



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Arzu UZUN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Nevşehir
Temmuz 2015

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Arzu UZUN



KILAVUZA UYGUNLUK ONAYI

“Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Arzu UZUN

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN y.

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Arzu UZUN tarafından hazırlanan “ Otel İşletmelerinde Hizmetkar Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

08/07/2015 (Tez savunma sınav tarihi)

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye : Doç. Dr. Berrin GÜZEL

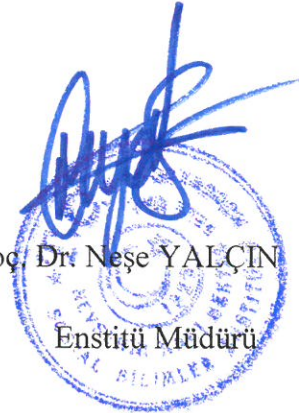
ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 31.07.2015 tarih ve 2015-22.460 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

31 / 07 / 2015

Doç. Dr. Neşe YALÇIN

Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın baőlangıcından bu yana her zaman karşılaştığım sıkıntılarını aőmamda gerek yardımlarını gerekse desteğini, emeğini hiç esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Metin KAPLAN' a teőekkürlerimi sunuyorum.

Hayatım boyunca beni her konuda teşvik eden, destekleyen ve desteğini her zaman hissettiren babam, annem kardeőlerime ve niőanlıma teşekkür ederim.

Arzu UZUN

Temmuz 2015

Neyőehir



OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tez Yazarı: Arzu UZUN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran 2015

Danışman: Doç. Dr. Metin KAPLAN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisinin analiz edilmesidir. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlardan oluşan örneklemden anket tekniğiyle veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkar liderliğin alt boyutlarından duygusal destek ve iyileştirme ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif, kişisel başarı ile pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Toplumsal değer yaratma ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, diğer yandan duyarsızlaşma ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, kişisel başarı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde kavramsallaştırma ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, duyarsızlaşma ile negatif yönlü bir ilişki, kişisel başarı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirme ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü, kişisel başarı ile pozitif yönlü ilişki olduğu ancak; duyarsızlaşma ile anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, kişisel başarı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanları her şeyin önüne koyma ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. Ahlaki davranma ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, kişisel başarı ile pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; ahlaki davranmanın duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, ancak hizmetkar liderliğin diğer alt boyutlarının duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal destek ve iyileştirme ile ahlaki davranmanın duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, diğer alt boyutların duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Güçlendirmenin ise kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, ancak diğer alt boyutların kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Anahtar Sözcükler: Hizmetkar Liderlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON BURNOUT IN HOTEL BUSINESSES

Author: Arzu Uzun

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Business, M.A., June, 2015

Assoc. Prof. Dr. Metin KAPLAN

ABSTRACT

The aim of the study is to determine the effect of perceptions of servant leadership on burnout. The sample consists of employees working in hotel businesses in Nevşehir. Data were gathered and assessed through questionnaires. The results of the correlation analysis demonstrated that there was a negative relationship between servant leadership and emotional healing, emotional exhaustion and depersonalization sub dimensions of servant leadership; there was a positive relationship between servant leadership and personal accomplishment sub dimensions of servant leadership. Besides, the findings showed that there was no significant relationship between creating value for community and emotional exhaustion, there was a significant and negative relationship between creating value for community and depersonalization, there was a positive relationship between creating value for community and personal accomplishment. Similarly, the results expressed that there was no significant relationship between conceptual skills and emotional exhaustion, there was a negative relationship between conceptual skills and depersonalization, there was a positive relationship between conceptual skills and personal accomplishment. According to the results of the research, there was a negative relationship between empowerment and emotional exhaustion, there was a positive relationship between empowerment and personal accomplishment; but there was no significant relationship between empowerment and depersonalization. Also, the research concluded that there was a negative relationship between helping employees grow and succeed and emotional exhaustion and depersonalization; but there was a positive relationship between helping employees grow and succeed and personal accomplishment. The results indicated that there was a positive relationship between putting employees first and personal accomplishment, there was no significant relationship between putting employees first and emotional exhaustion and depersonalization. Finally, the findings inferred that there was a negative relationship between behaving ethically and emotional exhaustion and depersonalization, there was a positive relationship between behaving ethically and personal accomplishment.

The results of the regression analysis indicated that behaving ethically had a negative effect on emotional exhaustion and other sub dimensions of servant leadership had no significant effect on emotional exhaustion. On the other hand, the results showed

that emotional healing and behaving ethically had a negative effect on depersonalization, and other sub dimensions had no significant effect on depersonalization. According to the findings of the research, empowerment had a positive effect on personal accomplishment, and other sub dimensions had no significant effect on personal accomplishment.

Keywords: Servant Leadership, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
KILAVUZA UYGUNLUK ONAYI	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik kavramı	3
1.2. Liderlik Teorileri.....	7
1.2.1. Özellikler Teorisi	8
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	9
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11
1.2.2.3. Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	13
1.2.2.4. McGregor' un X ve Y Teorileri.....	15
1.2.2.5. Likert' in Sistem 4 Modeli.....	16

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	18
1.2.3.1. FredFiedler' in Etkin Liderlik Modeli	19
1.2.3.2. Amaç – Yol Teorisi.....	21
1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	23
1.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik Kuramı	26
1.2.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli	28
1.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	31
1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı.....	31
1.2.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri	34
1.2.4.3. Hizmetkar Liderliğin Boyutları	36
1.2.4.4. Hizmetkar Liderliğin Avantaj Ve Dezavantajları.....	39
1.2.4.5. Hizmetkâr Liderliğin Sonuçları	40

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. Tükenmişlik Kavramı	42
2.2. Tükenmişliğin Boyutları	44
2.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion).....	44
2.2.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)	44
2.2.3. Kişisel Başarı (Personal Accomplishment).....	45
2.3. Tükenmişliğin Nedenleri.....	46
2.3.1. Kişisel Etkenler	46
2.3.1.1. Demografik Özellikler	46
2.3.1.2. Kişilik Yapısı	47
2.3.1.3. Kontrol Odağı	48

2.3.1.4. Benlik İmajı ve Öz Yeterlilik (Self-Efficacy).....	48
2.3.1.5. Empati Yeteneği.....	49
2.3.1.6. Bireysel İhtiyaç ve Beklentiler.....	49
2.3.2. Çevresel Etmenler	49
2.3.2.1. İş yükü.....	49
2.3.2.2. Kontrol	50
2.3.2.3. Ödüller	50
2.3.2.4. Aidiyet.....	50
2.3.2.5. Adalet	50
2.3.2.6. Değerler.....	51
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	51
2.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	52
2.4.2. Davranışsal Belirtiler	53
2.4.3. Psikolojik Belirtiler	54
2.5. Tükenmişliğin Dönemleri	54
2.5.1. Şevk Ve Coşku Dönemi (Enthusiasm).....	55
2.5.2. Durgunluk Dönemi (Stagnation).....	55
2.5.3. Engellenme Dönemi (Frustration).....	56
2.5.4. Umursamazlık Dönemi (Apathy).....	56
2.6. Tükenmişliğin Sonuçları	56
2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	57
2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	57
2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları.....	58
2.7. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri	59
2.7.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Alınabilecek Bireysel Önlemler.....	59
2.7.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Alınabilecek Örgütsel Önlemler	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	62
3.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi	62
3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları.....	63
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	64
3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması.....	64
3.4.2. Anket Formunun Ön Testi	64
3.4.3. Araştırmanın Örneklemei	65
3.4.4. Verilerin Analizi.....	65
3.5. Araştırmanın Geçerliliği Ve Güvenilirliği	65
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	67
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	69
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Otel İşletmelerinin Özellikleri ile İlgili Bulgular	69
3.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	72
3.7.3. Hizmetkar Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	88
ÖZ GEÇMİŞ	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	6
Tablo 1.2: Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli	18
Tablo 1.3: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	24
Tablo1.4: Hizmetkar Liderliğin Avantaj Ve Dezavantajları.....	40
Tablo 3.1: Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 3.2: Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	70
Tablo 3.3: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Kolerasyon Ve Cronbach Alpha Değerleri.....	73
Tablo 3.4: Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutları Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 3.5: Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutları Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 3.6: Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutları Açısından Kişisel Başarıya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	11
Şekil 1.2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	14
Şekil 1.3: Liderin Davranışlarını Etkileyen Faktörler.....	19
Şekil 1.4: Fiedler Liderlik Modeli.....	21
Şekil 1.5: Amaç- Yol Teorisi.....	23
Şekil 1.6: Lider Katılım modeli.....	28
Şekil 1.7: Hersey- Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	31
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	67

GİRİŞ

Otel işletmelerinin hizmete yönelik faaliyet göstermesi, işletmelerdeki üretim ve tüketime aynı zamanda olması otel işletmelerinin müşteri memnuniyetine vermesi gereken önemini ortaya çıkarmaktadır. Müşterilerin memnuniyeti otelin kalitesinin yanında iyi hizmet sunan personelin olması ile de sağlanabilmektedir.

Tüm örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır (Erdal, 2007: 1). Liderlik, örgütlerdeki çalışanlar üzerinde büyük rol oynamaktadır. Çünkü lider, öncülük eden demektir. Öncülük, insanları ne kadar motive edici ve tatmin edici yapılırsa çalışanlar da geri dönüşümünü o şekilde gösterecektir. Bu bağlamda hizmetkar liderliğin, çalışanlarını her şeyin üzerinde tutan bir lider olması onların işten tükenmişliklerini etkileyecektir. Tükenmişlik algısı yaşamayan bireyler de hizmet kalitesini etkileyerek, hem bireysel olarak tükenmişlik yaşamayacak hem de bunun sonuçları örgüte yansıtacaktır.

Bu tezde liderliğin yeni yaklaşımlarından olan Hizmetkar liderlik kavramının tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerle sınırlandırılmış olmasıdır. Dolayısıyla yapılacak olan değerlendirmeler sadece Nevşehir ili için geçerli olacaktır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmetkâr liderlik başlığı altında, öncelikle liderlik kavramı, liderlik teorileri, hizmetkâr liderliğin tanımı, hizmetkâr liderliğin özellikleri, hizmetkar liderliğin boyutları, hizmetkar liderliğin sonuçları ele alınmaktadır. İkinci bölümde tükenmişlik kavramı, boyutları, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin dönemleri, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlik ile mücadele yöntemleri ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın metodolojisi ile ilgili bilgiler ile hizmetkâr liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırma bulguları aktarılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik kavramı

İnsanlar grup hâlinde yasayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu hâlde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir (dhgm.meb.gov.tr). İşte bu aşamada devreye lider girmektedir. Lider ve liderlikle ilgili birçok araştırmacı birçok tanım yapmıştır. Bu tanımlardan bazılarını bakacak olursak; Lider, bireyler ve gruplar vasıtasıyla, belirli bir zaman periyodunda, belirli çevre ve şartlar altında, organizasyondaki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek, birey ve grubun amaçlarını gerçekleştirmek için uğraş veren kişidir (Akyüz, 2012: 8).

Başka bir tanıma göre de; Lider ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir (Demirel vd., 2012: 68).

Lider, kendi karakterini, kuvvetli ve zayıf yönlerini, bilgi ve becerilerini çok iyi bilmeli, farkında olmalı, aynı zamanda astlarının yapısını (duygularını, ihtiyaçlarını, bilgi ve becerilerini), onları nasıl yönlendirebileceğini de bilmelidir (Akyüz, 2012: 8).

Liderlik de, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak ve örgütteki bireyleri harekete geçirme, etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Yine başka bir tanıma göre liderlik, bir grubun amaçlarını yerine getirebilme yönünde grup üyelerini etkileyebilme becerisidir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Liderlik başkalarını etkileme süreci olduğuna göre, tek başına bir liderlikten bahsetmek mümkün değildir. Liderlik diğer insanlarla münasebeti gerektirir. Dolayısıyla liderlik sürecini anlamaya çalışırken liderin etkileşim içinde bulunduğu insanların özelliklerini de göz önüne almak gerekmektedir. Liderlerin sergilediği davranış ve roller, etkileşim içinde bulunduğu insanların değer yargıları ile şekillenmiştir. Liderlik kavramını etkileyen dört önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar: İlk olarak, liderin sahip olduğu bireysel yetenek ve kişilik özellikleridir. İkinci olarak, örgütün veya grubun özellikleri ve beklentileridir. Üçüncü olarak, liderle izleyiciler arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı durumdur. Son olarak da etkileşimde bulunan lider ve takipçilerinin ortak amaçlarıdır. Liderlik bu dört ana faktörün bir fonksiyonudur (Aykanat, 2010: 6).

Liderler, sergiledikleri davranışlarla, yaratıcılığın bastırılması yerine desteklenmesini sağlayan örgütsel bir iklimin oluşturulmasına katkıda bulunarak da çalışanların yaratıcılığını dolaylı yoldan etkilerler. Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişir. Yaratıcılığı geliştirmek için, yöneticilerin öncelikle yaratıcı süreci anlamaları, yaratıcı davranışı teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimleri düzenlemeleri gerekmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147).

