bütün soruların faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır.

Faktör analizlerinde Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır.

Yapılan ilk faktör analizinde faktörlerin açıklanan toplam varyans düzeyinin % 53,752 olduğu ve Total Variance Explained tablosuna göre verilerin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Hangi soruların hangi faktör altında olduğunu anlamak için Rotated Component Matrix tablosuna bakılmıştır. Bu tabloya göre 1. faktörün 23, 2. faktörün 8, 3. faktörün 4 ve 4. faktörün altında 1 sorunun toplandığı görülmüştür. Buna göre; 4. faktör 1 soru ile (19. soru) temsil edilemeyeceğinden 19. soru atılarak ankete tekrar faktör analizi uygulanmıştır.

İkinci faktör analizi neticesinde, faktörlerin açıklanan toplam varyans düzeyinin % 52,072 olduğu, 1. faktörün 23, 2. faktörün 8 ve 3. faktörün altında ise 4 sorunun toplandığı görülmüştür. Daha sonra bu üç faktörün kendi içerisindeki güvenilirlik değerlerini bulmak için her birine ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Güvenilirlik değerinin bulunması için bütün sorulara Reliability analizi uygulanmış ve cronbach alpha değerine bakılmıştır.

İlk aşamada yapılan Reliability analizi sonucunda anketin genel güvenilirliği 0,94 cronbach alpha değeri ile geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Daha sonra genel olarak güvenilir bulunan anketin faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktörünün her birinin tek tek güvenilirlik değerlerine bakılmıştır.

Buna göre, 1. faktörün cronbach alpha değeri 0,9605, 2. faktörün cronbach alpha değeri 0,8398, 3. faktörün cronbach alpha değeri ise 0,4811 bulunmuştur.

İstatistiksel açıdan 3. faktöre ait iç tutarlılık kat sayısı olan cronbach alpha değerinin 0,4811 ile az seviyede güvenilir bulunması nedeniyle sırasıyla bu faktör için teker teker soru atılmıştır. Ancak hiçbir sorunun bu faktörün alfa değerini yükseltmediğinin gözlenmesiyle faktöre ait 4, 22, 24, 27 numaralı sorular güvenilirlik değerlerini düşürdüğü için ölçekten çıkartılmıştır ve kalan maddelere tekrar faktör analizi uygulanmıştır.

Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak için analizden çıkarılan sorulardan sonra KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's Testi uygulanarak anketin faktör analizine uygunluğu tekrar tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere KMO: 0,972, Bartlett's: 21546,690, p değeri: 0,000 ile tatminkar olarak bulunmuştur.

Tablo 6
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,972
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	21546,690
	df	630
	Sig.	,000

Gerçekleştirilen üçüncü faktör analizi sonucunda, verilerin 1. faktör 23 soru (25, 32, 31, 36, 10, 30, 14, 16, 13, 11, 15, 35, 34, 29, 26, 18, 9, 21, 23, 8, 1, 6, 2) ve 2. faktör 8 soru (20, 12, 17, 5, 3, 28, 7, 33) olmak üzere iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Daha sonra bu iki faktörün kendi içerisindeki güvenilirlik değerlerini bulmak için tekrar güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Buna göre, anketin genel güvenilirliğinin cronbach alpha değeri 0,9537, 1. faktörün cronbach alpha değeri 0,9605, 2. faktörün cronbach alpha değeri 0,8398 ile güvenilir bulunmuştur. (Tablo 8) Tablo 7’de aktarıldığı üzere, bulunan alt boyutlardan ilkinin (23 öge) toplam varyansın 38,647’sini; ikincisinin (8 öge) toplam varyansın 14,547’sini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 7
Açıklanan Toplam Varyans

Madde	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Topamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	13,825	44,598	44,598	11,980	38,647	38,647
2	2,665	8,596	53,194	4,510	14,547	53,194
3	,913	2,946	56,140			
4	,856	2,762	58,902			
5	,813	2,622	61,524			
6	,772	2,490	64,014			
7	,719	2,320	66,334			
8	,693	2,234	68,568			
9	,689	2,222	70,790			
10	,619	1,997	72,787			
11	,606	1,954	74,741			
12	,595	1,918	76,659			
13	,559	1,803	78,463			
14	,539	1,740	80,203			
15	,524	1,689	81,892			
16	,496	1,600	83,492			
17	,489	1,577	85,069			
18	,470	1,517	86,587			
19	,452	1,459	88,045			
20	,436	1,406	89,451			
21	,408	1,316	90,767			
22	,403	1,299	92,067			
23	,382	1,234	93,300			
24	,367	1,184	94,484			
25	,328	1,057	95,542			
26	,296	,955	96,497			
27	,257	,828	97,325			
28	,234	,753	98,079			
29	,215	,693	98,771			
30	,194	,627	99,398			

Metot: Principal Component Analysis

Teoriye göre, MLQ'ya ait Dönüşümcü Liderlik altında; İdeal Etki/Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel Düzeyde İlgili, Telkin Edicilik, Etkileşimci Liderlik altında ise; Koşullu Ödüllendirme, Aktif-İstisnalarla Yönetim, Pasif-İstisnalarla Yönetim, Tam Serbesti Tanıma olmak üzere 8 adet alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar içinde hangi maddelerin yer aldığını belirlemek üzere çalışanların, ölçeğin sorularına verdikleri ortalama puanların faktör analizine sokulması sonucu, ölçekteki 36 sorudan 31'i analizde bir boyuta dahil olurken ve 5 soru ise düşük faktör değerleri nedeniyle herhangi bir faktörün altına dahil edilememiştir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin boyutları literatürdeki gibi oluşmamıştır.

Gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde oluşan 2 boyutun toplam varyansın % 53,194'nü açıkladığı belirlenmiştir. (Tablo 8) En yüksek açıklayıcılık düzeyine sahip unsur 25. soru (0,829) olup faktörlere ait bütün sorular ve yük değerleri Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo 8
MLQ Faktör Analizi- Satış Danışmanları Açısından Liderlik Boyutları

Faktörler ve Maddeleri		Faktör Ağırlığı*	Ortalama	Stan. Sapma	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
FAKTÖR 1: Motive Edici Karizmatik Liderlik (Croanbach Alfa=0,9605)					
1	Harcadığım çabaya göre / karşılık bana işimde yardımcı olur	,612	3,9238	,92165	38,647
2	Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir	,528	3,9010	,87550	
6	Önem verdiği değerleri inançları bizimle paylaşır	,571	3,8466	1,17658	
8	Problemi çözerken farklı bakış açıları arar	,625	4,0237	,98514	
9	Geleceğe olumlu bakar	,674	4,2358	,90978	
10	Onunla çalışmak insanı gururlandırır	,789	3,9904	1,10219	
11	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur	,723	3,7213	1,20357	
13	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır	,733	4,0806	1,04738	
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir	,759	4,1332	1,00776	
15	Zamanını başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir	,718	3,5022	1,12984	
16	Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar	,757	3,7607	1,12534	
18	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer	,670	3,4531	1,25403	
21	Davranışları ona saygı duymama neden olur	,668	4,1323	1,06087	
23	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır	,657	4,1025	1,01264	
25	Güç ve güven hissi verir	,829	3,9571	1,14971	
26	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler	,668	3,3269	1,38762	
29	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır	,691	3,7432	1,21675	
30	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir	,785	3,9982	1,08012	
31	Kendimi geliştirmeye odaklanmamı sağlar	,801	3,9825	1,14771	
32	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar	,807	3,9036	1,14378	
34	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular	,693	4,1174	1,04975	
35	İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	,710	4,0666	1,10935	
36	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder	,803	4,0500	1,09711	
FAKTÖR 2: Serbest-Pasif Liderlik (Croanbach Alfa=0,8398)					
3	Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır	,654	4,0140	1,19860	14,547
5	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir	,683	4,3453	1,06126	
7	Gerektiğinde ortada yoktur	,613	4,2261	1,14158	
12	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir	,712	4,0850	1,21711	
17	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır	,684	4,0429	1,25687	
20	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir	,737	3,9781	1,24691	
28	Karar vermekten kaçınır	,626	4,4242	1,00817	
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir	,576	4,0316	1,22219	
Açıklanan Toplam Varyans (%):					53,194
Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği:					,972
df:					465
p değeri:					,000

*Faktör ağırlıkları 0,50'den büyük olan maddeler dahil edilmiştir.

4.12.2.2. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) Faktör Analizi, Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi

Kristensen ve diğerleri CBI ölçeğini geliştirdikten sonra her üç tükenmişlik alanının birbirinden bağımsız olduğunu bu sebeple faktör analizine gerek duymadan da üçünün ayrı ayrı kullanılabileceğini²⁸³ ifade etmiştir. Özellikle Kristensen ve diğerlerinin gerçekleştirdikleri büyük kapsamlı PUMA çalışmasından sonra bu araştırma da perakende sektöründe gerçekleştirildiğinden ve faktörlerin kültürümüzde ne şekilde oluşacağı merak edildiğinden, aynı zamanda da daha derinlemesine bir çalışma yapılması tercih edildiğinden CBI sorularına verilen cevaplara faktör analizi uygulanmıştır.

CBI üç alt alandaki öğeler (kişisel tükenmişlik, iş ve müşteri ile ilgili tükenmişlik) 5 cevap kategorisinden ('her zaman'dan 'asla'ya uzanan kişisel ve iş tükenmişliğinde kullanılan sıklık öğeleri ve 'çok yüksek bir derece'den 'çok düşük bir derece'ye uzanan müşteri alt-skalasında kullanılan yoğunluk öğeleri) oluşmaktadır. Toplam 19 sorunun yer aldığı envanterde; kişisel tükenmişlik alt alanında 6, işle ilgili tükenmişlik alt alanında 7, müşteri ile ilgili tükenmişlik alt alanında ise 6 soru bulunmaktadır. Ölçeğin 10. sorusu olumsuz bir ifade olduğu için bu soru SPSS paket programına atılırken düzenlenmiştir.

Çalışmanın bu aşamasında, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği verilerinin faktör analizi sonuçlarının elde edilmesinde olduğu gibi güvenilirlik analizlerine başlamadan önce CBI'dan elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinden çıkan sonuçların ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. CBI'nın faktör analizine uygunluğunu öğrenmek için KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's Testi değerlerine bakılmıştır.