Birçok araştırmanın sonucuna göre liderlik sonradan kazanılan bir yetenek değil doğuştan gelen bir yetenektir (Aykanat, 2010: 5). Reinecke ve Schoell'e göre liderlik, doğuştan kazanılan bir yetenek ve sonradan kazanılan bilgi ve tecrübelerle daha da güçlü hale gelmiştir (aktaran Leblebici, 2008: 63). Bunu yanında iyi bir liderin sahip olması gereken bir takım özellikler vardır. Bu özelliklere bakacak olursak;

- Bir bakışta durumu kavrama yeteneği
- Manevi cesaret,
- Risk yükleme kapasitesi

- Yaratıcılık (yaratma ve temsil etme)
- Maceracı eğilim
- Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi
- Yenilikleri uygulama yeteneği
- Soğukkanlılık
- Sezgi gücü (geleceği görme)
- Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
- Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi (Erdal, 2007: 8).

Bunun yanı sıra liderlik ve yöneticilik birbirine karıştırılan ya da birbiri yerine kullanılan kavramlar olmasına karşın aralarında bir takım farklar vardır. Yönetici, işletmenin amaçları doğrultusunda ortaya çıkarılması arzulanan mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir. Yönetici bu çalışmasının karşılığında herhangi bir kâr elde etmez veya riski üstlenmez. Lider ise, belirlenmiş olan hedefi/hedefleri bireylere benimsetir ardından bireyleri benimsenmiş olan hedeflere yönlendirir, arzu edilen hedef/hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli olan unsurları bir araya getirir ve en nihayetinde bu unsurlarla hedefi gerçekleştirecek bireyler arasında köprü vazifesi görür (www.ekonomist.com, 2015). Liderlikle yöneticilik arasındaki temel farklar Tablo 1.1 de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Yöneticidir.	Yenilikçidir.
Düzeni sürdürür.	Farklılık yaratır.
Koruyucudur.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapı merkezlidir.	Birey merkezlidir.
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendirir.
Kısa bakış açısına sahiptir.	Uzun bakış açısına sahiptir.
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir.	Ne ve niçin sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Kaynak: Güney S (2007) *Yönetim ve Organizasyon* (Nobel yayıncılık, Ankara).

Koçel (2014: 674)'e göre liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar ise;

- ✓ Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirme işidir.
- ✓ Yöneticilik formel bir organizasyon yapısı içinde gelişir ancak liderlik için böyle bir yapı şart değildir.
- ✓ Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- ✓ Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- ✓ Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- ✓ Yöneticilik "işletmenin içyapı ve dinamiklerine", liderlik ise "işletmenin dış çevresinin yapı ve dinamiklerine" bakabilme işidir.
- ✓ Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.

- ✓ Yöneticilik bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise sanat yanı ağır basan bir iştir.
- ✓ Yönetici “ işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işleri yapan” kişidir.

Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır (aktaran Alkın, 2006: 16). Bu yüzden liderlik örgütler için büyük önem taşımaktadır.

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik kuramları birçok yönetim bilimci tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar temelde birbirlerine benzemekle birlikte kurama verilen ad ve vurgulanan konular bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Araştırmacıların sınıflandırmalarına bakacak olursak (aktaran Deliveli, 2010: 23- 24);

Ergun (1981) ise, liderlik kuramlarını; Bireysel-Durumsal, Etkileşim-Beklenti, İnsancıl Kuramlar olarak sınıflandırmıştır Dereli, (1982) liderlik kuramlarını, Bireysel Özellik ve Nitelikler Yaklaşımı, Davranış Yaklaşımı, Modern Yaklaşımlar olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Kabadayı (1982), Özelliklere Ağırlık Veren Liderlik Kuramı, Ortama Ağırlık Veren Liderlik Kuramı, Davranışçı Liderlik Kuramı, Etkileşim Liderlik Kuramı, Amaç-Araç Kuramı olarak adlandırdığı beşli bir sınıflama getirmektedir. Bingöl (1997), farklı yaklaşımları iki ana grup başlığında incelemiştir: Bunlar: ‘Evrensel Önderlik Yaklaşımları’ ve ‘Durumsallık Yaklaşımları’dır. Başaran (1998), Liderlik kuramlarını dörde ayırmıştır: Bunlar; Özellik Kuramları, Etkileşimsel Liderlik Kuramları, Ortamsal Önderlik Kuramları ve Olumsuzluk Kuramları’dır. Can (2005) ise liderlik kuramlarını; belirli özelliklere Sahip Olma Kuramı, Davranışsal Kuramlar ve Durumsallık Kuramı

olarak üç ana başlığa ayırmaktadır.Koçel (2014: 676) liderlik teorilerini, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsallık Teorileri olmak üzere üç başlıkta incelemiştir (Deliveli, 2010: 23).

Bu çalışmada ise Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar olmak üzere dört başlık altında bir sınıflandırma da bu teoriler açıklanmaya çalışacaktır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda ilk geliştirilen teori özellikler teorisidir. Bu teoride esas olan liderin, sahip olduğu özelliklere göre belirlenmesidir. Belli bir grup içinde kişinin lider olarak belirlenmesi ya da öne çıkmasında, kişinin sahip olduğu kişisel özellikler ön planda olmaktadır (Koçel, 2014).

Bu teoriye göre lider fiziksel, sosyal, zihinsel ve kişilik özellikleri açısından diğer grup üyelerinden farklıdır. Fiziksel özellikler; güçlülük, yaş, boy, yakışıklılık, güzellik, ırk, güzel konuşma vs. Sosyal özellikler; başkalarıyla iyi iletişim kurma, dışa dönük olma, kendini kabul ettirme, eğitim, statü vs. Zihinsel özellikler; zeka, kararlılık, inisiyatif, sorumluluk, ileriye görme, ikna etme, bilgi, yetenek, dürüstlük vs. duygusal özellikler ise; algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, hırs, sosyalliği, popülerliği, görev güdüleri vs. özellikler liderin lider seçilmesi için gerekli olan özelliklerdir (Koçel, 2014: 677).

Liderlik sürecini sadece liderin özelliklerine bakarak inceleyen bu kuram zamanla önemini yitirmiştir. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, grup üyeleri arasında lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Buda bu kurama ters bir durum olduğu için liderlik sürecini tam olarak algılamak için başka değişkenlere bakılmasını zorunlu kılmıştır (Koçel, 2014: 678).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik sürecini anlatmaya çalışan bu teorinin temelinde, lideri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, grup içerisindeki insanlar ile olan ilişkileri yatmaktadır. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2014: 678). Liderlik, liderin göstermiş olduğu davranış, tutum ve faaliyetlerin izleyiciler tarafından gözlenmesi ile ortaya çıkmıştır ve bu durumda liderin faaliyetlerini etkileyen çevre, izleyiciler ve amaçlar gibi bazı durumsal faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu faktörlere kısaca değinecek olursak (Aykanat, 2010);

Takipçiler: liderin davranışları, içinde bulunduğu grubun özelliklerine, yapısına, ekonomik seviyesi, yaş, kültür seviyesi gibi özelliklerine göre farklılık göstermektedir (Aykanat, 2010).

Amaçlar: Liderler, içinde buldukları grubu harekete geçirecek, koşullara ve duruma uygun amaçlar doğrultusunda davranışlarına yön vereceklerdir. Liderler takipçilerin ve bağlı oldukları grubun amaçlarını gerçekleştirmek durumundadırlar (Aykanat, 2010).

Liderin Kişisel Özellikleri: Liderlerin teknik bilgi beceri, ahlaki durumu, sosyal ve fiziksel özellikleri davranışlarına etki etmektedir (Aykanat, 2010).

Çevre: Grubun çıkar ilişkisi içinde bulunduğu yakın çevre ve ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevresidir. Liderlerin rol ve davranışlarını etkilemektedir (Aykanat, 2010).

Davranışsal Teorilerin, Özellik Teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar (aktaran Alkın, 2006: 54);

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 modelidir (Karahana, 2009: 7). Bu çalışmaların ortak yönü 2 temel unsur üzerinde odaklanmışlardır. Bunlar" işe yönelik olma" ve " göreve yönelik olma" dır (Deliveli, 2010).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1940' lı yıllarda Stogdill tarafından Ohio State Üniversitesinde sürdürölen bu çalışma davranışsal liderlik teorisinde büyük katkılar sağlamıştır. Bu çalışmanın amacı; liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olup askeri ve sivil pek çok yöneticiye uygulanmıştır (Koçel, 2014).

Bu çalışmalar neticesinde 1800 tane lider davranışı ortaya çıkmış, bunlar bazı istatistiki analizler ile 150 ye indirilerek liderliği tanımlama anketi oluşturulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarında iki değişkenin önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Bunlar "kişiyi dikkate alma" ve "inisiyatif" tir (Uçar, 2013).

Kişiyi dikkate alma faktörü (ilişkiye yönelik davranışlar), liderin grup üyelerinin istek ve arzularını dikkate almasını ve onların üzerinde saygı, güven yaratması ve onlar ile dostane ilişkiler geliştirmesi yönünde ki davranışlardır. Bu faktöre göre, lider izleyicilerin duygu ve isteklerini temsil etmektedir (Koçel, 2014).

İnisiyatif faktöründe (yapıya yönelik davranışlar) ise; işe ve işin tamamlanmasına verilen ağırlık ifade edilir. Liderin, kendi ya da grubun görevleri ile ilgili amaçları belirleme, amaçlar doğrultusunda işin zamanında tamamlanması için organizasyonu yapma, iletişimi belirleme ve iş ile ilgili süreleri belirleme gibi davranışları ifade etmektedir (Alkın, 2006).

İLİŞKİYE YÖNELİK DAVRANIŞLAR	↑	2	1
		İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek	İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek
	Yapıya yönelik davranışlar Düşük	Yapıya yönelik davranışlar Yüksek	
	3	4	
İlişkiye yönelik davranışlar Düşük	İlişkiye yönelik davranışlar Düşük		
Yapıya yönelik davranışlar Düşük	Yapıya yönelik davranışlar Yüksek		
	→	YAPIYA YÖNELİK DAVRANIŞLAR	

Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonuçları

Kaynak: Duyan E (2012) Hizmetkar liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur (Koçel, 2014: 680):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifli esas alan davranışları arttıkça da, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda

verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Uçar, 2013: 11).

Düşük ve yüksek performans gösteren çalışma grupları üzerinde yapılan çalışmalar sonucu iki temel liderlik davranışının ortaya çıktığı görülmüştür. Bunlardan biri çalışan merkezli lider diğeri ise, üretim merkezli liderdir (Duyan, 2012).

Çalışan merkezli liderler; kişilerle insan oldukları için ilgilenirler. Grup üyelerinin tatminini esas alarak onların mutluluğuna önem verirler, onlara inisiyatif verip, çalışanların kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenirler (Duyan, 2012).

Üretim merkezli liderler ise; önceden belirlenmiş çalışma ilke ve kuralları dâhilinde, grup üyelerinin kurallara uygun çalışıp çalışmadığını düzenli kontrol eden, cezalandırma ve mevkie dayanan otoritesini kullanan bir davranış gösterir (aktaran Alkın, 2006).

Michigan Üniversitesi'nde Likert'in öncülüğünde yürütülen araştırmalar dört düşünceye dayandırılmıştır (Uçar, 2013):

1. Destek; Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlardır.
2. Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma; Grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlardır.
3. Amacın Vurgulanması; Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlardır.
4. İş Kolaylaştırma; Araç, gereç ve teknik bilgi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlardır.

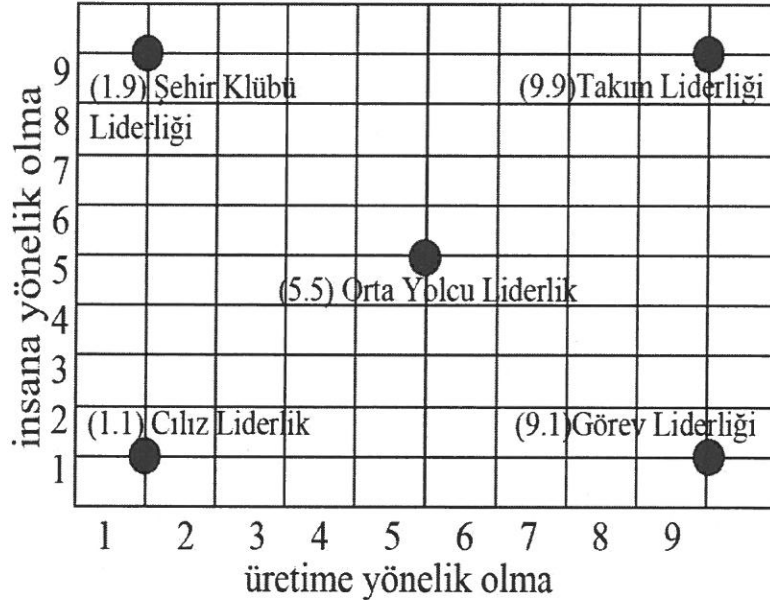
Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan

kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Çelikel, 2014: 10).

1.2.2.3. Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Tektaş Üniversitesi'nden Robert Blake and Jane Mouton tarafından Ohio State Üniversitesi çalışmalarının boyutlarına dayandırılarak yönetim kafesi modeli (Managerial Grid) geliştirilmiştir. Bu modelde yine benzer olarak “insana yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” gibi iki farklı tarz belirlenmiştir (Duyan, 2012: 15).

Yönetimsel Diyagram Modeli olarak da anılan yönetim tarzı matriksi, “yöneticinin insan ilişkilerine duyduğu ilgi ve üretime duyduğu ilgiyi X ve Y eksenlerinde bir diyagram şeklinde değerlendirmiş ve bu ikisinin farklı birleşimlerinden yola çıkarak farklı liderlik tarzlarının varlığını” ortaya koymuştur (Leblebici, 2008: 64).



Şekil 1.2. Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Duyan E (2012) Hizmetkar liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Bursa.

Bu modele göre beş farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bu liderlik tarzları (Duyan, 2012):

1.1-- Cılız Liderlik: Liderin insana ve üretime gösterdiği ilgi minimum seviyededir. İşlerin verimliliği ve astların tatmini için çok az çaba sarf etmekte ve sorumluluktan kaçınarak ortaya çıkan problemin çözümünden kaçınılmaktadır.

1.9-- Şehir Kulübü Liderliği: Bu liderlik tarzında, üretime yönelik olma en düşük seviyede iken insana yönelik olma en yüksek seviyededir. Yani astların tatmini, kişiler arası ilişkiler en üst seviyededir.

5.5-- Orta Yolcu (Örgüt) Liderlik: Bu liderlik tarzında liderler, yapılan işi ve çalışanların tatminini dengede tutmaya çalışırlar.

9.1-- Görev Liderliği: Bu tarz liderlere göre üretim en üst plandadır. Otoritesini kullanarak üretimi en üst düzeyde tutmaya çalışırlar ve bunu yaparken de çalışanların motivasyonu, tatmini gibi kişiye yönelik faktörleri en alt seviye de tutmaktadırlar.

9-9-- Ekip (Takım) Lideri: Lider, herkesin birbirine bağımlı olduğunun farkındadır ve verimliliğin sağlanarak üretimin arttırılacağına bilincindedir. Bu yüzden de çalışanların motivasyonu ve tatminini en üst seviyede tutmaya çalışmaktadır. Çalışanları karar alma sürecine katıp, onlara inisiyatifler vererek onların işlerini benimsemesini sağlayarak üretimin de en üst seviyeye çıkmasını sağlamaktadır.

Modelde yer alan beş liderlik tipinden en etkili olanın “ekip lideri” tipi olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır (aktaran Alkın, 2006: 65).

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkilerdir olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır.

Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar (aktaran Alkın, 2006: 65). Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkân vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir (aktaran Alkın, 2006: 65).

1.2.2.4. McGregor' un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından 1960 yıllarında ortaya konulan bu teoriye göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden biri de insan davranışları üzerine kurdukları varsayımlardır. Liderlerin insan davranışları üzerine kurdukları varsayımlar, liderlerin de davranışlarını etkileyecektir. Bu varsayımlar birbirine zıt iki noktayı temsil eden X ve Y olarak adlandırılmıştır (Alkın, 2006).

X kuramına göre (Koçel, 2014: 683);

- ❖ Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca işten kaçmaya çalışır.
- ❖ Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- ❖ Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

McGregor'a göre, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin çoğunda kullanılmıştır, fakat her yöneticinin sahip olduğu potansiyelden tam olarak faydalanabilmesi bakımından yeterli değildir (aktaran Alkın, 2006: 66).

Y kuramına göre (Koçel, 2014: 683-684);

- ❖ Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- ❖ Kişi doğuştan tembel değildir, yaşadığı tecrübeler sebebiyle tembelleşir.
- ❖ Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- ❖ Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

- ❖ Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır (Alkın, 2006: 66). Bu suretle insanların organizasyondaki büyük önemini takdir eden yöneticiler, işletmedeki insan unsuruna gittikçe daha fazla önem vermektedirler. Çalışma şartları esaslı şekilde geliştirilmiş, personelin işe yerleştirilmesi ve en faydalı olacağı işte çalıştırılmasına dikkat edilmiş ve yönetici-işçi düşmanlığını ortadan kaldıracak çeşitli tedbirler alınmış, birçok işletmelerde endüstriyel barış temin edilmiştir (Aykanat, 2010: 22).

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2014: 684).

1.2.2.5. Likert' in Sistem 4 Modeli

Michigan üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilen bu modeli ortaya koyan Rensis Likert yönetici davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılması üzerinde durmuştur.

Bu model ise şöyledir (Uzun, 2005: 13):

Sistem 1- Sömürücü-Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Çalışanları cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir(Uzun, 2005: 13).

Sistem 2- Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir (Uzun, 2005: 13).

Sistem 3- Katılımcı Liderlik: Lider astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, ödüllendirme yoluyla güdüleme ağırlık kazanmaktadır (Uzun, 2005: 13).

Sistem 4- Demokratik Grup Liderliği: Liderin astlarına güveni tamdır, kararlar ortaklaşa alınır. Aşağıdan yukarıya iletişim egemendir, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir (Uzun, 2005: 13).

Tablo 1.2. RensisLikert'in Sistem 4 modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem2 (Yardımsözer Otokratik)	Sistem3 (Katılımcı)	Sistem4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir ancak, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2.astların algıladığı serbestlik	İşle ilgili konuları tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Kendilerini fazla serbest hissetmez.	Kendilerini oldukça serbest hisseder.	Kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3.üstün astlarla olan ilişkisi	Sorunların çözümünde astların fikirleri nadiren alınır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genelde astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Koçel T (2014) İşletme Yöneticiliği (Beta, İstanbul).

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2014: 684).

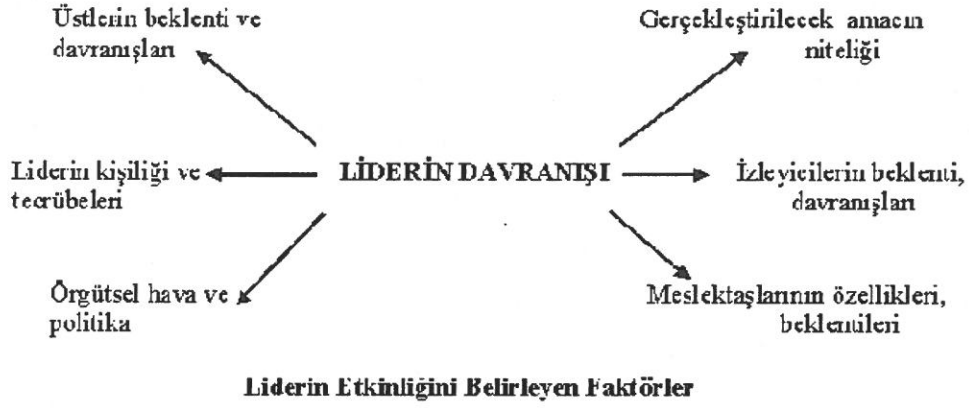
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan "modern" yaklaşım geliştirilmiştir (aktaran Alkın, 2006: 75).

Durumsal liderlik yaklaşımına göre, en uygun lider davranışı yoktur ve değişik koşullar değişik liderlik tarzları gerektirmektedir (Koçel, 2014). Durumsal liderlik yaklaşımları, değişik durum veya şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani, izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek yol olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu koşul ve durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir. Yani burada liderin oluşumunda çevrenin etkisinden bahsedilmektedir. Çevre şartlarının ve zorunlulukların lideri yetiştirdiği ve ihtiyaçların lideri oluşturduğundan bahsedilmektedir (Uçar, 2013: 13).

Liderlik sürecini, koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini ve başarı şansını belirleyen faktörlerin en önemlileri şunlardır (Aykanat, 2010: 25);

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- İzleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri,
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri.



Şekil 1.3. Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak : Aykanat Z (2010) Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Karaman.

1.2.3.1. FredFiedler' in Etkin Liderlik Modeli

Liderlik üzerinde yapılan çalışmalarda durumsallık yaklaşımını ilk kullanan kişi olan FredFiedler, ilk olarak “*En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı*” (LPC – Least Preferred Co-worker) olarak bilinen bir ölçek oluşturmuştur. Bu ölçek sayesinde kişinin görev odaklı ya da ilişki odaklı olduğunu anlamaya çalışmıştır (Duyan, 2012). Düşük LPC değerlendirmesi, işe yönelik lider olmaya daha uyumlu bir lideri ifade ederken; yüksek LPC değerlendirmesi, işten ziyade insanlar arası ilişkilere değer veren bir lideri ifade etmektedir (aktaran Gürboyoğlu, 2009: 22).

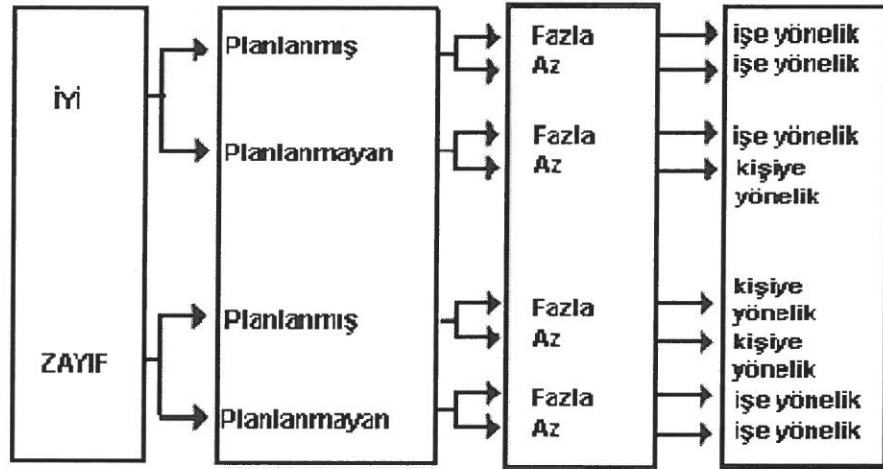
Bu yaklaşıma göre liderlik tarzlarının başarılı olması değişen durumlarda hangi liderlik davranışının gösterildiğine bağlıdır ve hangi durumda hangi liderlik davranışının uygun olacağını ortaya koymaya çalışmıştır (Özmen, 2009). Bu nedenle üç durumsal boyut tanımlamıştır (Gürboyoğlu, 2009):

Lider ve üye arasında ilişkiler: Liderin çalışanları ile ilişkilerinin nasıl olduğu ile ilgilidir. Lider çalışanları tarafından seviliyor, tutuluyor, çalışanlarının güvenini bağlılıklarını sağlamışsa aradaki ilişkiler “iyi” olarak nitelendirilir ve liderin grubu etkileme, yönetme imkânı var demektir. Aksi durumda ise, ilişkiler “zayıf” olarak değerlendirilir ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır.

Başarılabak işin niteliği: Yapılacak olan işin yapılması ile ilgili yol ve yöntemlerin önceden belirlenip belirlenmediği, bununla ilgili iş planının yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir. Bazı görevler kesin olarak kurallara bağlanmıştır, bu planlama liderlik için olumlu olacaktır ve lider güç kazanacaktır. Eğer iş için kesin bir plan yoksa bu da liderin otoritesini olumsuz etkileyecektir.

Liderin otoritesinin gücü: liderin organizasyon içerisinde, ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi gibi yetkilerinin derecesini ifade eder. Bu yetkilerin fazla olması liderlik için olumlu bir durum olacaktır. Kontrol gücünün fazla olduğunu gösterir. Yetkinin az olması da lider için olumsuz bir durum teşkil edecektir.

En olumlu ortam



En olumsuz ortam

Şekil 1.4.Fiedler Liderlik Modeli

Kaynak: Aykanat Z (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Karaman.

Fiedler'in durumsal liderlik kuramına yönelik araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

- ❖ İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.

- ❖ Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- ❖ Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- ❖ Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
- ❖ Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile yüksek verim sağlamaktadır.
- ❖ Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Fiedler'in modeli üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, etkinlik üzerine asıl vurguyu ortaya koyar. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyisi olmadığını gösterir ve liderin duruma göre adapte olması gerektiğini vurgular. Üçüncüsü, yönetimi, lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir (aktaran Özmen, 2009: 34).

1.2.3.2. Amaç – Yol Teorisi

Yol-Amaç teorisi, Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (aktaran Aykanat, 2010: 29). Lider, izleyicilerini iki konuda motive edebilir: Amaçları belirlemede ve bu amaçlara ulaşmak için başvuracakları yolları bulmalarında (Gürboyoğlu, 2009: 24). Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Aykanat, 2010: 29).