Tablo 9
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9089,112
	df	171
	Sig.	,000

²⁸³ Deliorman ve diğerleri, "Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", s.463.

Tablo 9'a göre;

KMO Değeri: 0,951 bulunmuştur. KMO değerinde, 0,5-1.0 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirildiğinden CBI'nın 0,951 değeri tatminkar olarak bulunmuştur.

KMO ve Bartlett's Testi p değeri 0,000 bulunmuştur. 0,05 ten küçük ($p < 0,05$) olması nedeniyle elde edilen p değeri 0,000 ile tatminkar bulunmuştur.

Elde edilen KMO ve Bartlett's test değerleri anketin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Bir sonraki aşamada her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu bulmak amacıyla Antiimage Covariance Matrisi ile her bir sorunun MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerine bakılmıştır. Her bir sorunun MSA değeri 0,5'ten büyük bulunduğu için bütün soruların faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır.

Faktör analizlerinde Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır.

Yapılan ilk faktör analizinde faktörlerin açıklanan toplam varyans düzeyinin % 53,541 olduğu ve Total Variance Explained tablosuna göre verilerin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Hangi soruların hangi faktör altında olduğunu anlamak için Rotated Component Matrix tablosuna bakılmıştır. Bu tabloya göre 1. faktörün 7, 2. faktörün 9 ve 3. faktörün altında 1 sorunun toplandığı görülmüştür.

Rotated Component Matrix tablosuna bakıldığında 10. ve 11. soruların birden fazla faktörün altında birbirine yakın faktör ağırlığına sahip olduğu görülmüştür. Bu iki sorunun anlam bütünlüğünü bozduğu düşünüldüğünden analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Ayrıca istatistiksel olarak bir faktör 1 soru ile (1. soru) temsil edilemeyeceğinden yukarıda bilgisi aktarılan 3. faktöre ait 1. soru çalışmadan çıkarılmıştır. 1, 10 ve 11. soruların analiz dışı bırakılmasından sonra verilere tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde, Deliorman ve diğerlerinin²⁸⁴, Marmara Üniversitesi'ndeki akademisyenlerde gerçekleştirdiği çalışmada 1 ve 10. sorular, yine

²⁸⁴ Deliorman ve diğerleri, Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği, s.479.

Deliorman ve diğerlerinin²⁸⁵ Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını gerçekleştirdiği araştırmada 1 ve 11. sorular geçerlilik analizlerinde anlamlı sonuçlar vermemesi ve güvenilirlik katsayısını belirgin bir şekilde düşürmesi nedeniyle analizlerden çıkarılmıştır.

Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak için analizden çıkarılan sorulardan sonra KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's Testi uygulanarak anketin faktör analizine uygunluğu tekrar tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 10'da görüldüğü üzere KMO: 0,951, Bartlett's: 8627,295, p değeri: 0,000 ile tatminkar olarak bulunmuştur.

Tablo 10
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8627,295
	df	120
	Sig.	,000

İkinci faktör analizi neticesinde, faktörlerin açıklanan toplam varyans düzeyinin % 55,024 olduğu, 1. faktörün altında 7 soru (5, 7, 3, 6, 18, 2, 4), 2. faktörün altında ise 9 (13, 19, 14, 15, 16, 17, 12, 9, 8) sorunun toplandığı görülmüştür. Daha sonra bu iki faktörün kendi içerisindeki güvenilirlik değerlerini bulmak için her birine ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Güvenilirlik değerinin bulunması için bütün sorulara Reliability analizi uygulanmış ve cronbach alpha değerine bakılmıştır.

İlk aşamada yapılan Reliability analizi sonucunda anketin genel güvenilirliği 0,9212 cronbach alpha değeri ile geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Daha sonra genel olarak güvenilir bulunan anketin faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktörünün her birinin tek tek güvenilirlik değerlerine bakılmıştır.

Buna göre, 1. faktörün cronbach alpha değeri 0,8681, 2. faktörün cronbach alpha değeri 0,8814 ile güvenilir bulunmuştur. Tablo 11'de aktarıldığı üzere, bulunan alt

²⁸⁵ Deliorman ve diğerleri, Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, s.464.

boyutlardan ilkinin (7 öge) toplam varyansın 28,333'ünü; ikincisinin (9 öge) toplam varyansın 26,692'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 11
Açıklanan Toplam Varyans

Madde	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Topamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	7,528	47,051	47,051	4,533	28,333	28,333
2	1,276	7,973	55,024	4,271	26,692	55,024
3	,819	5,119	60,144			
4	,706	4,413	64,557			
5	,665	4,154	68,710			
6	,635	3,972	72,682			
7	,576	3,600	76,282			
8	,569	3,558	79,840			
9	,523	3,271	83,111			
10	,456	2,851	85,962			
11	,443	2,767	88,729			
12	,397	2,481	91,210			
13	,387	2,417	93,627			
14	,379	2,369	95,996			
15	,344	2,148	98,144			
16	,297	1,856	100,000			

Metot: Principal Component Analysis

Teoriye göre, CBI'ın altında İş İle İlgili Tükenmişlik, Kişisel Tükenmişlik, Müşteri İle İlgili Tükenmişlik olmak üzere 3 adet alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar içinde hangi maddelerin yer aldığını belirlemek üzere çalışanların, ölçeğin sorularına verdikleri ortalama puanların faktör analizine sokulması sonucu, ölçekteki 19 sorudan 16'sı analizde bir boyuta dahil olurken, 3 soru ise düşük faktör değerleri (1. soru) ve birbirine yakın faktör ağırlığına sahip olmaları (10 ve 11. soru) nedeniyle herhangi bir faktörün altına dahil edilememiştir. İş İle İlgili Tükenmişlik, Kişisel Tükenmişlik, Müşteri İle İlgili Tükenmişlik boyutlarının literatürdeki gibi oluşmadığı satış danışmanlarının iş ve müşteri ile ilgili tükenmişliklerinin kendi arasında ve işle kişisel tükenmişliklerinin kendi arasında iç içe geçtiği gözlemlenmiştir. Bu durumda iş ve müşteri ile ilgili tükenmişlik ve işle kişisel tükenmişliklerinin çok yakın ilişkili olduğu söylenebilir.

1, 10 ve 11. soruların atılmasıyla gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde oluşan 2 boyutun toplam varyans açıklama düzeyinin %53,54'den %55,024'e çıktığı belirlenmiştir (Tablo 12). En yüksek açıklayıcılık düzeyine sahip unsur 5. soru (0,806) olup faktörlere ait bütün sorular ve yük değerleri Tablo 12'de özetlenmiştir.

Tablo 12

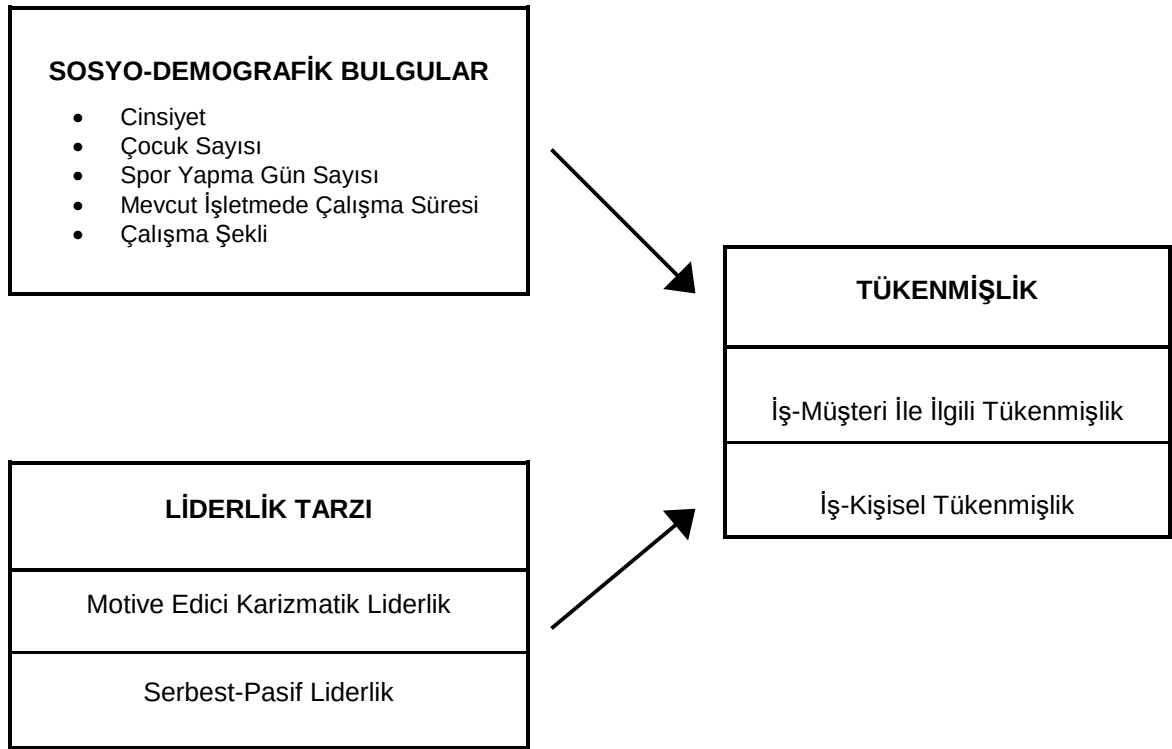
CBI Faktör Analizi- Satış Danışmanları Açısından Tükenmişlik Boyutları

FAKTÖRLER VE MADDELERİ	Faktör Ağırlığı *	Ortalama	Stan. Sapma	Faktörün Açıklayıcı lığı (%)
FAKTÖR 1: İş- Müşteri ile İlgili Tükenmişlik (Croanbach Alfa= 0,8681)				
2 İşiniz nedeniyle tükendiğinizi hisseder misiniz?	,642	2,4169	1,17200	28,333
3 Müşteriler ile çalışmak enerjinizi tüketir mi?	,768	2,2225	1,10882	
4 İşiniz duygusal anlamda yorucu mudur?	,524	2,4099	1,22367	
5 Müşteriler ile çalışmak size zor gelir mi?	,806	1,9252	1,02549	
6 İşiniz sizi bunaltır mı?	,665	1,9288	0,98279	
7 Müşterilerle çalışmayı yıpratıcı bulur musunuz?	,776	2,3157	1,13198	
18 Müşterilerle çalışmaktan bıktınız mı?	,645	1,6895	0,92186	
FAKTÖR 2: İş- Kişisel Tükenmişlik (Croanbach Alfa= 0,8814)				
8 Çalıştığınız her saatin sizin için yorucu olduğunu düşünür müsünüz?	,500	2,0853	0,89537	26,692
9 Ne sıklıkta kendinizi yıpranmış hissedersiniz?	,563	2,3720	0,77461	
12 Sabah uyandığınızda "bir iş günü daha" düşüncesiyle kendinizi bitkin hisseder misiniz?	,566	1,9085	0,93470	
13 Kendinizi ne sıklıkta fiziksel olarak bitkin hissederseniz?	,748	2,4468	0,82171	
14 Kendinizi ne sıklıkta duygusal olarak bitkin hissedersiniz?	,691	2,4178	0,89628	
15 Kendinizi ne sıklıkta hastalıklara karşı zayıf ve dirençsiz hissedersiniz?	,671	2,0897	0,95444	
16 İş günü sonunda kendinizi tükenmiş hisseder misiniz?	,640	2,4591	0,97339	
17 Ne sıklıkta "daha fazla dayanamayacağım" diye düşünürsünüz?	,591	1,8004	0,94742	
19 Kendinizi ne sıklıkta yorgun hissedersiniz?	,728	2,4477	0,81854	
Açıklanan Toplam Varyans (%):				55,024
Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği:				,951
df:				120
p değeri:				,000

*Faktör ağırlıkları 0,50'den büyük olan maddeler dahil edilmiştir.