Bu kurama göre lider, dört liderlik davranışından birini gösterebilir (Gürboyoğlu, 2009: 24-25):

Otoriter Liderlik: Lider astlarından ne istediğini bildirir; işlerle ilgili yol ve yöntemleri belirler; iş programlarını oluşturur; performans standartlarını belirler; üyelerin grup içindeki rollerini tanımlar.

Destekleyici Liderlik: Lider, işin daha zevkli hale gelmesi için grup üyelerinin sorunlarıyla ve ihtiyaçlarıyla ilgilenerek, onlarla iyi ilişkiler geliştirip onları mutlu etme gayreti gösterir.

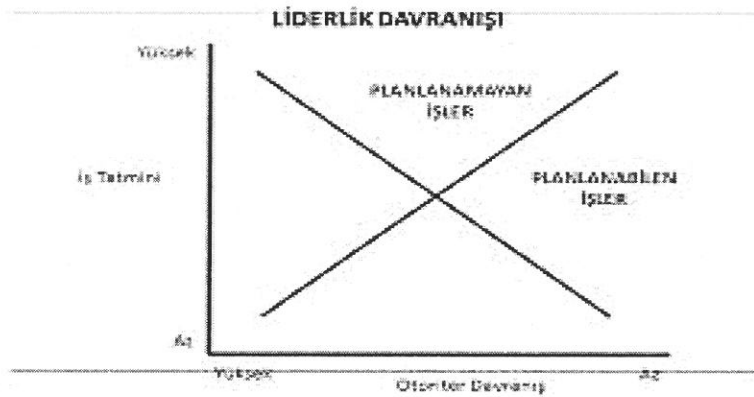
Katılımcı Liderlik: Lider, işin yapılması ve sorunların çözülme konularında karar alma sürecine grup üyelerini de dâhil ederek onların süreçte söz sahibi olmalarını sağlar.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, grup üyelerinin performanslarının gelişmesini ve başarılarının artmasını sağlama konusunda gerekli desteği sunar.

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir:

- ✓ İzleyicilerin kişisel özellikleri
- ✓ İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- ✓ İşin niteliği

Amaç – Yol Teorisi (4)



Şekil1.5. Amaç -Yol Teorisi

Kaynak: slideplayer.biz.tr

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki Şekil 1.5 de gösterilmiştir. Buna göre; en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu işin özelliğine göre değişecektir. House'un modelindeki ana değişkenler, işten duyulan

"tatmin" ve "rol belirsizliği" dir. İşten duyulan tatmin kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan mükâfatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Mükâfatlar bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilirler. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır (aktaran Alkın, 2006: 81):

- Görevin başarılmaması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği,
- Davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görececek kural ve düzenlemelerin varlığı.

Rol belirsizliğinin genel olarak gerilim, psikolojik baskı, işte düşük verimle yakın ilişkisi olduğu görülmüştür. Belirsizlik hali, kişinin amaçlarını belirlemesi ve ayrıca davranışın amaçlara varılmasını sağlayacağına dair olan beklentilerine ihtimaller hesaplamasını güçleştirir (aktaran Alkın, 2006: 81).

Yol-amaç teorisi, bu liderlik stillerinin koşullara bağlı olduğunu varsaymaktadır. Teoride astların ve çevrenin özellikleri koşulsal faktörler olarak ortaya konmuştur. Astların özellikleri, kontrol alanını ve astların liderin davranışlarını nasıl algıladıklarını kapsamaktadır. Çevresel faktörler ise görev yapısı, biçimsel yapı ve çalışma gruplarını içine almaktadır (aktaran Özmen, 2009: 36).

1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarz ve kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmaktadır. Reddin, liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 91). Bu temel liderlik tarzları (aktaran Alkın, 2006: 89);

- ✓ İlgili lider
- ✓ Bütünleşmiş lider

- ✓ Kopuk lider
- ✓ Kendini adanmış lider olarak sıralanmaktadır.

Tablo 1.3. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. Terk eden	1.Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2.İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3.Birleştirici	11. Yürütmeçi
8. Otoriter	4.Adanmış	12. Babacan

Kaynak: Alkın C (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Edirne.

Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise, etkisiz olmaktadır. Reddin etkililik kavramı ile herhangi bir yönetim tarzı uygulamasının içinde bulunduğu durumun taleplerini karşılamadaki uygunluğunu ifade etmektedir. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95) :

- a. **Etkisiz Kopuk Lider (Terk Eden):** Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İş birliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.
- b. **Etkili Kopuk (Bürokrat):** Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.
- c. **Etkisiz Birleştirici (Uzlaştırıcı):** Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye

indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

- d. Etkili Birleştirici (Yürütmeci):** Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.
- e. Etkisiz İlgili (Görevci):** Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- f. Etkili İlgili (Geliştirici):** Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- g. Etkisiz Adamış (Otoriter):** Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.
- h. Etkili Adamış (Babacan otoriter):** Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelimli bir liderdir.

Reddin, etkinliği bir ölçü kabul edip etkinlik boyutlarında üç değer yerine, sınırsız sayıda değerler alabileceğini bu durumu göstermek için etkinlik boyutunu ve etkin olmayan boyutunu 1'den 4'e kadar giden dört eşit parçaya bölmüştür. Dört etkin ve

dört etkin olmayan tipler arasında liderin dört davranış seçeneği örgüt üyelerince belirlendiği kadar belli bir durumun fonksiyonudur (Yılmaz, 2008: 74).

1.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen kuram yine Victor Vroom ve Art Jago tarafından güncellenmiştir. Karar verme süreci üzerine yoğunlaşan bu modele aynı zamanda “karar ağacı modeli” de denmektedir (Duyan, 2012: 22).

Bu modelde, karar almada katılımın miktarını belirleyebilmek için bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Beş davranış ve sekiz tane durumsallık sorusu tanımlanmıştır. Bu sorulara evet-hayır cevapları verilerek davranışlardan hangisinin tercih edildiği bulunabilir. Tanımlanan davranışlar (aktaran Özmen, 2009: 43- 44):

Otokratik 1 (A1): Problemi siz çözersiniz ya da o anda elinizde olan bilgiyi kullanarak kendiniz bir karar alırsınız.

Otokratik 2 (A2): Gerekli olan bilgiyi astlardan alırsınız, daha sonra problem için bir çözüme karar verirsiniz.

Danışmacı 1 (C1): Problemi ilgili olan astlarda bireysel olarak paylaşırsınız, onları bir grup olarak bir araya getirmeden, fikirlerini ve önerilerini alırsınız.

Danışmacı 2 (C2): Problemi bir grup olarak astlarınızla paylaşırsınız, ortak fikirler ve öneriler alırsınız. Daha sonra da astların etkisini yansıtacak ya da yansıtmayacak bir şekilde karar alırsınız.

Grup 2 (G2): Problemi astlarınızla bir grup olarak paylaşırsınız, ortak fikirler ve öneriler alırsınız. Kararı bir çözüm üzerinde uzlaşarak grupla alırsınız.

Bu teoride sürece ilişkin sorular aşağıdaki gibidir (Duyan, 2012: 23).

A-Problemin nitelikte ilgili bir gereksinimi var mı?

B-Yüksek nitelikte bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?

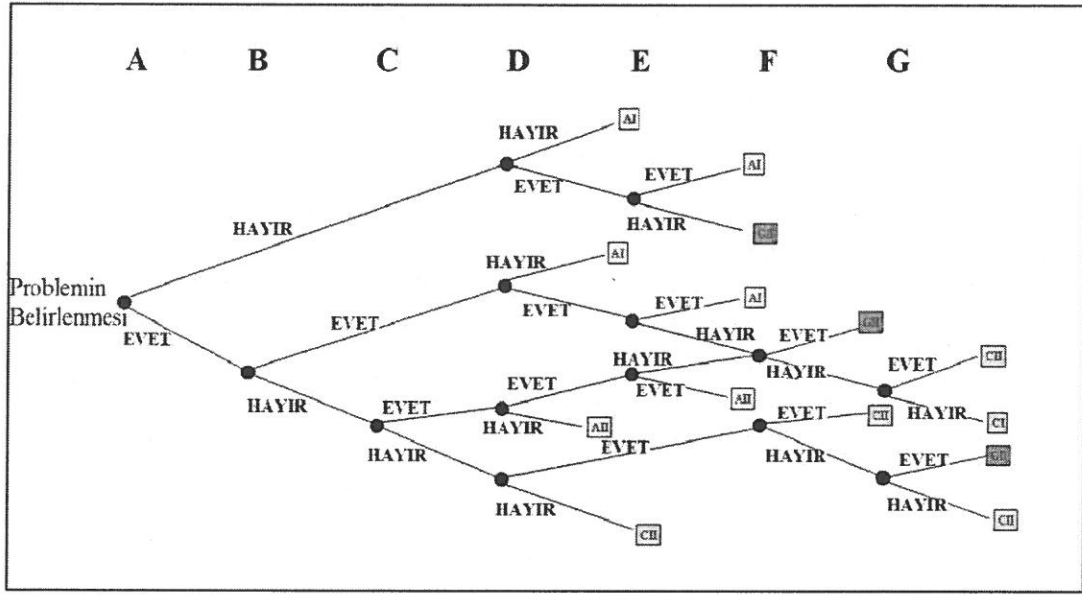
C-Problem belirgin yapılanmış mı?

D-Astların kararları kabul etmesi çözüm için önemli mi?

E-Eğer kararı kendim verecek olursam, astlar tarafından kabul edileceğinden emin miyim?

F-Astlar bu problemin çözümünde örgütsel amaçları benimsiyorlar mı?

G-Seçilen çözümlerde astlar arasında çatışma çıkması muhtemel mi?



Şekil 1.6. Lider Katılım Modeli

Kaynak: Duyan E (2012) Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Bursa.

Karar verme stratejisi burada çok önem teşkil etmektedir. Bunları değerlendirirken üç temel kriter göz önüne alınır. Bunlar; kararın niteliği, astların kararı benimsemesi ve zamanlamadır. Kısaca açıklayalım (Aykanat, 2010: 35):

Kararın niteliği: Çalışanların iş başarısını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir.

Kararın kabul edilebilirliği: Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile

uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilirler.

Vaktinde davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir ve verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dahil etmesi gerekir.

Bu modelde lider süreç sonunda ulaşılan noktaya göre karar verecektir.

1.2.3.5. Hersey-Blanchard' ın Durumsallık Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi"nde geliştirilen Durumsal Liderlik teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir (Alkın, 2006: 82). Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler; Uzmanlık, kişilik özellikleri, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, yeterlilik, lideri algılama biçimleri, iş bilgisi, özelliklerinin düzeyi, makam, liderden beklentilerdir (aktaran Alkın, 2006: 82).

Lider kendini izleyenlerin olgunluk seviyesine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre izleyenlerin olgunluk seviyesini dört çeşide ayırmak mümkündür (aktaran Aykanat, 2010):

- **M-1:Emir verme, Söyleme:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.
- **M-2:Satma, İkna etme:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

- **M-3:Karara katma:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.
- **M-4:Yetki verme:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

Bu kuram, takipçilerin üzerine odaklanır ve temel olarak yine iki davranış tarzı üzerine yoğunlaştığı söylenebilir (aktaran Duyan, 2012: 23):

-Görev Odaklı Davranışlar: Lider rolleri tanımlayıp çalışanları organize eder. Çalışanlarına neyi, nasıl nerede, ne zaman, kimin yapması gerektiğini aktarır.

-İlişki Odaklı Davranışlar: Liderin çalışanlarla yakın kişisel ilişkide olduğu söylenebilir. İletişim açıktır ve genelde lider çalışanları dinler, teşvik eder ve destek verir.

Grubun olgunluk durumu düşük olduğu zaman etkili liderlik davranışı, görev yönelimli davranışa düşük düzeyde ilişkiye yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem veren bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır (aktaran Özmen, 2009: 38).

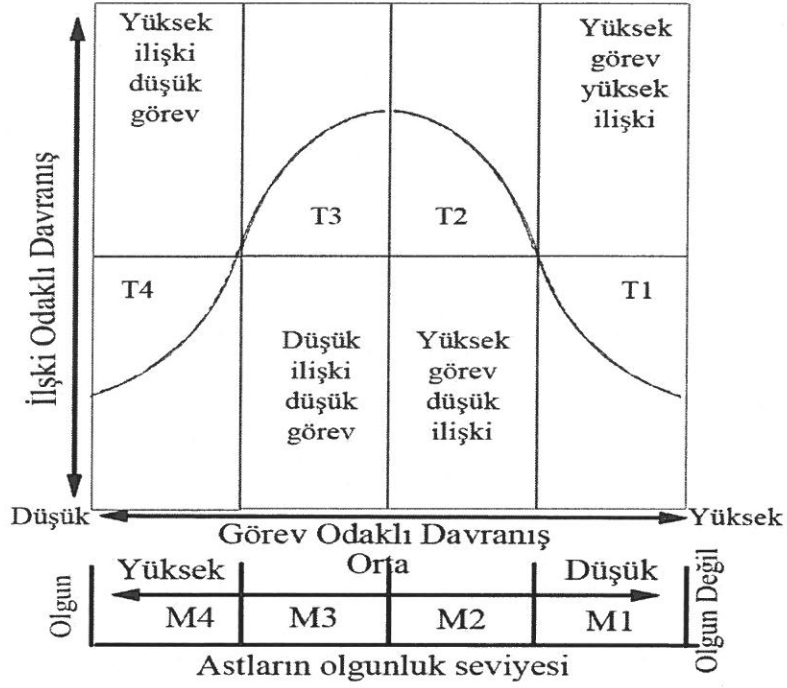
Hersey ve Blanchar Ohio State Üniversitesi çalışmalarından ve bu temel iki davranıştan hareketle yöneticiler için dört liderlik tarzı belirlemiştir(aktaran Duyan, 2012: 24):

-**T1 Söyleyen (Telling):** Lider işi yapmak için gerekli rolleri tanımlar ve çalışanlarına neyi, nerede, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini söyler. Bu liderin görev odaklı yanı yüksek, ilişki odaklı yanı düşüktür.

-**T2 Satan (Selling):** Lider çalışanlarına yapılanmış talimatları verir ama aynı zamanda destekler. Bu lider tipinin hem görev odaklı yanı hem de ilişki odaklı yanı yüksektir.

-**T3 Katılımcı (Participating):** Lider ve çalışanları yüksek kalitede iş çıkarmak için karar alırken beraber hareket ederler. Bu liderlerin görev odaklı yanı düşük, ilişki odaklı yanları ise yüksek olur.

-T4 Yetkilendiren (Delegating): Lider, çalışanlarına çok az belirgin olan kapalı talimatlar verir ve kişisel destek vermez. Bu tip liderlerin hem görev odaklı yanları düşük hem de ilişki odaklı yanları düşüktür.



Şekil1.7. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Duyan E (2012) Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Bursa.

Şekil1.7.' de astların olgunluk seviyeleri, M-1 düşük olgunluk, M-2 düşük orta olgunluk, M-3orta yüksek olgunluk, M-4 ise yüksek olgunluk seviyesi olarak gösterilmektedir. Teori, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde sağdan sola doğru gidildikçe, izleyicilerin olgunluğunun artacağını varsaymaktadır. Buna göre, düşük olgunluk seviyelerinde kararlar lider tarafından verilmekte, olgunluk yükseldikçe kararlar astların kendileri tarafından verilmektedir. Astlar, maksimum olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta, maksimum olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere duydukları ihtiyaç azalmaktadır (aktaran Alkın, 2006: 85).

1.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, içinde bulunulan ortamsal koşulları, liderliğin yaşandığı süreci ve liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Değişen insan algısı ve değişen koşulların etkisiyle örgütlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla birçok yeni yönetim anlayışı ortaya atılmıştır (Deliveli, 2010).

Otokratik lider, tam serbesti tanıyan lider, katılımcı lider, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, stratejik lider, entelektüel lider, stratejik lider ve hizmetkâr lider gibi birçok yeni anlayış ortaya çıkmıştır (Deliveli, 2010).

Araştırma bağlamında hizmetkâr liderlik üzerine odaklanılmıştır ve çalışmanın devamında bu kavram anlatılmaya çalışılacaktır.

1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

İlk olarak hizmetkâr liderlik yaklaşımı Greenleaf tarafından “Theservant as leader” adlı makalede “Lider bir hizmetkârdır” kavramıyla ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2012). Greenleaf Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” kitabında yer alan Leo karakterinden ve onun hikâyede oynadığı hizmet etme rolünden çok etkilenmiş ve mükemmel liderin öncelikle başkalarına hizmet etmesi gerektiği sonucuna varmıştır (Baytok ve Ergen, 2013: 107). Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Farklı araştırmacıların yapmış olduğu tanımlara bakacak olursak; Hizmet yönelimli liderlik; liderin bencilliği üzerinde insanların iyiliği için önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Cerit, 2008: 551). Fındıkçı (2009)’ da benzer

bir ifade ile hizmetkâr lideri, “kendi benliği (ego) ile başa çıkmış, benliğini kontrol edebilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kendi benliğinin önüne geçirmiş kişi” şeklinde tanımlamaktadır (aktaran Demirel vd.. 2012: 71).

Page ve Wong (1998), hizmetkâr liderlik kavramını, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar (aktaran Sanı vd. 2013: 64).

Patterson (2003), hizmet yönelimli lideri sevgi ile hizmet ve liderlik eden, alçakgönüllülük ile eylemde bulunan, başkalarını düşünen, izleyenler için vizyoner olan, güvenilir, hizmet eden ve izleyenleri güçlendiren kişi olarak tanımlamıştır (aktaran Cerit, 2008: 551).

Hill (2008), hizmetkâr liderin, hizmet etmeyi benimseyen, bireylere ve kurumlara hizmeti yayma yoluyla öncülük eden kişi olduğunu belirtir (aktaran Dal ve Çorbalıoğlu, 2014: 289).

Vinod ve Sudhakar (2011)’a göre, hizmetkâr lider, takipçilerinin kendisini memnun etmesini beklemek yerine onların yaşamlarında fark yaratmaya ve ihtiyaçlarını sürekli karşılamaya çalışan kişidir (aktaran Dal ve Çorbalıoğlu, 2014: 289).

Laub hizmetkâr liderliği, insanlara değer veren, geliştiren, onları özgün davranmaya, gücü paylaşmaya teşvik eden bir anlayış olarak nitelemektedir (aktaran Dal ve Çorbalıoğlu, 2014: 289).

Hizmetkâr liderlik, doğal olarak ortaya çıkan hizmet etme isteği ile başlar. Bilinçli bir tercihe yol açan bu his, lideri yüksek öncelikli ihtiyaçlara hizmet etmeye yöneltir. Kendini izleyenleri geliştirir, daha sağlıklı, daha bilge, daha özgür ve daha özerk hale getirir (Demirel vd., 2012: 71).

Hizmetkâr liderlik, takipçilerde bulunan en iyi yönleri ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır. Liderler bire bir iletişim ile takipçilerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve arzularını belirlemeye çalışır. Bu bilgileri edindikten

sonra ise potansiyellerine erişmeleri için onlara destek olur ve kendilerine güvenlerini yükseltir (Liden vd., 2008: 162).

Hizmetkâr liderlik anlayışına göre lider, üyelerin güvenini kazanmak için çaba harcar. İlişkilerini mevki ve güce göre kurmaz. Üyelerin potansiyellerini harekete geçirmek ve onların gelişimini sağlamak için uğraşır. Hizmetkâr liderlik anlayışı bencilliği reddederek örgüt üyeleriyle samimi olarak ilişki kurar (Kahveci ve Aypay, 2012: 20). Takipçilerinin gelişimine öncelik veren hizmetkâr lider, bulunduğu pozisyonda geçici olduğunu bilmekte, görevi kendisinden sonra özveriyle yönetmesi için yerine gelecek lideri yetiştirmeye çalışmaktadır. Hizmetkâr lider, varlıklar âleminde en başta kendisi ile olan büyük savaşını kazanmış, kendi benliğinin koyu bir hizmetçisi olmaktan kurtulmuş, kendisini çevresine adanmış, bir taşın üzerine bir taş koyma sevdasına kapılmış bir insandır (Akyüz ve Eren, 2013: 197).

Greenleaf'ın görüşüne göre hizmetkâr liderler, önce liderlik yapan sonrasında hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla tanımlamakta ve bunları karşılamak için daha fazla çaba göstermektedirler (Sanı vd., 2013: 64). Bu yeni liderlik anlayışı, egoizm ve kendini beğenmişliğin yerine diğerlerine hizmet etmeyi temel alan farklı bir vizyonu yüceltir (Kahveci ve Aypay, 2012: 21).

Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımına (Stone and Patterson, 2005) göre hizmetkâr liderler, çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004).

Hizmetkâr Liderlik bir liderin diğerine öğrettiği bir liderlik stili değil, kişinin kendi içinde keşfettiği bir yol ve yöntemdir. Dışarıdan zorlama ile gerçekleşen bir durum değildir. Hizmetkâr lider dâhidir ama bir insandır. Hizmetkâr liderler verdikleri kararların diğerlerini nasıl etkileyeceğine dair yüksek duyarlılığa sahiptirler (Baytok ve Ergen, 2013: 107).

Hizmetkâr lider, gücü sadece kendisi kullanmaz; onu diğerleriyle paylaşır. Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutar ve insanlara kendilerini mümkün olduğunca geliştirmeleri, yüksek performans sergilemeleri için yardım eder (Dal ve Çorbalıoğlu, 2014: 289).Hiyerarşik yapılanmalardaki liderlerin aksine örgüt üyeleriyle eşitlik içindedir. Onlardan ayrı olmayıp ast-üst ilişkileri kurmaz. Pratikte bulunması zor olsa da hizmetkâr lider sadece liderdir; ama asla şef değildir (aktaran Kahveci ve Aypay, 2012: 21).

Takım yaklaşımında kullanılan destekleyici liderlik perspektifinden baktığımızda, çalışanların gelişimi için daha uygun çevre oluşturmak, onların mutluluğuna odaklanmak ve işyeriyle birlikte tüm toplumda değişimi yakalamak için, hizmetkâr liderlik davranışları çok önemlidir (Akyüz ve Eren, 2013: 196).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, Greenleaf tarafından ortaya atılsa da, Hunter, Page ve Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonck, Liden, Russell, Stone ve daha birçok bilim insanı tarafından ele alınmıştır.

1.2.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Greenleaf'in ardından Hizmetkar Liderlik Merkezi'nin yöneticiliğini yapan LarrySpears muhtemelen Robert Grenleaf'in eserlerini en verimli şekilde yorumlayan kişi olarak görülebilir. Spears (1995) Greenleaf'in yazdıklarından yola çıkarak hizmetkar liderliğin on karakteristiğini listelemiştir (Duyan, 2012: 44). Kısaca bu özellikleri açıklayalım:

Dinleme (Listening): Hizmetkâr liderler mükemmel dinleyicilerdir. Onlar gerçekten alakadar ve anlayışlıdır ve diğerlerine tavsiyede bulunurlar. Dinleme öğrenilebilir bir yetenektir ve hizmetkâr lider olmayı amaçlayanlar için gereklidir (Barbuto And Wheeler,2007).

Topluluklar İnşa Etme (Building Community): İnsanların kendilerini daha iyi hissedebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve paylaşım sağlamaları için küçük topluluklar oluşturarak etkinlikler gerçekleştirmelerini sağlamak hizmetkâr liderin bir sorumluluğudur (Kahveci ve Aypay, 2012: 21).

Kâhyalık (Stewardship): Liderin, örgütteki diğer insanların çıkarlarını kendi çıkarlarından ve hatta örgütün çıkarlarından önce görmesi ve çalışanlarına bu şekilde hizmet etmesidir (Yılmaz, 2013: 12).

Farkındalık (Awareness): Hizmetkâr liderlerin hem kendi ile hem de örgütü ile iliği olumlu ya da olumsuz yönleri bilerek, ona göre davranması ve korkular ile başa çıkmasıdır. Bu liderler etrafındaki şartlar ve durumlardaki değişimleri fark eder ve ona göre hareket eder (Kahveci ve Aypay, 2012).

İkna (Persuasion): Hizmetkâr liderler otorite ve zorlama yerine kişileri ikna ederek uzlaşmaya çalışır (Kahveci ve Aypay,2012).

Empati (Empathy): Hizmetkâr liderler başkalarının duygularını anlamak için çabalarlar. İnsanlar kendilerinin eşsiz ve özel üstünlüklerinin kabul edilmesine ihtiyaç duyarlar (Spears, 2010: 27). Bu liderler de bu özellikleri fark ederek onların topluma kazandırılmasını sağlarlar (Akyüz, 2012). Başarılı hizmetkâr liderler yetenekli empatik liderler olmaktadır (Spears, 2010: 27).

İyileştirme (Healing): Hizmetkar liderler, tam anlamıyla kişisel bütünlüğe ulaşamayacağı düşünülen insanların, şevklerinin tekrar yerine getirilmesi ve onların iyileştirilmesine yardımcı olarak, hem takipçilerinin hem de kendilerinin tamlığa ulaşmasına yardım ederler (Demirel vd., 2012). Bu sayede de kişilerin örgüte dönüşümünü sağlamak için bir adım atılmış olur ve iyileştirme özelliği hizmetkar liderliğin en önemli ve güçlü özelliklerindedir (Cerit, 2005) .

Kavramsallaştırma (Conceptualization): Liderlerin sorunları kavramlar haline getirerek, sorunları daha geniş açılardan düşünerek,etkin ve yaratıcı fikirler üreterek çözebilmesidir(Sanı vd., 2013).

Öngörü (Foresight): Hizmetkar liderler, geleceğe dair bir karar verebilmek için geçmişte yaşadıklarından ders çıkarır ve yaşadıklarını şimdi ile bütünleştirerek geleceğe ilişkin kararlar verirler (Yılmaz, 2013).