4.12.3. Araştırmanın Modeli

Çalışanlar ve yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri incelendikten sonra değişkenlerin gruplanmalarına bağlı olarak faktör analizi neticesinde oluşan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı boyutları ve tükenmişlik boyutlarına göre oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

4.12.4. Sosyo-Demografik Veriler ile Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Analizler

Bu kısımda araştırmada elde edilen sosyo-demografik bulgularla faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda oluşan satış danışmanlarının tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler T Testi, ANOVA ve Pearson korelasyon analizi yardımıyla ilişkilendirilerek tablolar ile birlikte aşağıda sunulacaktır.

4.12.4.1. Satış Danışmanlarının Cinsiyeti İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan t testi sonuçlarını Tablo 13'de görmek mümkündür.

Tablo 13
Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t-testi		
					t Değeri	df Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	Erkek	620	2,1039	,81144	-1,138	1136	,255
	Kadın	518	2,1589	,81035			
İş-Kişisel Tükenmişlik	Erkek	619	2,1529	,62611	-4,312	1138	,000*
	Kadın	521	2,3161	,64818			

* $P < 0,05$

Tablo 13'e göre, gerçekleştirilen t testi neticesinde iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu ($p = ,255$) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İş-kişisel tükenmişlik alt boyutunun significant değeri ($p = 0,000$) ise $p < 0,05$ olduğundan cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın yönünü belirlemek için ortalamalara bakıldığında kadın satış danışmanlarının iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin erkek satış danışmanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer şekilde, Deliorman ve diğerlerinin CBI tükenmişlik envanterini kullanarak Marmara Üniversitesi akademisyenleri üzerinde yaptığı çalışmada örneklem grupları farklı olmasına rağmen kadınların erkeklere göre iş-kişisel

tükenmişlik seviyesinin daha yüksek olduğu görülmüştür²⁸⁶. Bayan satış danışmanlarının tükenmişlik düzeyinin yüksek olmasının nedeni uzun saatler yüksek bir tempoda ve ayakta çalıştıktan sonra ülkemizde özellikle bayana atfedilen evdeki bazı sorumluluklarını da yerine getirmek için çaba sarf ediyor olması olabilir.

4.12.4.2. Satış Danışmanlarının Medeni Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan ANOVA analizi sonuçlarını Tablo 14’de görmek mümkündür.

Tablo 14
Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Faktörler	Medeni Durum	N	Ortalama	F Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	Bekar	994	2,1398	,713	,490
	Evli	133	2,0548		
	Diğer	11	2,0390		
İş-Kişisel Tükenmişlik	Bekar	996	2,2378	1,029	,358
	Evli	133	2,1562		
	Diğer	11	2,1515		

Gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre; satış danışmanlarının medeni durumlarının tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 14). Diğer bir ifade ile; iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik, iş-kişisel tükenmişlik boyutları ile çalışanların medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tablo 14’de medeni durum gruplamalarının faktörleri değerlendirmelerinde verdikleri puanların birbirlerine çok yakın olduğu ve istatistiksel anlamda farklılaşmaların olmadığı görülebilir.

²⁸⁶ Deliorman ve diğerleri, Akademik personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği, s.482.

4.12.4.3. Satış Danışmanlarının Çocuk Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile çocuk durumu değişkeni arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan t testi sonuçlarını Tablo 15'de görmek mümkündür.

Tablo 15
Çocuk Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Çocuk Durumu	N	Ortalama	Stan. Sapma	t-testi		
					t Değeri	df Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	Çocuğu Olmayan	1052	2,1472	,81821	3,107	105,993	,002*
	Çocuğu Olan	86	1,9053	,68305			
İş-Kişisel Tükenmişlik	Çocuğu Olmayan	1054	2,2387	,64740	2,064	1138	,039*
	Çocuğu Olan	86	2,0904	,54420			

*P<0,05

Çocuk durumu ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılıkların sonuçları yukarıdaki Tablo 15'de özetlenmiştir. Buna göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutunun significant değeri ($p=0,002$) ve iş-kişisel tükenmişlik alt boyutunun significant değeri ($p=0,039$) $p<0,05$ olduğundan çocuk durumu değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortalamalara bakılarak yapılan göreceli karşılaştırmalara göre; çocuğu olmayanların çocuğu olanlara göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu yine çocuğu olmayanların çocuğu olanlara göre iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Çocuk sahibi olmayanların çocuk sahibi olanlara göre daha fazla tükenmesi CBI ile Marmara Üniversitesi akademisyenleri üzerinde ölçümü gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulgu ile desteklenmektedir²⁸⁷.

²⁸⁷ Deliorman ve diğerleri, Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği, s.485.

4.12.4.4. Satış Danışmanlarının Sigara Kullanma Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile sigara kullanma durumu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan t testi sonuçlarını Tablo 16'da görmek mümkündür.

Tablo 16
Sigara Kullanma Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Sigara Kullanma	N	Ortalama	Stan. Sapma	t-testi		
					t Değeri	df Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	Evet kullanıyorum	464	2,1527	,77912	,821	1136	,412
	Hayır kullanmıyorum	674	2,1125	,83250			
İş-Kişisel Tükenmişlik	Evet kullanıyorum	464	2,2244	,63995	-,136	1138	,893
	Hayır kullanmıyorum	676	2,2296	,64250			

*P<0,05

Satış danışmanlarının tükenmişlik alt boyutları ile sigara kullanma alışkanlıkları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen t testi neticesinde; iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu (p=,412) ve iş-kişisel tükenmişlik boyutuna (p=,893) ait p değerleri significant değerinden büyük olduğundan (p>0,05) sigara kullanma durumu ile aralarında anlamlı farklılıkların bulunmadığı tespit edilmiştir.

4.12.4.5. Satış Danışmanlarının Spor Yapma Sıklığı İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile spor yapma sıklığı değişkeni arasında oluşan ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan ANOVA analizi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 17
Spor Yapma Sıklığına Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Faktörler	Spor Yapma Sıklığı (Gün/Hafta)	N	Ortalama	F Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	0 gün	594	2,2482	7,748	,000
	1 gün	207	2,0676		
	2 gün	139	1,9620		
	3 gün	106	2,0054		
	4 gün ve üstü	92	1,8913		
Tukey Sonuçları	Spor yapmıyor	Diğer	Ort. Farkı	Std hata	p Değeri
		Haftada 1 gün	,1806*	,06470	,043
		Haftada 2 gün	,2862*	,07553	,001
		Haftada 3 gün	,2428*	,08452	,034
		4 gün ve üstü	,3569*	,08981	,001
İş-Kişisel Tükenmişlik	0 gün	596	2,3386	10,527	,000
	1 gün	207	2,1481		
	2 gün	138	2,0741		
	3 gün	107	2,1402		
	4 gün ve üstü	92	2,0181		
Tukey Sonuçları	Spor yapmıyor	Diğer	Ort. Farkı	Std hata	p Değeri
		Haftada 1 gün	,1904*	,05088	,002
		Haftada 2 gün	,2645*	,05958	,000
		Haftada 3 gün	,1984*	,06622	,023
		4 gün ve üstü	,3204*	,07065	,000

Yapılan ANOVA analizinde, iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik, iş-kişisel tükenmişlik boyutları ile haftada spor yapma gün sayısı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu (Tablo 17) saptanmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi neticesinde (Tablo 17); spor yapmayanların haftada 1 gün, 2, gün, 3 gün ve 4-üstü gün spor yapanlara göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeylerinin; spor yapmayanların haftada 1 gün, 2, gün, 3 gün ve 4-üstü gün spor yapanlara göre iş-kişisel tükenmişlik düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile ortalamalara bakılarak yapılan göreceli karşılaştırmalara göre; spor yapmayanların haftada 1 gün spor yapanlara göre, spor yapmayanların haftada 2 gün spor yapanlara göre, spor yapmayanların haftada 3 gün spor yapanlara göre ve spor yapmayanların haftada 4 gün ve üstü gün spor yapanlara göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu ve yine aynı şekilde spor yapmayanların haftada 1 gün spor yapanlara göre, spor yapmayanların haftada 2 gün spor yapanlara göre, spor yapmayanların haftada 3 gün spor yapanlara göre ve spor yapmayanların haftada 4 gün ve üstü gün spor yapanlara göre iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.12.4.6. Satış Danışmanlarının Perakende Sektöründe Çalışma Süresi İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile perakende sektöründe çalışma süresi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan ANOVA analizi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 18
Perakende Sektöründe Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Faktör	Perakende Sektöründe Çalışma Süresi	N	Ortalama	F Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	1-2 yıl	698	2,1291	,108	,980
	3-4 yıl	248	2,1319		
	5-6 yıl	118	2,1586		
	7-8 yıl	42	2,0680		
	8 yıl ve üstü	31	2,1014		
İş-Kişisel Tükenmişlik	1-2 yıl	701	2,2481	,857	,489
	3-4 yıl	248	2,2052		
	5-6 yıl	117	2,2270		
	7-8 yıl	42	2,1296		
	8 yıl ve üstü	31	2,0896		

Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre; iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu ($F=,108$ $p=,980$) ve iş-kişisel tükenmişlik boyutuna ($F=,857$, $p=,489$) ait p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle perakende sektöründe çalışma süresi ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik ve iş-kişisel tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılıkların bulunmadığı tespit edilmiştir. Tablo 18 incelendiğinde, perakende sektöründe çalışma süresine ait ortalama değerlerin birbirlerine yakın olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

4.12.4.7. Satış Danışmanlarının Mevcut İşletmede Çalışma Süresi İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile mevcut işletmede çalışma süresi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan ANOVA analizi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 19
Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Faktörler	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	N	Ortalama	F Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	1 yıl	622	2,0287	7,625	,000
	2 yıl	255	2,2941		
	3 yıl	125	2,1977		
	4 yıl ve üstü	136	2,2143		
Tukey Sonuçları	1 yıl	Diğer	Ort. Farkı	Std hata	p Değeri
		2 yıl	-,2654*	,05979	,000
		3 yıl	-,1690	,07881	,140
		4 yıl ve üstü	-,1856	,07611	,071

Gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre; mevcut işletmede çalışma süresi ile iş-müşteri tükenmişliği boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır (Tablo 19). Buna göre mevcut işletmede çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermeyen boyut; iş-kişisel tükenmişlik boyutudur ($F= 1,521$ $p= ,207$). Gruplar arası farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Post Hoc Tukey testi sonucuna göre, mevcut işletmede 1 yıldır çalışanlar ile 2 yıldır çalışanların iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Diğer bir ifade ile mevcut işletmede 2 yıldır çalışan satış danışmanlarının 1 yıldır çalışanlara göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.12.4.8. Satış Danışmanlarının Eğitim Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan ANOVA analizi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 20

Eğitim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Faktör	Eğitim Durumu	N	Ortalama	F Değeri	p Değeri
İş-Kişisel Tükenmişlik	İlköğretim	8	1,8114	2,128	,095
	Lise	580	2,2485		
	Yüksekokul	293	2,1737		
	Lisans ve Üstü	259	2,2540		

Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo 20); iş-kişisel tükenmişlik boyutuna ait ($F= 2,128$ $p= ,095$) p değerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle eğitim durumu ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun yanında iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutunun Test of Homogeneity of Variances tablosundaki significant değeri ($p= ,025$) $p<0,05$ olduğundan ANOVA analizine uygun olmadığı görülmüştür. Bu sebeple eğitim durumu ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu arasında da anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

4.12.4.9. Satış Danışmanlarının Çalışma Şekli İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile çalışma şekli arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan t testi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 21

Çalışma Şekline Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Çalışma Şekli	N	Ortalama	Stan. Sapma	t-testi		
					t Değeri	df Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	Part-time	452	2,0544	,77755	-2,557	1007,701	,011*
	Full-time	686	2,1781	,82929			
İş-Kişisel Tükenmişlik	Part-time	454	2,1965	,61740	-1,327	1138	,185

* $P < 0,05$

Çalışma Şekli ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki farklılıkların sonuçları yukarıdaki Tablo 21’de özetlenmiştir. Buna göre gerçekleştirilen t testi sonucunda iş-kişisel tükenmişlik boyutu ($p = ,185$) ile çalışma şekli arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutunun significant değeri ($p = ,011$) $p < 0,05$ olduğundan çalışma şekli ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın yönünü belirlemek için ortalamalara bakıldığında full-time çalışan satış danışmanlarının part-time çalışan satış danışmanlarına göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır.

4.12.4.10. Satış Danışmanlarının Ek Gelir Durumu İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan boyutları ile ek gelir durumu değişkeni arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan t testi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 22

Ek Gelir Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Ek Gelir	N	Ortalama	Stan. Sapma	t-testi		
					t Değeri	df Değeri	p Değeri
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	Evet var	66	2,2554	,83017	1,306	1136	,192
	Hayır yok	1072	2,1211	,80961			
İş-Kişisel Tükenmişlik	Evet var	66	2,2054	,67971	-,288	1138	,773
	Hayır yok	1074	2,2288	,63905			

*P<0,05

Satış danışmanlarının tükenmişlik alt boyutları ile ek gelir durumu arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen t testi neticesinde; iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu ($p=,192$) ve iş-kişisel tükenmişlik boyutuna ($p=,773$) ait p değerleri significant değerinden büyük olduğundan ($p>0,05$) ek gelir durumu ile aralarında anlamlı farklılıkların bulunmadığı tespit edilmiştir. Tablo 22 incelendiğinde ek gelire sahip olma durumunun gruplarına ait ortalama puanlara bakıldığında, puanların birbirlerine yakın olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

4.12.5. Sosyo-Demografik Bulgular İle Tükenmişlik Düzeyleri Faktörlerine Yönelik Analizler

Satış danışmanlarının sosyo-demografik özellikleri yukarıda incelendikten sonra, analizler esnasında oluşan sosyo-demografik değişkenlerin gruplanmaları ile tükenmişlik düzeylerinin faktör analizi yapıldıktan sonraki ilişkilerini ortaya çıkarmak için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 23
Sosyo-Demografik Bulgular İle Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişkiler

Sosyo-Demografik Bulgular	Faktörler		
		İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	İş-Kişisel Tükenmişlik
Yaş	r	-,005	,038
	p	,858	,198
Eğitim Durumu	r	,031	,006
	p	,299	,847
Düzenli Spor Yapma Sıklığı	r	-,149**	-,164**
	p	,000	,000
Perakende Sektöründe Çalışma Süresi	r	,004	-,050
	p	,895	,089
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	r	,093**	,030
	p	,002	,316
	N	1141	1141

**** Korelasyon 0.01 hata payında anlamlıdır.**

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre; düzenli spor yapma sıklığı ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile düşük düzeyde negatif yönlü (-,149), düzenli spor yapma sıklığı ile iş-kişisel tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile düşük düzeyde negatif yönlü (-,164), mevcut işletmede çalışma süresi ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile düşük düzeyde pozitif yönlü (,093) ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 23). Diğer bir ifade ile, satış danışmanlarının spor yapma sıklığı arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin azaldığı, satış danışmanlarının spor yapma sıklığı arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, mevcut işletmede çalışma süresi arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin de arttığı söylenebilir. Tablo 23 incelendiğinde, diğer sosyo-demografik veriler ile tükenmişlik düzeyi faktörleri arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir.

4.12.6. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri Arasındaki İlişki, Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişki ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler

Satış danışmanlarının verdiği cevaplardan yola çıkarak verilere faktör analizi yapılması sonucu elde edilen liderlik tarzı boyutları ve tükenmişlik düzeyi boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerini ortaya çıkarmak için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür

Tablo 24
Liderlik Tarzları ve Tükenmişlik Düzeyleri Faktörleri Arasındaki İlişkiler

Faktörler	Parametreler	Motive Edici Karizmatik Liderlik	Serbest-Pasif Liderlik	İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	İş-Kişisel Tükenmişlik
Motive Edici Karizmatik Liderlik	r	1	,528**	-,356**	-,336**
	p	,	,000	,000	,000
Serbest-Pasif Liderlik	r	,528**	1	-,327**	-,311**
	p	,000	,	,000	,000
İş-Müşteri İle İlgili Tükenmişlik	r	-,356**	-,327**	1	,735**
	p	,000	,000	,	,000
İş-Kişisel Tükenmişlik	r	-,336**	-,311**	,735**	1
	p	,000	,000	,000	,
	N	1141	1141	1141	1141

** Korelasyon 0.01 hata payında anlamlıdır.

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre; motive edici karizmatik liderlik boyutu ile serbest-pasif liderlik boyutu arasında %1 hata payı ile orta düzeyde pozitif yönlü (,528), motive edici karizmatik liderlik boyutu ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile düşük düzeyde negatif yönlü (-,356), motive edici karizmatik liderlik boyutu ile iş-kişisel tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile düşük düzeyde negatif yönlü (-,336), serbest-pasif liderlik boyutu ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile düşük düzeyde negatif yönlü (-,327), serbest-pasif liderlik boyutu ile iş-kişisel tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile düşük düzeyde negatif yönlü (-,311), iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu ile iş-

kişisel tükenmişlik boyutu arasında %1 hata payı ile yüksek düzeyde pozitif yönlü (,735) ilişkilerin bulunduğu gözlemlenmiştir (Tablo 24). Diğer bir ifade ile, satış danışmanlarının motive edici karizmatik liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça serbest-pasif liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyinin de arttığı, satış danışmanlarının motive edici karizmatik liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin azaldığı, satış danışmanlarının motive edici karizmatik liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, satış danışmanlarının serbest-pasif liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin azaldığı, satış danışmanlarının serbest-pasif liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, satış danışmanlarının iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyi arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin de arttığı söylenebilir.

Tablo 24'de liderlik tarzlarına ait faktörler kendi içlerinde orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki içindeyken, tükenmişlik düzeyi faktörleri de yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki içerisindedir. Ancak liderlik tarzları ile tükenmişlik düzeyi faktörleri arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Kısaca, satış danışmanları liderlik tarzlarına olumlu anlamlar yüklediklerinde tükenmişlik seviyeleri düşmektedir. Bir diğer anlatımla, tükenmişlik seviyeleri yükseldiğinde satış danışmanlarının liderlik tarzlarını olumlu algılamadıkları söylenebilir.

5. TARTIŞMA VE YORUM

Globalleşmenin etkisiyle hızla küçülen dünya bir yandan da çok hızlı bir değişim içerisine girmiştir. Ekonomi, bilim, sanat, eğitim v.b temel unsurlar her geçen gün değişmekte teknoloji ile yeni bilinç, anlayış ve alışkanlıklar ortaya çıkmaktadır. Bu hızlı değişim faydaları yanında, bir takım zararları ve korkuları da beraberinde getirmektedir. Günden güne değişen ve hayatın hızlı akışı içerisinde ayak uydurulması gereken bu yenilikler, kimi zaman insanların adapte olmaya çalışırken başarısız olmasına veya bu hıza yetişememesine neden olmaktadır. Dünyanın geldiği konum itibari ile üzerinde tarihe nazaran fazlası ile yük bulunan insan, bazı dönemlerde olmak üzere özel hayatında, iş hayatında veya kişisel yaşantısında belirgin bir şekilde stresin dışı vurumu olacak şekilde çeşitli fiziksel, duygusal semptomlar yaşamaktadır. Kişi, tükenmişlik olarak adlandırdığımız bu semptomları aşma çabası içerisinde girdiğinde, bazı durumlarda kendi kendine üstesinden gelememekte ve bu semptomun daha ileriki aşamalarını yaşamaya başladığında ise tıbbi açıdan yardım görme yoluna girmektedir. Bu durum kişilerin özel ve sosyal hayatlarını olumsuz olarak etkilerken, iş hayatlarına yansımaları hem bireylerin mutsuz olmasına hem de örgütün istediği sonuçlara ulaşamayarak verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır. Kısaca “fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ile işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom”²⁸⁸ olarak tanımlanabilecek tükenmişliğin birçok sebebi olabilir. Çeşitli araştırmalarla bu sebepler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sebeplere ulaşılması ile yani sorunun tespit edilmesi ile de bir takım çözüm yolları aranarak çeşitli çözümler sunulmaya çalışılmıştır. Çalışma hayatının içerisinde, bu kadar çok sebeplerin olduğu bir konuda çeşitli liderlik tarzlarının da tükenmişliğe sebep olabileceği varsayımından hareketle bu çalışmada liderlik tarzlarının tükenmişlik ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu varsayımın ortaya koyulmasının en büyük nedeni yukarıda bahsedilen değişimden liderlerin de fazlası ile etkileniyor olması ve bunun yanında organizasyonlarda liderlerin kendi takipçilerinin olması ve liderin üstleneceği herhangi bir liderlik tarzının çalışma hayatı içerisinde kişileri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceğinin düşünülmesidir. Etkileme, yön verme, motive etme, geliştirme, değiştirme, ikna etme v.b birçok davranışı ve yetkinliği elinde bulunduran liderler izleyicilerini bu sayede etkileyebilme gücünü elinde bulundurmaktadır. Bu

²⁸⁸ Peker, s.307.

sayılan güç faktörlerini elinde bulunduran liderler, hem grup üyelerinin bir arada olmasından, hem bireysel düzeye indirgenmiş durumlarından, hem de organizasyonun başarısından sorumludurlar. Bir takım teorilerle liderlik açıklanmaya ve uygun olan liderlik davranışlarının neler olduğu bulunmaya çalışılmaktadır. Ancak bilinen bir gerçek var ki, liderlik davranışı çeşitli kültürlere, toplumlara, kişinin kendi özelliklerine, gruptan gruba hatta aynı grup içerisinde bile değişim gösterebilmektedir. Çalışmamızda, değişen bu lider davranışının, bir dış faktör olarak lider davranışlarından etkilendiği bilinen çalışanın tükenmişliği ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu dışsal faktörün yanında çalışmamızda, tükenmişlik ile arasında bir ilişki olduğu düşünülen sosyo-demografik değişkenler de söz konusudur.

Çalışmada, elde edilen tükenmişlik faktörlerinin sosyo-demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığı da araştırılmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, sigara kullanma durumu, spor yapma gün sayısı, perakende sektöründe çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, eğitim durumu, full-time part-time çalışma şekli, ek gelir değişkenleri ile tükenmişlik faktörleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bunlardan yaş özelliği, çalışmaya katılan örneklem grubunun yaş ortalamasının birbirine yakın olması sebebiyle normal dağılım göstermediği için kullanılmamıştır.

“Cinsiyet” değişkeni için yapılan testlerde elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların kadın veya erkek olma durumlarına göre iş-kişisel tükenmişlik boyutunun (faktör 2) farklılaştığı görülmüştür. Analiz sonucu oluşan ortalama puanlarına bakıldığında kadın satış danışmanlarının iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin erkek satış danışmanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Çocuk durumu” değişkeni için yapılan testlerde elde edilen sonuçlara göre, iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu (faktör 1) ve iş-kişisel tükenmişlik (faktör 2) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalara bakılarak yapılan göreceli karşılaştırmalara göre; çocuğu olmayanların çocuğu olanlara göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu yine çocuğu olmayanların çocuğu olanlara göre iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

“Spor yapma gün sayısı” değişkeni için yapılan testlerde elde edilen sonuçlara göre, iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik (faktör 1), iş-kişisel tükenmişlik (faktör 2) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir.

Gruplar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analiz neticesinde spor yapmayan satış danışmanlarının 1 gün ve üstü gün spor yapanlara göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha yüksek ve yine spor yapmayan satış danışmanlarının iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin 1 gün ve üstü gün spor yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların “mevcut işletmede çalışma süresi” değişkeni grupları arasında iş-müşteri tükenmişliği (faktör 1) boyutuna göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analiz neticesinde, mevcut işletmede 2 yıldır çalışan satış danışmanlarının 1 yıldır çalışanlara göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

“Çalışma şekli” değişkeni için yapılan testlerde elde edilen sonuçlara göre, iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutunda (faktör 1) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonucu oluşan ortalama puanlarına bakıldığında, full-time çalışan satış danışmanlarının part-time çalışan satış danışmanlarına göre iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır.

“Medeni durum”, “sigara kullanma alışkanlıkları”, “perakende sektöründe çalışma süresi”, “eğitim durumu”, “ek gelir durumu” değişkenleri için yapılan analizlerde ise çalışanların medeni durumlarının, sigara kullanma alışkanlıklarının, perakende sektöründe çalışma sürelerinin, eğitim durumlarının ve ek gelir durumlarının tükenmişlik seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı anlaşılmıştır.

Bu sonuçlardan elde edilen bilgiler bize, bazı sosyo-demografik değişkenler ile tükenmişlik düzeylerinin ilişki içerisinde olup anlamlı düzeyde farklılıklar ortaya çıkardığını göstermektedir.

Araştırmada, analizler esnasında tespit edilen liderlik ve tükenmişlik boyutlarının ile hem birbirleri arasındaki korelasyonuna hem de sosyo-demografik değişkenler ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

Sosyo-demografik bulgular ile tükenmişlik düzeylerine ait faktörler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan korelasyon analizi neticesine göre, düzenli spor yapma sıklığı ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu (faktör 1) arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve düzenli spor yapma sıklığı ile iş-kişisel tükenmişlik (faktör 2) boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu yani satış

danışmanlarının spor yapma sıklığı arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin azaldığı ve satış danışmanlarının spor yapma sıklığı arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, mevcut işletmede çalışma süresi ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu (faktör 1) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yani mevcut işletmede çalışma süresi arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin de arttığı anlaşılmıştır. Gerçekleştirilen analizde, diğer sosyo-demografik değişkenler ile tükenmişlik düzeyi faktörleri arasında ilişki olmadığı görülmüştür.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği faktörleri arasındaki ilişki, tükenmişlik düzeyleri faktörleri arasındaki ilişki ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği faktörleri ile tükenmişlik düzeylerine ait faktörler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan korelasyon analizi neticesine göre, motive edici karizmatik liderlik boyutu (faktör 1) ile serbest-pasif liderlik boyutu (faktör 2) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki yani satış danışmanlarının motive edici karizmatik liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça serbest-pasif liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyinin de arttığı, motive edici karizmatik liderlik boyutu (faktör 1) ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu (faktör 1) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu yani, satış danışmanlarının motive edici karizmatik liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin azaldığı, motive edici karizmatik liderlik boyutu (faktör 1) ile iş-kişisel tükenmişlik boyutu (faktör 2) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu yani satış danışmanlarının motive edici karizmatik liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, serbest-pasif liderlik boyutu (faktör 2) ile iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu (faktör 1) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu yani satış danışmanlarının serbest-pasif liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyinin azaldığı, serbest-pasif liderlik boyutu (faktör 2) ile iş-kişisel tükenmişlik boyutu (faktör 2) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu yani, satış danışmanlarının serbest-pasif liderlik boyutunu olumlu algılama düzeyi arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin azaldığı, iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik boyutu (faktör 1) ile iş-kişisel tükenmişlik boyutu (faktör 2) arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu yani satış danışmanlarının iş-müşteri ile ilgili tükenmişlik düzeyi arttıkça iş-kişisel tükenmişlik düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Liderlik ve tükenmişlik faktörleri arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları bize bütün faktörlerin birbirleri ile ilişkili olduğu sonucunu vermiştir. Bu durum,

araştırmada hem liderlik hem de tükenmişlik faktörlerinin kendi içerisinde bu denli birbirleri ile i içe geçme durumunu da açıklamaktadır. Kopenhag tükenmişlik envanterindeki faktörlerin birbirleri ile i içe geçme durumu bu araştırma ile paralel bir şekilde, Deliorman ve diğerklerinin²⁸⁹, Marmara niversitesi'ndeki akademisyenlerde gerçekleştirdiği çalışmada ve yine Deliorman ve diğerklerinin²⁹⁰ Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını gerçekleştirdiği araştırmada da grlmştır.

²⁸⁹ Deliorman ve diğerkleri, Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara niversitesi rneği, s.479.