İnsanların Gelişimine Bağlılık (Commitment to the growth of people): Takipçilerinin ve çalışanlarının kişisel, profesyonel ve manevi gelişimlerine adanırlar (Kahveci ve Aypay, 2012: 20). Onların mevcut yeteneklerini en iyi biçimde kullanabilecekleri ortamı sağlamaya çalışır (Duyan, 2012: 44).

1.2.4.3. Hizmetkar Liderliğin Boyutları

Hizmetkar liderlik kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde boyutlandırılmıştır. Bu boyutlandırmalardaki farka kısaca değinelim:

Laub (1999) yapmış olduğu çalışmada literatürde geçen hizmetkar liderlik karakteristiklerini incelemiş ve bunlardan yola çıkarak altı ana karakteristik kümesi oluşturmuştur. Faktör analizleri neticesinde bu karakteristik kümeleri; İnsanlara değer verme, insanları geliştirme, birlik oluşturma, otantik tavır sergileme (display authenticity), liderlik sağlama, liderliği paylaşmak olarak oluşmuştur (Duyan ve Dierendonck, 2014: 6-7).

Page ve Wong (2000) Hizmetkar Liderlik özelliklerini dört başlık altında sınıflandırmış ve büyüyen Hizmetkar Liderlik çemberi oluşturmuşlardır (Baytok ve Ergen, 2013: 108).

Russell ve Stone (2002) ise hizmetkar liderliğin dokuz fonksiyonel karakteristiğini tespit etmişlerdir. Şunlardan oluşur: vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, diğerlerini takdir etme, güçlendirme (Duyan ve Dierendonck, 2014: 6).

Patterson (2003) ise kavramı yedi boyut olarak incelemiştir. Araştırmacıya göre hizmetkâr lider sevgi (agapao love) gösterir, alçakgönüllü hareket eder, fedakârdır, takipçileri için vizyonerdir, güvenilir, takipçilerini güçlendirir ve hizmet eder (Baytok ve Ergen, 2013: 108).

Patterson'ın çalışmasını inceleyen Winston (2003) Patterson'ın yedi boyutunu izleyen odaklı olarak takipçilerin sevgisi, lidere bağlılık, öz yeterlilik, içsel

motivasyon, lidere ve liderin çıkarlarına fedakarlık göstermek şeklinde genişletmiştir (Baytok ve Ergen, 2013: 108).

Dennis ve Bocernea (2005), hizmetkâr liderlik boyutlarını sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güvenilirlik olarak açıklamıştır (Baytok ve Ergen, 2013: 108).

Cerff ve Winston (2006) çalışmalarında Patterson'ın yedi boyutuna umut boyutunu ekleyerek modeli genişletmişlerdir. Waddell (2006) ise Patterson'ın modeline içedönüklülük boyutunu eklemiştir (Baytok ve Ergen, 2013: 108).

Barbuto ve Wheeler (2006),beş boyutlu, altruist çağrı (altruistic calling), duygusal iyileştirme, ikna ile eşleme (persuasivemapping), bilgelik ve örgütsel sorumlu yöneticilik faktörlerinden oluşan modeli geliştirmiştir (Baytok ve Ergen, 2013: 108).

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bu tanımlamalar ve sınıflamalar, Liden ve çalışma arkadaşları tarafından 2008 yılında bir araya getirilerek, hizmetkâr liderliğin çok boyutlu olarak ölçümüne yönelik kapsamlı bir model ve ölçüm aracı geliştirmiştir. Başka bir deyişle hizmetkar liderlik davranışlarının neler olduğu konusunda literatürde yapılan çalışmalar birleştirildiğinde, uygulamalı olarak 7 boyut ortaya çıkmaktadır (Liden vd.. 2008). Yapılan bu çalışmada Liden ve diğerlerinin oluşturduğu boyutlar ele alınacaktır.

Duygusal Destek ve İyileştirme (Emotional Healing)

İnsanların tam anlamı ile kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, liderin şevkleri kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım etmesi ve takipçilerinin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmasıdır (Sanı vd., 2013: 65). Örgütteki insanların kendilerini kötü hissetmelerini önlemek, kırılan kalpleri onarmak, moral bozukluklarını gidermek için bire bir ilişkiler kurar ve böylece kişilerin örgüte eklemlenmesi ve dönüşümü sağlaması için adımlar atar. İyileştirme özelliği hizmetkâr liderin önemli ve güçlü bir özelliğidir (Kahveci ve Aypay, 2012: 21).

Toplumsal Değer Yaratma (Creating Value For Community)

Toplumsal gelişimin sağlanması konusunda gerçekçi ve bilinçli bir şekilde toplumla ilgilenmeyi ifade eder (Liden vd., 2008).

Kavramsallaştırma (Conceptual Skills)

Liderin karmaşık problemleri yeni, etkin ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi ve konulara günlük sorunlar ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesidir. İleri görüşlülük ile liderin geçmişten öğrendiklerini, şimdiki veriler ile birleştirerek geleceğe ışık tutmasını ifade etmektedir (Sanı vd., 2013: 65).

Güçlendirme (Empowerment)

Güçlendirme, çalışanlara problemlerin tanımlanması ve çözülmesi konusunda, bunun yanı sıra görevlerin belirlenmesi konusunda cesaretlendirici ve işlerini kolaylaştırıcı davranmaktır (Liden vd., 2008). Lider sahip olduğu güç ve otoriteyi bazı konularda çalışanlarına devrederek onları bu şekilde motive edici ve cesaretlendirici bir davranış sergilemiş olur. Lider bu davranışı herhangi bir mecburiyetten ötürü değil, onlara güvendiği için yapar (Yılmaz, 2013).

Hizmet yönelimli lider için ise güçlendirme etkili dinleme, insanlara önemli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına vurgu yapma ve sevgi ve eşitliğe değer vermeyi kapsar (Cerit, 2008, 552).Güçlendirme, özellikle hizmetkar liderliğin olmak üzere mükemmel liderliğin merkezi unsurudur (Russell and Stone, 2002).

Çalışanların Gelişimi Ve Başarısına Yardım Etme (Helping Employees Grow and Succeed)

Liderlerin, çalışanlara kişisel ve kariyer gelişimleri konusunda içtenlikle destek olması ve onlara yol gösterici olmasıdır (Liden vd., 2008).Yöneticilerin ileriye bakması, örgütteki kişilerin her birini değerli bir birey olarak görmesi, onların gelişimlerini desteklemesi ve yardımcı olması anlamına gelmektedir (Cerit, 2008).

Çalışanları Her Şeyin Önüne Koyma (Putting Employees First)

Liderin kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, astlarının işle ilgili sorunları olduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak onlara

destek vermesidir (Sanı vd., 2013: 65). Hizmetkâr lider gönüllü bir dinleyici olma, hizmet etmek için kendini sorumlu hissetme ve eleştirileri açık şekilde kabul etme ve çok daha etkili şekilde hizmet etmek için fırsatları kullanır (Patterson, 2003).

Ahlaki Davranma (Behaving Ethically)

Başkaları ile karşılıklı olarak dürüst, açık ve adil ilişkiler kurmayı ifade etmektedir (Liden vd., 2008).

1.2.4.4. Hizmetkar Liderliğin Avantaj Ve Dezavantajları

Waterman hizmetkâr liderliğin bir takım avantaj ve dezavantajlarının olduğunu belirtmiş ve bunları kısaca şu şekilde açıklamıştır (Yılmaz, 2013: 26- 27).

Tablo 1.4. Hizmetkar Liderliğin Avantaj Ve Dezavantajları

Hizmetkar Liderliğin Avantajları	Hizmetkar Liderliğin Dezavantajları
İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır	Dönüşümcü liderlik yaklaşımına benzerlik vardır.
İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.	Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrar.
Vaat edici ve taahhüt edici davranış sergiler.	Hiyerarşik düzene zarar verir.
Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler.	Dini' olarak algılanabilir ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilir.
Koruma ve kollama kavramını koruma ve kollama altına alır.	'Hizmetkâr' ifadesi hemşire gibi bazı çalışanlara zarar verebilir.
Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder.	Tevazu zayıflık olarak algılanabilir.
Çalışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performansı artırır	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir

Kaynak:Gürboyoğlu J (2009) Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

1.2.4.5. Hizmetkâr Liderliğin Sonuçları

Yapılan yazın taramasında, hizmetkâr liderlik algılamalarının Örgüte Olan Güven ile pozitif bir korelasyon içerisinde olduğu (Joseph ve Winston, 2005), iş tatmini ile aralarında yine kuvvetli bir korelasyon olduğu (Anderson, 2005; Helbert, 2003; Drury, 2004) vurgulanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada ise (Yılmaz, 2013; Drury, 2004); güçlendirmenin duygusal bağlılığı arttırdığı; gerçekçilik, güçlendirme ve güvenin devam bağlılığını arttırdığı; güçlendirme ve gerçekliğin de normatif bağlılığı arttırdığı görülmektedir.

Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, örgütsel güvenin alt boyutları olan “öğretim üyesine güven”, “üst yönetime güven” ve “ üniversite arkadaşlarına güven” boyutlarına (Samı vd.,2013) anlamlı bir şekilde katkı sağladığı görülmektedir.

Otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini (Baytok ve Ergen, 2013) inceleyen araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmış ancak hizmetkar liderliğin alt boyutu olan sevgi, fedakarlık ve alçak gönüllülük ile anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirme de (Dincer ve Öksüz, 2014) kilit nokta olduğu sonucu araştırmada geçmektedir.

Hizmetkar liderliğin hizmet kalitesini (Demirel ve Yatkın, 2013) güçlü bir şekilde etkilediği ortaya çıkan sonuçlardandır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adaletle (Akyüz, 2012) pozitif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılamalarının okul kültürünü (Yalçın ve Karadağ, 2013) olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmetkar liderliğin (Akyüz ve Eren, 2013) tüm örgütlerde teşvik edilmesi gereken bir liderlik tarzı olduğu örgütleri olumlu etkilediği görülmüştür.

Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014) anlamlı, güçlü ve pozitif bir doğrusal ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir.

Hizmetkar liderliğin çalışan güvenini ve örgütsel bağlılığı (Mashiloane and Poee, 2013) olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Hizmetkar liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalardan; Cerit (2008), ilköğretim okulu müdürleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, hizmetkar liderliği sevgi, güçlendirme, vizyon, alçakgönüllülük, ve güvenilirlik olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Tükenmişliği ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık şeklinde incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, sevgi, güçlendirme ve güvenilirliğin duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yandan, sevgi, güçlendirme, vizyon, alçakgönüllülük ve güvenilirliğin duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde sevgi, vizyon ve güvenilirliğin de kişisel başarısızlık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Rude (2004) ise yapmış olduğu araştırmada; çalışanların hizmetkar liderlik algıları arttıkça tükenme düzeylerinin azalacağını ifade etmiştir.

Araştırma bağlamında, bu sonuçlardan tükenmişlik konusuna odaklanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. Tükenmişlik Kavramı

İnsanlara doğrudan hizmet veren ve bu hizmet sırasında sürekli hizmet alan kişilerle yüz yüze ilişki içinde olunan mesleklerde mesleki doyum yüksek olmakla birlikte, hizmet verilen grubun niteliği hizmet veren kişilerde belirli ruhsal sıkıntıların yaşanmasına sebep olabilir (Aylaer vd., 2011: 52).

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu günümüz iş dünyası için önemli bir sorun haline gelmiştir. Tükenmişlik sendromu, konusu itibariyle insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan sorunlarla ilgilidir. İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması ve ya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır (aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 22).Freudenberger’ den sonra Maslach tükenmişliği geliştirmiş ve ” insanlarla yoğun bir iletişim içerisinde çalışan bireyler arasında meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (aktaran Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013).

Cherniss, tükenmişliği işteki strese karşılık, bireydeki olumsuz ve yapıcı olmayan bir değişme olarak tanımlarken; Cedoline tükenmişliği, kişide oluşan işe gitme eksikliği, performans konusundaki hayal kırıklığı, iş yerindeki sorunların özel hayata yansması ve kişinin kendisini değersiz hissetmesi olarak tanımlamıştır (aktaran Barutçu ve Serinkan, 2008).

Farber (2000) a göre tükenmişlik; denetçilerin ve müşterilerin isteklerini karşılama konusunda baskı, iş ortamında yoğun rekabet, para kazanma hırsı ve hak edilen kariyere ulaşamama hissinden oluşmaktadır (aktaran Dincerol, 2013: 15).

Shirom ise tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, gelişmiş ve endüstriyel anlamda üst düzey ülkelerde kronikleşerek maliyetleri de arttıran ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul etmektedir (aktaran Dincerol, 2013: 15).

Dünya Sağlık Örgütü (1998) yayınladığı Dünya Sağlık Raporu'nda tükenmişliği; fazla çalışma ile ortaya çıkan bir aşırı duygusal yorgunluk ve bunun sonucunda iş ve sorumluluklarını yerine getirememeye durumu olarak tanımlamıştır (Oruç, 2007: 12).