²⁹⁰ Deliorman ve diğerkleri, Tükenmişliği lmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenilirlik alışması, s.464.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen bulguların sadece üzerinde araştırma yapılan örgüt düzeyinde genellenebileceği bu araştırmanın sonucunda, satış danışmanlarının tükenmişlik düzeyinin cinsiyet, çocuk durumu, spor yapma sıklığı, mevcut işletmede çalışma süresi, full-time, part-time çalışma şekli değişkenleri bakımından farklılaştığı bulunmuştur. Kadın satış danışmanları erkek satış danışmanlarına oranla daha fazla tükenmektedir. Kadın satış danışmanlarının iş hayatından sonra toplumsal yapı gereği özel hayatlarında da bir takım sorumluluklarla yüklü olmasından kaynaklanabilecek bu sonuç için, iş saatlerinin yeniden planlaması ve iş yükü açısından iyileştirmeler yapılması yoluna gidilebilir. Çalışmanın bir değer sonucu, çocuğu olmayanların çocuğu olanlara göre tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ayrıca spor yapma sıklığı arttıkça tükenmişlik seviyesinin azalması sonucuna ulaşılması spor yapmanın tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeple örgütler çalışanlarının tükenmişlik seviyelerini azaltmak için uygun saat dilimleri içerisinde spor yapabilecekleri alanlar oluşturabilirler. Araştırmada elde edilen en önemli sonuçlardan biri de, mevcut işletmede çalışma süresi arttıkça satış danışmanlarının tükenmişlik seviyesinin de arttığının görülmesidir. Uzun süredir mevcut işletmede çalışanların daha fazla tükenmesinin nedeni yoğun iş temposu nedeniyle çok fazla yorulmuş olmaları olabilir. Tükenmişlik seviyesini azaltılması amacıyla çalışma saatlerinin ve çalışanların yıllık izin gibi sosyal haklarının tekrar gözden geçirilmesi düzenlemesine gidilebilir. Yine benzer bir sonuç olarak, full-time çalışan satış danışmanlarının part-time çalışan satış danışmanlarına göre tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun sebebi daha uzun süre müşteri ile ilgileniyor olmaları ve uzun çalışma saatlerine sahip olmaları olabilir. Full-time çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılması için çalışma saatleri tekrar düzenlenebilir ve yapı ile uyum sağlaması durumunda esnek çalışma saatleri uygulamasına geçilebilir. Araştırma, türü itibarı ile tanımlayıcı bir çalışma olduğundan edilen sonuçlara getirilen öneriler sadece tahmin düzeyinde ifade edilmektedir. Gerçek nedenlerin ortaya çıkarılabilmesi için açıklayıcı nitelikte bir çalışma yapılması gerekmektedir.

Liderlik algısı ve tükenmişliği ölçmek amacıyla kullanılan ve faktör analizi uygulanan MLQ ve CBI'nın literatürdeki gibi alt faktörlere ayrılmadığı görülmüştür. Örneklemimizde CBI'nın alt alanları olan iş ve müşteri ile ilgili tükenmişliğin kendi arasında ve iş ve kişisel tükenmişliğin kendi arasında iç içe geçerek 2 faktör altında

toplandığı gözlemlenmiştir. Literatürde, her üç tükenmişlik alanının birbirinden bağımsız olduğu bu sebeple faktör analizine gerek duymadan da üçünün de ayrı ayrı kullanılabileceği ifade edilmiştir. Ancak araştırmada oluşacak alt alanlar merak edildiği için uygulanan faktör analizi neticesinde bu üç boyutun iç içe geçtiğine dair bir sonuç elde edilmesi Kopenhag Tükenmişlik Envanteri açısından önemli bir bulgudur. Aynı şekilde; MLQ'nun alt alanları olan dönüşümcü liderliğe ait; ideal etki/karizma, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, telkin edicilik ve etkileşimci liderliğe ait; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetme, pasif olarak istisnalarla yönetme, tam serbesti tanıma alanlarının 1. faktörde; koşullu ödüllendirme, zihinsel teşvik, ideal etki karizma, bireysel ilgi, telkin edicilik , 2. faktörde ise, pasif istisnalarla yönetim, tam serbesti tanıma olmak üzere iç içe geçtiği görülmüştür. Literatürde yer alan aktif istisnalarla yönetim boyutuna ait sorular düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Aktif istisnalarla yönetime ait liderliğin en önemli özelliğini, çalışanın başarısızlığına odaklanmak, hataları takip edip büyük ölçüde hatalarına odaklanmak oluşturduğu için çalışmaya katılan örneklem grubunun bu tarz bir liderlik davranışı ile karşılaşmadığı için bu sorulara herhangi bir faktörün altına girmesini sağlayacak şekilde cevaplar vermedikleri düşünülebilir. Bu sebeple hiçbir faktörün altına dahil edilememişlerdir. Literatürde etkileşimci liderlik boyutu altında yer alan koşullu ödüllendirme boyutunun literatürden farklı olarak, etkileşimci liderliğin altında yer alan pasif istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıma boyutu ile aynı faktör altında bulunması gerekirken (2. faktör) dönüşümcü liderliğin altında yer alan boyutlarla birlikte 1. faktörün altında yer alması önemli bir bulgudur. Faktörlerin literatürden farklı bir şekilde oluşmasının nedeni araştırma evreninin sektördeki sadece bir örgütü kapsamaması ve ölçeklerin yurt dışında tasarlanmasının getirdiği kültürel farklılık ile ilgili olabilir. Bu nedenle literatürdeki gibi alt boyutlara ulaşmak için farklı örneklem grupları ve evren üzerinde yeni bir araştırmanın gerçekleştirilmesi gerekir. Bir öneri olarak, çalışanların liderlik algısı ile tükenmişlik seviyesi arasındaki ilişkinin literatürdeki gibi alt alanlar oluşacak şekilde tespit edilebilmesi için sektördeki diğer örgütler de dahil edilerek daha geniş bir evren ile araştırmalar yapılabilir.

Bulgulardan, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından hangilerinin tükenmişlik düzeyi ile daha fazla ilişkili olduğuna dair bir sonuca ulaşılamamıştır. Bunun nedeni yukarıda bahsedildiği üzere liderlik alt boyutlarının birbiri ile iç içe geçmesi ve literatürdeki gibi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı ayırımına ulaşılamamasıdır.

Genel olarak bakıldığında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları için literatürdeki gibi bir ayrıma ulaşılamasa da elde edilen 2 faktörün altında toplanan soruların ait olduğu boyutlara uygulanan korelasyon analizi bize, ağırlıklı olarak dönüşümcü liderliği temsil eden motive edici karizmatik liderlik boyutu ve etkileşimci liderliği temsil eden serbest-pasif liderlik boyutunun eşit oranlarda tükenmişlik faktörleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu durum iki liderliğinde aslında birbiri ile iç içe olduğunu ve liderlerini etkileşimci ve dönüşümcü lider olarak algılayan çalışanların, yöneticilerinin bu niteliğinden dolayı tükenmişlik seviyelerinin azaldığı sonucuna ulaşılabilir. Bu nedenle bireylerle yakın bir ilişki içerisinde olup onlarla yakından ilgilenen, gelişimlerine destek olarak onları olumlu yönde motive eden dönüşümcü liderlik ve çalışana karar alınmasında büyük oranda inisiyatif tanıyan, bir takım hedefler belirleyerek başarılı olunması durumunda onları ödüllendiren etkileşimci liderlik tarzlarının her ikisinin de örgüt içerisinde benimsendiği yani daha baskın bir liderlik tarzı algısının oluşmadığı görülmüştür. Bu durumda tükenmişlik seviyesinin düşürülmesi için etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarından birisinin örgüt içerisinde tercih edilmesi gerektiği yönünde bir öneri getirilememektedir. Bunun yerine işletmenin kültürüne, içerisinde bulunan ve değişen şartlara ve çalışanlardan alınan geri bildirimlere göre liderin o anki liderlik tarzını benimsemesi önerilebilir. Bu durum literatürde Bass'ın, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğu görüşünü destekleyici niteliktedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen korelasyon analizi ile araştırmamanın örneklem grubunu oluşturan satış danışmanlarının yöneticileri olan mağaza müdürleri ile ilgili olarak düşündükleri liderlik algısı ile tükenmişlik düzeyleri arasında araştırmamızı destekleyecek şekilde negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Araştırmada, kullanılan Kopenhag Tükenmişlik Envanteri'ne ait 1, 10, 11. soruların anlaşılmasında güçlük yaşandığı görülmüştür. Bu durum, CBI'nın geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının gerçekleştirildiği araştırmada da aynı şekilde görüldüğünden sağlıklı sonuç alınmasını etkileyebileceği düşüncesi ile ileride gerçekleştirilecek araştırmalarda bu konuya dikkat edilmesi önerilmektedir.

Son olarak, satış danışmanlarının tükenmişlik seviyelerini ölçen çok fazla araştırmaya rastlanılmadığı için özellikle büyük bir genç nüfus oranına sahip olan ülkemizde çok fazla kişinin bu alanda istihdam edildiği düşüncesinden hareketle tükenmişliğin nedenlerini ortaya çıkaracak daha fazla araştırmanın yapılması

gerekmektedir. Elde edilen bu bulguların, yüksek sirkülasyon oranına sahip olan örgütlerin konu ile ilgili olarak bir takım önlemler almaları ve çalışma alanlarında çeşitli düzenlemeler yapmalarına olanak sağlayarak verimliliklerinin daha fazla artmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

EKLER

EK 1- Kopenhag Tükenmişlik Envanteri, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Sosyo-Demografik Bilgiler Formu



Sayfa 1 / 2

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yapılan bir Yüksek Lisans çalışmasıdır. "Tükenmişlik-Liderlik" ilişkisini ölçmek için geniş bir kitleye yönelik olarak uygulamamız gereken anketimize, içtenlikle vereceğiniz cevaplar bu çalışmanın değerli bir esere dönüşmesini olanaklı hale getirecektir.

Değerli zamanınızı ayırıp anketimizi doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

**Yüksek Lisans Öğrencisi Selen Karasu
Yrd. Doç Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım**

Not:Teknik nedenlerden dolayı bir sayfadaki soruların tümü cevaplanmadan bir sonraki sayfaya geçilememekte ve tüm sayfalar cevaplandıktan sonra anket tamamlanmaktadır.

"Lütfen aşağıdaki ifadeleri SON DÖRT HAFTAYI düşünerek cevaplandırınız."

	Oldukça Yüksek Düzeyde	Yüksek Düzeyde	Biraz	Düşük Düzeyde	Çok Düşük Düzeyde
1. [*] Müşterilerle çalışırken aldığınızdan daha fazlasını verdiğinizizi düşünür müsünüz?	☐	☐	☐	☐	☐
2. [*] İşiniz nedeniyle tükendiğinizi hissedermisiniz?	☐	☐	☐	☐	☐

3. [*] Müşteriler ile çalışmak enerjinizi tüketir mi? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. [*] İşiniz duygusal anlamda yorucu mudur? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. [*] Müşteriler ile çalışmak size zor gelir mi? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. [*] İşiniz sizi bunaltır mı? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. [*] Müşterilerle çalışmayı yıpratıcı bulur musunuz? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

"Lütfen aşağıdaki ifadeleri SON DÖRT HAFTAYI düşünerek cevaplandırınız."

	Her zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiç, Neredeyse Hiç
8. [*] Çalıştığınız her saatin sizin için yorucu olduğunu düşünür müsünüz?	☐	☐	☐	☐	☐
9. [*] Ne sıklıkta kendinizi yıpranmış hissedersiniz?	☐	☐	☐	☐	☐
10. [*] İş dışı zamanlarınızda aileniz ve arkadaşlarınız için yeterli vakit ayıracak gücü kendinizde bulur musunuz?	☐	☐	☐	☐	☐
11. [*] Müşterilerle çalışmayı ne kadar daha sürdürebileceğinizi düşündüğünüz oluyor mu?	☐	☐	☐	☐	☐
12. [*] Sabah uyandığınızda "bir iş günü daha" düşüncesiyle kendinizi bitkin hisseder misiniz?	☐	☐	☐	☐	☐

13. [*] Kendinizi ne sıklıkta fiziksel olarak bitkin hissederseniz?

☐☐☐☐☐

14. [*] Kendinizi ne sıklıkta duygusal olarak bitkin hissedersiniz?

☐☐☐☐☐

15. [*] Kendinizi ne sıklıkta hastalıklara karşı zayıf ve dirençsiz hissedersiniz?

☐☐☐☐☐

16. [*] İş günü sonunda kendinizi tükenmiş hissedermisiniz?

☐☐☐☐☐

17. [*] Ne sıklıkta "daha fazla dayanamayacağım" diye düşünürsünüz?

☐☐☐☐☐

18. [*] Müşterilerle çalışmaktan bıktınız mı?

☐☐☐☐☐

19. [*] Kendinizi ne sıklıkta yorgun hissedersiniz?

☐☐☐☐☐

Anketten Çık - Cevapları Sil

<< Önceki Sayfa

Sonraki Sayfa >>

EK 1 (DEVAM)- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Sayfa 2 / 2

Not:Teknik nedenlerden dolayı bir sayfadaki soruların tümü cevaplanmadan bir sonraki sayfaya geçilememekte ve tüm sayfalar cevaplandıktan sonra anket tamamlanmaktadır.

Anketin amacı şu andaki yöneticinizin, sizin algıladığınız liderlik davranışlarının tanımlanmasıdır. Bu anket sizden basitçe şu andaki yöneticinizin davranışını mümkün olabildiğince doğru tanımlamanızı istemektedir. Lütfen ifadelere içtenlikle yanıt veriniz.

	Her Zaman	Oldukça Sık	Bazen	Sadece Bir Kere	Hiç Bir Zaman
20. [*] Harcadığım çabaya göre / karşılık bana işimde yardımcı olur	☐	☐	☐	☐	☐
21. [*] Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir	☐	☐	☐	☐	☐
22. [*] Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır	☐	☐	☐	☐	☐
23. [*] Dikkati yanlışlıklar, bozukluklar, çarpıklıklar üzerindedir	☐	☐	☐	☐	☐
24. [*] Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir	☐	☐	☐	☐	☐
25. [*] Önem verdiği değerleri inançları bizimle paylaşır	☐	☐	☐	☐	☐
26. [*] Gerektiğinde ortada yoktur	☐	☐	☐	☐	☐
27. [*] Problemi çözerken farklı bakış açıları arar	☐	☐	☐	☐	☐
28. [*] Geleceğe olumlu bakar	☐	☐	☐	☐	☐
29. [*] Onunla çalışmak insanı gururlandırır	☐	☐	☐	☐	☐

30. [*] Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur	☐	☐	☐	☐	☐
31. [*] Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir	☐	☐	☐	☐	☐
32. [*] Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır	☐	☐	☐	☐	☐
33. [*] Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir	☐	☐	☐	☐	☐
34. [*] Zamanını başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir	☐	☐	☐	☐	☐
35. [*] Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar	☐	☐	☐	☐	☐
36. [*] Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır	☐	☐	☐	☐	☐
37. [*] Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer	☐	☐	☐	☐	☐
38. [*] Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır	☐	☐	☐	☐	☐
39. [*] Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir	☐	☒	☐	☐	☐
40. [*] Davranışları ona saygı duymama neden olur	☐	☐	☐	☐	☐
41. [*] Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir	☐	☐	☐	☐	☐
42. [*] Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır	☐	☐	☐	☐	☐
43. [*] Hatalarımın listesini tutar	☐	☐	☐	☐	☐
44. [*] Güç ve güven hissi verir	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 45. [*] Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 46. [*] Dikkati hedefe ulaşmadaki başarısızlıkların üzerindedir | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 47. [*] Karar vermekten kaçınır | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 48. [*] Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 49. [*] İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 50. [*] Kendimi geliştirmeye odaklanmamı sağlar | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 51. [*] Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 52. [*] Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 53. [*] Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 54. [*] İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 55. [*] Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

56. [*] Doğum Tarihiniz (yıl olarak)?

57. [*] Cinsiyetiniz?

- ☐ Kadın
☐ Erkek

58. [*] Medeni Durumunuz

- ☐ Bekar

- ☐ Evli-çocuksuz
☐ Evli-çocuklu
☐ Boşanmış-çocuksuz
☐ Boşanmış-çocuklu
☐ Dul-çocuksuz
☐ Dul-çocuklu

59. [*] Kaç çocuğunuz var?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 4'den fazla

60. [*] Sigara içiyor musunuz?

- ☐ Hayır
☐ Evet

61. [*] Düzenli olarak haftada kaç gün spor yapıyorsunuz?

- ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

62. [*] Ne kadar zamandır perakende sektöründe çalışmaktasınız? (Lütfen zaman dilimini yalnızca ay olarak veya yıl ve ay olarak belirtiniz. Örn; 14 ay veya 1 yıl 2 ay gibi.)

63. [*] Ne kadar zamandır bu işletmede çalışmaktasınız? (Lütfen zaman dilimini yalnızca ay olarak veya yıl ve ay olarak belirtiniz. Örn; 14 ay veya 1 yıl 2 ay gibi.)

64. [*] Eğitim durumunuz nedir?

- ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

65. [*] Çalışma şekliniz?

- ☐ Part time
☐ Full time

66. [*] Bu iş dışında ek bir geliriniz var mı?

- ☐ Hayır
☐ Evet

67. Çalışmanın sonuçlarını merak ediyorsanız lütfen e-mail adresinizi belirtiniz (Zorunlu değildir)

Anket sonuçlarının tarafımıza ulaşması için lütfen "Bitti-Cevapları İlet" butonuna tıklayınız.

Değerli vaktinizi ayırarak anketimize katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

**Yüksek Lisans Öğrencisi Selen Karasu
Yrd. Doç Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım**

Anketten Çık - Cevapları Sil

<< Önceki Sayfa

Bitti - Cevaplar?et

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan. **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**. 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Baş, Türker. **Anket**, 5.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Bass, Bernard M. **New Paradigms in Leadership**. Adel Safty ve Halil Güven (Ed.). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. Fakülteler Matbaası. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1976.
- Doğan, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik**. Philip and Richards İnsan ve İş Kaynağı Danışmanlığı, 2001.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 2. Baskı. İstanbul: Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri, 1997.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.). 5. Basım. İstanbul: Der Yayınevi, 1997.
- Hodgkinson, Christopher. **Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon**. İbrahim Anıl ve Binali Doğan (çev.). 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Basım, 2008.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2005.
- Özel, Mustafa. **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. 2. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. ETAM Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Özkalp, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1988.

Sürgevil, Olca. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Şimşek, Nevin ve Mehmet Fidan. **Kurum Kültürü ve Liderlik**. 1. Basım. Tablet Yayınları, 2005.

Tevrüz Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt. **Davranışlarımızdan Seçmeler**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.

Yeniçeri, Özcan. **İşletme Yönetimi**. Ankara: Tutibay Yayınları, 1998.

Sürekli Yayınlar

- Avolio Bruce, J. Bernard M. Bass ve Dong I. Jung. "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol.72, 1999, ss.441-462.
- Aykan, Ebru. "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. 25-27 Mayıs 2007, ss.150-170.
- Bakan, İsmail. ""Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması". **KMU İİBF Dergisi**. Sayı.14, Haziran 2008, ss.1-28.
- Bakoğlu Deliorman, Refika, İhsan Yiğit, Sebahattin Yıldız ve İlkur Taştan. "Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkçe'de Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması". **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi. 16-18 Mayıs 2008, ss.460-468.
- Bakoğlu Deliorman, Refika, Sebahattin Yıldız, İlkur Taştan Boz ve İhsan Yiğit. "Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği". **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 25, Sayı 2, 2008, ss.465-497.
- Basım, H. Nejat ve Harun Şeşen. "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.1, Sayı.21, 2007, ss.201-213.
- Bass, Bernard M. ve Paul Steidlmeier. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior". **Leadership Quarterly**. Vol.10, No.2, 1999, ss.181-217.
- Borritz, Marianne, Reiner Rugulies, Jakob B. Bjorner, Ebbe Villadsen, Ole A. Mikkelsen ve Tage S. Kristensen. "Burnout Among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of The PUMA Study". **Scandinavian Journal of Public Health**. No:34, 2006, ss.49-58.
- Budak Gülay ve Olca Sürgevil. "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**. Cilt. 20, Sayı.2, 2005, ss.95-108.
- Budakoğlu, Işıl İrem, Cihangir Özcan, Kadir Atlı ve Rengin Erdal. "T.C. Devlet Demiryolları Ankara Fabrikaları ve 2. Bölge Müdürlüğü'nde Çalışanların

- Tükenmişlik Durumları”. **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**. Cilt 5, Sayı 5, 2006, ss.317-325.
- Cemaloğlu, Necati. “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)**. Sayı.33, 2007, ss.77-87.
- Ceyhan, Aykut Aydoğan ve Aylin Siliğ. “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi İle Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.2, 2005, ss.43-55.
- Gan, Yiqun, Jiayin Shang ve Yiling Zhang. “Coping Flexibility and Locus of Control as Predictors of Burnout among Chinese College Students”. **Social Behavior and Personality**. Vol.35 No.8, 2007, ss.1087-1098.
- Gündüz, Bülent. “İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik”. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt 1, Sayı 1, Haziran 2005, ss.152-166.
- Hayes, Caleb T. ve Bart L. Weathington. “Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers”. **The Journal of Psychology**. Vol.141, No.6, 2007, ss.565-579.
- Hetland, Hilde, Gro Mjeldheim Sandal ve Tom Backer Johnsen. “Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.16, No.1, 2007, ss.58-75.
- Kanste, Outi, Helvi Kyngas ve Juhani Nikkila. “The Relationship Between Multidimensional Leadership and Burnout Among Nursing Staff”. **Journal of Nursing Management**. Vol.15, 2007, ss.731-739.
- Kaya, Mehmet, Sarp Üner, Emine Karanfil, Reyhan Uluyol, Fatih Yüksel ve Murat Yüksel. “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları”. **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**. Cilt.6, Sayı.5, 2007, ss.357-363.
- Kesken, Jülide ve Nazlı Ayşe Ayyıldız. “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”. **Ege Akademik Bakış**. Sayı.8, Cilt.2, 2008, ss.729-754.
- Kim, Hyun Jeong, Kang Hyun Shin ve W. Terry Umbreit, “Hotel Job Burnout: The Role Of Personality Characteristics”. **Science Direct-Hospitality Management**. No.26, 2007, ss.421-434.
- Kurçer, Ali. “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri”. **Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.3, 2005, ss.10-36.
- Low, George S. , David W. Cravens, Ken Grant ve William C. Moncrief. “Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout”. **European Journal of Marketing**. Vol. 35 No.5/6, 2001, ss.587-611.

- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter. "Job Burnout". **Annual Reviews Psychology**. No.52, 2001, ss.397-422.
- Meier, Scott T. "The Construct Validity of Burnout". **Journal of Occupational Psychology**. No.57, 1984, ss.211-219.
- Murat, Mehmet. "Emniyet Görevlilerinin Tükenmişlik Durumları". **Polis Bilimleri Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, 2003, ss.95-108.
- Önder Çetin ve H. Nejat Basım. "Mesleki Tükenmişliğin Gelişimi: Görgül Tükenmişlik Profilleri Kullanılarak Alternatif Yaklaşımların Sınanması". **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. 25-27 Mayıs 2007, ss.182-183.
- Önen Sertöz, Özen, Tolga Binbay ve Hayriye Elbi Mete. "Tükenmişliğin Nörobiyolojisi: Hipotalamus-Pituiter-Adrenal Eksen ve Diğer Bulgular". **Türk Psikiyatri Dergisi**. 2008, ss.1-11.
- Özdemir, A. Kemal, Deniz Özdemir, Akın Coşkun ve Ziyet Çınar. "Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi". **Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, 1999, ss.98-104.
- Özgen, Işıl. "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği". **I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler**. Antalya. 4-5 Mayıs 2007, ss.116-124.
- Peker, Reşat. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler". **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.15, Sayı.1, 2002, ss.305-318.
- Sayıl Işık, Seda Haran, Şenay Ölmez ve Halise Devrimci Özgüven. "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri". **Kriz Dergisi**. Cilt 5, Sayı 2, ss.71-77.
- Seltzer, Joseph ve Rita E. Numerof. "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout". **Academy of Management Journal**. Vol.31, No.2, 1988, ss.439-446.
- Tengilimoğlu, Dilaver. "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma". **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.1, 2005, ss.23-45.
- Topaloğlu, Melih, Hakan Koç ve Ercan Yavuz. "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Kamu-İş**. Cilt. 9, Sayı.3, 2007, ss.31-52.
- Tümkiye, Songül. "Akademik Tükenmişlik Ölçeği'nin Geliştirilmesi". **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.19, 2000, ss.128-133.

- Winwood, Peter C. ve Anthony H. Winefield. "Comparing Two Measures of Burnout Among Dentists in Australia". **International Journal of Stress Management**. Vol.11, No.3, 2004, ss.1-20.
- Wright, Thomas A. ve Douglas G. Bonett. "The Contribution of Burnout To Work Performance". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.5, No. 18, September 1997, ss.491-499.
- Yeh, Wan-Yu, Yawen Cheng, Chiou-Jong Chen, Pei-Yi Hu ve Tage S. Kristensen. "Psychometric Properties of the Chinese Version of Copenhagen Burnout Inventory Among Employees in Two Companies in Taiwan". **International Journal of Behavioral Medicine**. Vol.14, No.3, 2007, ss.125-133.

Tezler ve İnternet Kaynakları

- Akgün Çıtak, Ebru. "Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi". **Doktora Tezi**. Ege Üniversitesi SBE, 2006.
- Aras, Zeliha. "Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları". **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2006.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics". 1990, ss.19-30. www.sciencedirect.com (14 Mart 2009).
- Batlaş, Acar. "İş Liderlerinin Başarısızlık Nedenleri ve Özellikleri". (t.y) http://www.acarbaltas.co/dergiler_detay.php?id=26 (10 Aralık 2008).
- Çavuşoğlu, İbrahim, "Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleriyle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)". **Yüksek Lisans Tezi**. Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, 2005.
- Çiloğlu Doğan, Feyza. "Satış Elemanı Gözüyle Müşteri Odaklı Satış Kavramı Üzerine Bir Saha Çalışması". **Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya Üniversitesi SBE, 2006.
- Çiper, Ayşe. "Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması". **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2006.
- Engin, Adnan. "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma". **Yüksek Lisans Tezi**. Harran Üniversitesi SBE, 2006.
- Ersoy, Ayten ve Burcu Demirel Utku. "Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1". 2005, No.26, ss.43-50. Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008).
- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı Teorisi. (t.y) <http://www.hackhell.com/psikoloji/18698-fiedlerin-durumsallik-yaklasimi-teorisi.html> (10 Aralık 2008).
- Güçlü, Özen ve Nevzat Mirzeoğlu. "Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi". Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi. Cilt.1 Sayı.2. http://www.sporyonetimi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=60:say2&catid=40:cilt1-say2&Itemid=69 (16 Nisan 2008).
- Gümüş, Hülya. "Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması". **Doktora Tezi**. Atatürk Üniversitesi SBE, 2006.

Gündüz, Şafak. “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”. **Yüksek Lisans Tezi**. Maltepe Üniversitesi SBE, 2007.

İkiz, F. Ebru. “Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi”. **Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, 2006.

Kocabacak, Ayşe. “İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama”. **Yüksek Lisans Tezi**. Selçuk Üniversitesi SBE, 2006.

Köycü, Esin, “Araştırma Modelleri”.
<http://www2.aku.edu.tr/~gocak/2007dersnot/egitimbilimleri/arastirmamodelleri.pdf>
(17 Mayıs 2009).

Liderlik. (t.y) <http://karizmatiklider.com/liderlik> (10 Aralık 2008).

Muenjhon, Nuttawuth ve Anona Armstrong. “Evaluating The Structural Validity of The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing The Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership, Contemporary Management Research”. 2008, Vol.4, No.1, ss.3-14. <http://www.cmr-journal.org/article/viewPDFInterstitial/704/2045>, (23 Mayıs 2009).

Muratoğlu, Mehmet. “Satışta Performans Geliştirme Koçluğu”. Sigortacı Gazetesi. www.sigortacigazetesi.com.tr/modules/xfsection/article.php?articleid=167 (12 Mayıs 2009).

Mutlu, Savaş. “Liderlik Yaklaşımları”. Ağustos 2008.
<http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=comcontent&task=view&id=959&Itemid=1> (10 Aralık 2008).

Özçınar, Mustafa. “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu”. **Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi**. Sağlık Bakanlığı, 2005.

Özdamar, Kazım, Yavuz Odabaşı, Yaşar Hoşcan, Ali Atıf Bir, Gönül Kıcaali, Ahmet Özmen ve Yıldız Uzuner. “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”. T.C Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. 1999, No:601, ss.1-10, <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite01.pdf> (17 Mayıs 2009).

Rude, Wally. “The Connection Between Servant Leadership and Job Burnout”. **Master’s Thesis**, Trinity Western University, 2004.

Satış Yönetimi. (t.y.) www.isletme.biz/satis/satis-yonetimi-2.html (12 Mayıs 2009).

Sürgevil, Olca, Ö. Okan Fettahlıoğlu, Sinem Gücenmez ve Gülay Budak. “Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Haziran 2007, Cilt.17, Sayı.1, ss.36-58. Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008).

Şirin, Erkan Faruk ve Azmi Yetim. “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”. Niğde Üniversitesi Beden

- Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 2009, Cilt 3, Sayı 1, ss.1-16.
<http://dergi.edu.tr/index.php/besyodergi/article/view/87/84> (23 Mayıs 2009).
- Tandoğan, Hasan Tamer. “Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi”. **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2002.
- Tuğrul, Belma ve Eylem Çelik. “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2002, Cilt.2, Sayı.12, ss.1-11. Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008).
- Türk Dil Kurumu. 2009. <http://www.tdk.gov.tr/> (1 Mayıs 2009).
- Türkçe Bilgi. 2009. <http://sozluk.turkcebilgi.com/lider> (1 Mayıs 2009).
- Vızlı, Cihat, “Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği”. **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi EBE, 2005.
- Yaman, Hakan ve Mehmet Ungan. “Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme”. Türk Psikoloji Dergisi. 2002, Cilt.17, Sayı.49, ss.37-44. Ulakbim Veri Tabanı (8 Nisan 2008).
- Yavuz, Refik ve Mesut Sağnak. “Liderlik”. (t.y)
<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1499.0> (10 Aralık 2008).
- Yıldız Kırılmaz, Ayşe, Ümit Çelen ve Nilgün Sarp. “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”. İlköğretim Online, 2003, Cilt.2, Sayı.1, ss.2-9. http://ilkogretim_online.org.tr/vol2say1/v02s01a.pdf (10 Mayıs 2008).
- Yıldız Özsalmanlı, Ayşe. “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”. Sosyal Bilimler Dergisi. ss.137-146.
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf> (10 Aralık 2008).

ÖZGEÇMİŞ

Selen KARASU 1982 yılında İstanbul'da doğdu. 1996-2000 yılları arasında Şehremini Süper Lisesi'nde lise öğrenimini tamamladı. Aynı yıl üniversite öğrenimine başladı. 2004 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nden Sosyolog ünvanı alarak mezun oldu. İnsan Kaynakları alanında uzmanlaşmak amacıyla 2005/2006 öğretim döneminde Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans programına katıldı. Yüksek lisans öğrenimi devam ederken profesyonel iş hayatına da atılan KARASU, MUDO A.Ş Merkez'de İnsan Kaynakları Asistanı olarak mesleki hayatına başladı. 2008 yılı içerisinde geçiş yaptığı Akbank İnsan Kaynakları Eğitim Bölümü'nde, halen Eğitim Yönetici Yardımcısı olarak görevini sürdürmektedir.