Tükenmişlik ölçeği ilk olarak Maslach tarafından geliştirilmiş ve ilk olarak sağlık çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Daha sonra eğitim alanında uygulanmıştır. İlk olarak insanlarla çoğun iletişim içerisinde olan meslek gruplarında tükenmişliğin ortaya çıkacağı savunulurken daha sonra diğer meslek gruplarında da ortaya çıktığı görülmüştür.

Tükenmişlik, kendisine büyük hedefler koyan ancak mesleki yaşam sürecinde bu beklentilerine karşılık üretilmediği duygusuna kapılarak hayal kırıklığı yaşayan ve bunun sonucunda yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hisseden çalışanlarda daha etkili olmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:467).

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki en önemli etkilerini aşırı yorgunluk, kendini beğenmeme, bir konu üzerine yoğunlaşmada yetersizlik, fiziksel ve duygusal becerilerde tükenme, duyarsızlaşma davranışı geliştirme olarak sıralamak mümkündür. Tükenmişlik sadece bireyler üzerinde değil, maliyeti de etkilemektedir. Düşük bireysel iş performansı, örgütten ayrılmalarda artış, örgütsel bağlılıkta ve iş memnuniyetinde azalma, yüksek sağlık giderleri, yaratıcılık, problem çözme ve yenilikte azalma gibi gelişmeler de tükenmişliğin örgütler üzerindeki negatif etkileri arasında sayılabilir (aktaran Yeniçeri, Seçkin ve Demirel, 2009).

2.2. Tükenmişliğin Boyutları

Günümüzde en yaygın olarak kabul gören tükenmişlik tanımı ve en çok kullanılan tükenmişlik modeli Christina Maslach ve arkadaşları tarafından oluşturulmuştur (Polat, 2007: 38). Maslach, tükenmişlik kavramını, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personel accomplishment) ilişkin duyguları kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır (Akyüz, 2012: 9).

2.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

Duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin esasını oluşturmakta ve sendromun en net belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler kendilerini veya başkalarını tükenmiş olarak ifade ettiklerinde, genellikle duygusal açıdan tükenmeyi belirtmek istemektedirler. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlamak için gerekli enerjiden yoksun hissederler, duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir ve enerjilerini tekrar kazanacak kaynaklardan yoksundurlar (Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013: 2-3). Tükenmişliğin stres yönünü oluşturan bu boyutta, kişiler kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan yıpranmış hissetmekte, iş arkadaşlarına ve müşterilere eskisi gibi sorumlu düşünmemekte ve işe odaklanmakta sıkıntı yaşamaktadırlar (Dincerol, 2013).

Duygusal tükenme, kişinin duygusal ve zihinsel olarak işinden uzaklaşmasının sağlayacak hareketleri teşvik eder. İnsanlara hizmet veren işlerde çalışanlar için işin duygusal talepleri, kişinin bu işin içinde olma ve sorumluluğunu taşıma kapasitesini tüketebilir (Azizoğlu ve Özyer, 2008: 138).

2.2.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Çalışanlar, hem işlerine hem de hizmet vermekte oldukları kişilere karşı soğuk, ilgisiz katı bir davranış sergilerler, işinden soğuduğunu hissettirirler, bir yandan da

karşılardaki kişilerin istek ve taleplerini görmezden gelirken, diğeryandan da bu kişilere yönelik kaba ve aşğılayıcı tutum içine girerler (Akyüz, 2012).

Bu evrede yaşanan yoğun duygusal yıpranma,çalışanın iş hayatından aile hayatına kadar uzanan bir dizi değerin anlam kaybına uğramasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durum, iş yaşamını doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkarak bireyin sıkıntı, mutsuzluk ve ümitsizlik çekmesine yol açmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 89).

2.2.3. Kişisel Başarı (Personal Accomplishment)

Kişisel başarı; kişinin sorunların üstesinden gelebilmesi ve kendisini yeterli bulması olarak tanımlanırken kişisel başarının düşmesi kişinin kendisini işinde başarısız ve yetersiz bulması olarak ifade edilmektedir (Polatçı, 2007).

Kimsenin kendini sevmediğine, ona güvenmediğine ve işi gereği uğraştığı diğeryanlarla ilgilenmede yetersiz kaldığına dair bir duygu geliştirir ve bu duygu kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. Bu şekilde düşük kişisel başarı hissini yaşayan kişi işinde ilerleyemediğini hatta gerilediğini düşünür (Gezer, Yenel ve Şahan, 2009: 245).

Kişi bunun sonucunda kendine saygısını kaybedebilir. Harcadığı çabanın karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini, algılandığında ise zaten var olan “stres” giderek artar ve depresyon belirtileri göstermeye başlar. Gösterdiği faaliyetlerin bir değişiklik yapmayacağına inandığında da uğratmayı bırakır (Gezer, Yenel ve Şahan, 2009: 245).

Tükenmişlik sendromunun üç boyutu arasındaki farkı belirlemek çok önemlidir. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar da bu üç boyutun farklı sebeplerle ortaya çıktığını ve farklı sonuçlar doğurduğunu ispatlamıştır. Buna göre duygusal tükenme, işle ilgili aşırı yüklenme, manevi talepler ve olumsuz çalışma koşulları gibi gerekliliklerden kaynaklanırken; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme genellikle otorite, sosyal destek, performans değerlendirme ve geri besleme gibi işten kaynaklanan

eksiklikler dolayısıyla oluşmaktadır. Diğer yandan duygusal tükenme, işe devamsızlık yapmaya (absenteism) neden olurken, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme işten ayrılmaların ve müşteri memnuniyetsizliğinin temel nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (aktaran Polatçı, 2007: 42-43).

2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğe etki eden birçok faktör olmakla birlikte bunlar genel olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlar kişinin kendisinden kaynaklanan kişisel etmenler ve kişinin elinde olmadan etki eden çevresel (Örgütsel) etmenlerdir.

2.3.1. Kişisel Etkenler

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeden olan özelliklerdir. Çalışanların kişilik özellikleri kişinin tükenmişlik yaşamasında önemli bir etkisi vardır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 71).

Freudenberger (1974)'e göre kişinin yaşı, medeni durumu, cinsiyeti, sahip olduğu çocuk sayısı, eğitim düzeyi, işte çalışma süresi gibi demografik özellikler ile kişilik yapısı, kontrol odağı, hayattan ve meslekten beklentileri, bireysel ihtiyaçları, öz yeterliliği (self-efficacy), empati kurabilme yeteneği, iş koliklik veya tembellik gibi kişilik özellikleri tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli etkiye sahiptir (aktaran Polatçı, 2007: 49-50).

Aynı çalışma ortamında çalışan bazı bireyler tükenmişlik yaşarken bazıları tükenmişlik yaşamamaktadır. Bunun en önemli nedeni kişilerin bireysel farklılıkları olmakla birlikte yaşadıkları bireysel strese buna etki etmektedir. Tükenmişlik her bireyde görülmezken, bazı özelliklere sahip bireylerin tükenmişlik yaşamaları daha sık görülmektedir (Polatçı, 2007).

2.3.1.1. Demografik Özellikler

Yapılan birçok araştırmaya göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamakta bunun yanında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi de erkeklerde daha çok görülmektedir (Arı ve Bal, 2008). Bunun nedeni olarak

kadınların içgüdülerine göre hareket etmeleri, erkeklerin ise daha çok sonuca odaklı çalıştıkları yatmaktadır (Polatçı, 2007).

Genç yaştaki bireylerin yaşı ilerlemiş kişilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur. Bunun en önemli nedeni de genç bireylerin, iş hayatına atıldıklarında sahip oldukları hayalleri gerçekleştirmeye çalışmak için çok çaba sarf etmeleri ve gerçekle yüzleşmeleri, hayallerini gerçekleştirememeleri sonucu yaptıkları işte tükenmişlik yaşamalarıdır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Bireylerin medeni halleri, çocuk sahibi olup olmadıkları da tükenmişlik üzerine etki etmektedir. Bekârların evlilere göre, çocuk sahibi olmayan bireylerin ise çocuklulara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Evli bireyler, aile yaşamında doyum yaşadıkları, sorun çözme becerileri kazanmaları ve iletişim becerilerinin iyi olması gibi nedenlerle tükenmişliği daha az yaşamaktadırlar (Polatçı, 2007).

Eğitim düzeyi de tükenmişlik üzerinde etkisi görülen faktörlerden bir tanesi olmasına rağmen bu konuda tam olarak bir sonuç ortaya konulmamıştır. Bazı araştırmalara göre eğitim düzeyinin artmasının tükenmişliği arttırdığını, kişilerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu stres ve tükenmişlik yaşayacakları ortaya konulmuştur. Diğer yandan eğitim düzeyinin artması sonucu tükenmişliğin azalacağı, kişilerin olumsuz durumlarla başa çıkma kapasitesinin artacağı ortaya konulmuştur (Arı ve Bal, 2008).

2.3.1.2. Kişilik Yapısı

Bireylerin kişilik yapılarından bahsederken genellikle “A tipi” ve “B tipi kişilik yapısı” kavramları kullanılmaktadır. A tipi kişilik yapısına sahip bireyler; idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli, saldırgan ve düşmanca davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan, aynı zamanda pek çok şey düşünen ve / veya pek çok etkinliğe katılan, sabırsız, sınırlarını zorlayacak derecede ve yorgunluk göstermeden uzun saatler çalışabilen kimselerdir. B tipi kişilik yapısına sahip bireyler başkaları ile rekabete girmekten hoşlanmayan, mükemmelere erişmek için çaba göstermeyen, heyecan ve

telaşa kapılmayan, sakin, yumuşak ve sabırlı, zaman baskısını hissetmeden işlerini yapan, sorumluluk duyguları yüksek olmayan, her şeyi oluruna bırakan, takdir edilmeye önem vermeyen, sosyal yasama önem veren, kusursuzluk arayışında olmayan, hayatı ciddiye almayan, hoşgörülü ve tolerans düzeyleri yüksek, saldırgan ve düşmanca tavırlar sergilemedikleri için çevreyle diğer bireylere oranla daha az sorun yaşayan, eylemleri hakkında başkalarının neler düşündüğü ile ilgilenmeyen ve olaylara daha geniş bir açıdan bakan kimselerdir (aktaran Polatçı, 2007: 50-51).

A tipi kişilik yapısı tükenmişlik düzeyi yüksek olarak tanımlanırken, B tipi kişilik yapısının tükenmişlik oranı düşüktür (Polatçı, 2007).

2.3.1.3. Kontrol Odağı

Kontrol odağı kavramı, ilk kez Rotter tarafından sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır. Rotter (1966)'e göre kontrol odağı inancı, “bireylerin geçmişlerindeki pekiştirici yaşantılarına dayalı olarak davranışlarının sonuçlarını kendi kontrollerine veya kendileri dışındaki odakların (şans, kader gibi) kontrollerine bağlamaları sonucu oluşan bir özellik” tir (aktaran Polatçı, 2007: 53).

Bazı insanlar iç kontrol odağı dediğimiz özelliğe sahip olup, başlarına gelen iyi yada kötü şeylerin sebeplerini kendilerinde ararlar ve kontrol güçlerinin de kendilerinde olduğunu düşünürler. Diğer yandan dış kontrol odağına sahip bireyler, başlarına gelen olayları şans, kader gibi dışsal faktörlere bağlarlar ve kendi ellerinde bir şey olmadığını düşünürler. İç kontrol odağına sahip bireylerin tükenmişlik düzeyleri dış kontrol odağına sahip bireylere göre daha azdır (Polatçı, 2007).

2.3.1.4. Benlik İmajı ve Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Benlik, kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belirli bir anlam ifade eden bir bütün olarak tanımlanmaktadır (aktaran Polatçı, 2007: 54). Pozitif benliğe sahip bireyler, kendileri için en iyiyi seçebilmekte ve mutlu olmanın yollarını aramaktadırlar (Polatçı, 2007). Öz yeterlilik, bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli faaliyeti organize edip, başarma kapasitesine duyduğu inanç şeklinde tanımlanmıştır (aktaran Polatçı,

2007: 55). Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, çabaladıkları takdirde, karşısına çıkan zorlukların üstesinden gelebileceğine dair iyimser bir inanca sahiptir.

Yüksek öz yeterliliğe ve pozitif benlik imajına sahip bireylerin tükenmişlik yaşamaları oranı daha düşük olacaktır.

2.3.1.5. Empati Yeteneği

Empati, Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve durumu ona iletmesi sürecidir (www.dmy.info).

Empati kurabilen bireyler karşısındakinin yerine kendisini koyarak düşündükleri için kişilerin sorunlarına daha kolay çözüm bulabilmekte, onları anlayabilmekte ve birçok duruma hazırlı olmaktadır. Bu yüzden empati yeteneği gelişmiş bireyler tükenmişliği daha az yaşamaktadırlar (Polatçı, 2007).

2.3.1.6. Bireysel İhtiyaç ve Beklentiler

İnsanların ihtiyaç ve beklentilerindeki sınırsızlık ve bunun karşılanamaması tükenmişlik yaşanmasına sebep olacaktır (Polatçı, 2007).

2.3.2. Çevresel Etmenler

İlk araştırmalar tükenmişliğin nedenini kişisel faktörlere bağlarken, daha sonra yapılan araştırmalar sonucu tükenmişliğin örgütsel bazı nedenlere de bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

2.3.2.1. İş yükü

İş yükü, belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanabilir (aktaran Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Aşırı iş yükü, belirli bir zaman içerisinde işin bitme zorunluluğunu ya da çalışan kişinin işi yapabilecek niteliklere sahip olmadığını ifade etmektedir (İraz ve Gazniyusufoğlu, 2011). Aşırı iş yükü ile, kişi yorulmakta, kapasitesini zorlamakta ve dinlenememektedir. Bunun sonucunda da tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır (Dincerol, 2013).

2.3.2.2. Kontrol

Bireyin iş üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” kontrol olarak tanımlanmaktadır (aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 27). kişilerin içinde buldukları rol çatışmaları, kişilerin işleri ile uyumsuzluğu onların işlerini yeterince kontrol edememelerine sebep olmaktadır. Bu şekilde sorumluluklarını alamadıkları veya gerektiği şekilde yerine getiremedikleri işler, kişilerin performansının düşmesine ve bunun sonucunda da tükenmişlik yaşamalarına sebep olur (Polatçı, 2007).

2.3.2.3. Ödüller

Ödül, örgüt içerisinde elde edinilen başarılarla karşı verilen maddi veya manevi pekiştireçlerdir. Kişinin maaşına yapılan zamlar, primler, tatil ödülleri gibi maddi boyutlu ya da terfi, onur belgesi verme, taktir edilme gibi manevi boyutludur. Örgüt içerisinde kazanılan başarılar sonucu kişi elde ettiği başarının boyutuna göre ödüllendirilmelidir. Eğer kişinin katkısı küçükse ona göre bir ödül seçilmelidir. Ya da tam tersi durum uygulanmalıdır.

Çalışanlar, yaptıkları katkılar sonucu bekledikleri ödülleri elde ettiği takdirde, motive olacaklar ve performansları da buna bağlı olarak artacaktır. Bu da çalışanların tükenmişliklerini azaltacaktır (Polatçı, 2007).

2.3.2.4. Aidiyet

Bir iş yerindeki karşılıklı destek, yakınlık, kapasite kullanımı ve bir ekip olarak çalışma sonucunda ortaya çıkan sosyal iletişimin genel kalitesi olarak tanımlanabilir (Dincerol, 2013: 45). Bireyler, doğal yapısı gereği bir gruba ait olma ihtiyacı içerisindedirler. İşte çalışan birey de çalıştığı gruba kendini ait hissetmiyorsa bu şekilde kendisini yalnız, çevreden soyutlanmış ve geri planda hissederek. Bu da kişilerin tükenmişlik düzeylerinde artırıcı rol oynamaktadır(Ardıç ve Polatçı, 2009).

2.3.2.5. Adalet

Adalet iş yerinde alınan kararların ne derece adil ve eşit olarak algılandığının ölçütüdür (Dincerol, 2013: 45). Bir örgütte adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir (aktaran

Polatçı, 2007: 71). Bireyler, örgüt içerisinde önemli kararların alınmasında eşit söz hakkına sahip olduklarında, örgüt için yaptıkları katkıların sonucunda hak ettikleri ödülü aldıklarında adaletli bir ortamın varlığını hissedeceklerdir ve bu da çalışma performanslarını arttıracak ve tükenmişlik düzeylerini düşürecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Bireyler adaletsiz bir ortamın varlığını hissettiklerinde ise hem duygusal yönden hem de duyarsızlaşma yönünden bir tükenmişlik yaşayacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

2.3.2.6. Değerler

Değerler yalın bir haliyle, “Neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç”tır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Birey ile iş arasında, değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleştirmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir (aktaran Polatçı, 2007: 73).

Birey ile iş arasında, değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (aktaran Polatçı, 2007: 73). Bu şekilde birey tükenmişlik yaşamaktadır.

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Yavaş yavaş ve sinsi ilerleyen tükenmişlik, verilen hizmetin kalitesini etkilediği gibi çalışan bireyleri de fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak etkileyecektir.

Potter, 1995, tükenmişliğin uyarı sinyallerini şu şekilde sıralamıştır (aktaran Dincerol, 2013: 47);

- Engellenmişlik hissi.
- Duygusal dinginlik veya patlamalar.
- Yabancılaşma duygusu.
- Düşük performans.
- Çevreden yabancılaşma.
- İlaç ve alkol kullanımında artış

İwanicki (1983) tükenmişlikle ilgili belirtileri derecelerine göre sınıflandırmıştır. Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceği söylenmektedir. Buna göre tükenmişlik, hafif, orta ve şiddetli olarak üç grupta incelenmekte ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır (Oruç, 2007: 24):

Hafif Derecede Tükenme Gösterenler: Kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonuçsuz çabalarda bulunma.

Orta Derecede Tükenme Gösterenler: Hafif derecede tükenme gösterenlerdeki belirtiler vardır ancak bu belirtiler en az iki haftada bir veya daha sık tekrarlanır.

Şiddetli Derecede Tükenme Gösterenler: Fiziksel rahatsızlıklar, ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler. Aile sorunları biçiminde ortaya çıkan belirtileri ise; belli olmayan nedenlerle evde bulunmama, eşini ve çocuklarını ihmal etme, cinsel fonksiyonlarda anormallikler, aile üyeleri tarafından dışlanmışlık hissi yaşama olarak ifade edilebilir.

2.4.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan insanlar iş hayatlarında yetenekli, özgüveni yüksek, enerjik ve işe karşı hevesli, çalışma saati kavramı olmayan, uykusuzluğa dayanıklı ve yüksek performans sergileyebilen bireylerdir. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenler bu bireylerin metabolizmalarını olumsuz yönde etkilemekte ve onların enerjisini tüketmektedir. Bu bireylerin işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir (aktaran Dincerol, 2013: 47).

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanabilir. Önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı ve cilt hastalıkları oluşmaya başlayabilir (Polatçı, 2007: 78).

2.4.2. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve duygusal belirtilere göre aile bireyleri ve çalışma arkadaşları tarafından daha kolay gözlemlenebilen tükenmişlik belirtileridir. İş yaşamında çalışanların üzerlerinde baskı hissetmesi ve bunun artması neticesinde kendini gösterir (Dincerol, 2013: 47). Bu belirtiler şunlardır (Oruç, 2007: 23):

- Çabuk öfkelenme
- İşe gitmek istememe hatta nefret etme
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- İş duyumsuzluğu, işe geç gelmeler
- Alkol ve ilaç kullanımının artması
- Öz-saygısı ve öz-güvende azalma
- Yakın çevre ile sorunlar yaşama
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı
- Teslimiyet, suçluluk, içerlemişlik
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü
- Unutkanlık, hareketli olmayış
- Yansıtma
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
- Örgütlemeye yetersizlik
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma
- Kuruma yönelik ilginin kaybı
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
- Başarısızlık hissi
- Çalışmaya yönelmede direniş
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma.

Kişide görülen bu davranış belirtileri, onların aile hayatına, iş hayatına, ve kendine olan öz inancına olumsuz etki yaratacaktır.

2.4.3. Psikolojik Belirtiler

Duygusal belirtiler fiziksel ve davranışsal belirtilere oranla tespit edilmesi ve gözlenmesi daha zor olan belirtilerdir. Bu belirtiler şunlardır (aktaran Dincerol, 2013: 47).

- Güvensiz hissetme, çaresizlik hissi.
- Kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma.
- İşe gitmeye karşı giderek artan direnç, işe geç kalmalar, gelmemeler.
- Birçok konuda şüphecilik ve endişe hissi oluşması
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme.
- Özsaygı ve özgüvende azalma.
- Aile içi çatışmalar sonucunda aile ve arkadaşlardan uzaklaşma.
- Sosyal ortamlardan uzaklaşma, içe kapanma.
- Teslimiyet, suçluluk duygusu
- Çaresizlik, kolay ağlama.
- Çalışma arkadaşlarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma.
- Yapılması gereken şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma.
- Başarısızlık hissi.
- Arkadaşlarla iş konusunda konuşmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma.
- Sık sık işi bırakmayı düşünme

Bu belirtiler yaşandığı zaman bireyin başarma duygusu zarar görmektedir. Bir şeyi başarmayla ilgili kendine güveni ve takdiri azalan bireyde, tükenmişliğin diğer belirtileri için zemin hazırlanmış olur ve artık bu durumdan kurtulmak çok daha zordur. Çünkü birey; yaşadığı hayal kırıklığı, engellenme ve suçluluk duygusu ile kendisinin başarısız ve işe yaramaz olduğuna yürekten inanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 30).

2.5. Tükenmişliğin Dönemleri

Tükenmişlik olayı birden bire oluşan bir olay değildir, süreç gerektiren bir olgudur. Bu olguyu daha iyi anlamlandırmak için araştırmacılar tükenmişliği evrelere ayırmışlardır. Bu ayırmada farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Varnan'a göre (aktaran

Gündüz ve Dağlı, 2004: 16) tükenmişlik döngüsü;Kendini İspatlama, katılık, hafif düzeyde yoksunluk hissi, ihtiyaç ve çatışmaları reddetme, değerlerde bozulma, inkârın artması, ilgi kaybı, davranışlarda gözlenebilir değişmeler, duyarsızlaşma, boşluk, depresyon ve tamamen tükenme olmak üzere 12 aşamadan oluşmaktadır.

Suran ve Sheriden' in (aktaran Dinç, 2008: 19) tükenmişlik aşamalarını Kimlik- rol Çatışması, Bireysel yeterlilik- yetersizlik, Bireysel verimlilik- durgunluk ve Hayal kırıklığı, olarak sıralamaktadır.

Tanner'e göre (Özçınar, 2005: 19) tükenmişlik ise; Kronik rahatsızlıklara rağmen fiziksel olarak iyi durumda olmak, Uygu, yeme ve içme de düzensiz hale gelme, Zihinsel sıkıntı ve dikkat bozukluğu, Yaşam hayatında değişiklik, Güç ve yetenekleri kaybetme olarak beş aşamadan oluşmaktadır.

Ancak literatürde tükenmişliğin evreleri ağırlıklı olarak 4 evrede kabul görmektedir. Bu evreler şevk ve coşku dönemi, durgunluk dönemi, engelleme dönemi ve ilgisizleşme dönemidir (Kayabaşı, 2008).

2.5.1. Şevk Ve Coşku Dönemi (Enthusiasm)

Başlangıçta kişide bulunan umut, enerji artışı ve mesleki idealler zamanla iş ortamındaki olumsuz şartlar, iş ortamındaki önyargı, uygulama sorunları, sık eleştirilme, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zaman ve enerji ayıramayışına karşı uyum sağlama çabası ile birlikte yerini durgunlaşmaya bırakmaktadır (Dinç, 2008).

2.5.2. Durgunluk Dönemi (Stagnation)

Bu evrede kişinin işi yapma isteği ve o işe karşı olan umudu azalmış, motivasyonun da düşme meydana gelmiştir. Daha önceki evrede olduğundan farklı olarak artık işi yaparken karşısına çıkan problemler onu rahatsız eder hale gelmiş ve artık sürekli iş yapıyor olmasını eleştirir hale gelmiştir (Üngüren ve Doğan, 2010).

2.5.3. Engellenme Dönemi (Frustration)

İnsanlara yardım ve hizmet için iş hayatına atılmış kişi, insanları, sistemi, olumsuz koşulları değiştirmenin zorluğunu anlar, engellenmişlik duygusu ile karşı karşıyadır ve işini sürdürüp sürdürmeme konusunda kararsızlıklar yaşar (Akyüz, 2012). Yoğun bir tükenmişlik yaşayan birey3 yoldan biri seçmektedir. Bunlar; uyarlanmış savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, uyarlanmamış savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Dincerol, 2013: 46).

2.5.4. Umursamazlık Dönemi (Apathy)

Bu dönemde kişi, işine karşı aşırı ilgisizlik, umutsuzluk, kopma yaşamaktadır. İşini sadece bir görev olarak, sadece mecbur olduğu için yerine getirmektedir. Bu şekilde de iş onun için kendini gerçekleştirmek için bir araç olmaktan çok sıkıntı ve mutsuz edici bir hal alacaktır (Kayabaşı, 2008). Bu dönemde yaşanan ilgisizlik en yoğun safhasındadır. İşe geç gelme, duyarsızlık, rutin yapılacaklar dışında başka bir iş yapmama, sürekli işten yakınma gözlenir (Dinç, 2008: 8).

2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromu bireyler örgütler açısından olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. İlk olarak bireysel bir sorun olarak ortaya çıkan tükenmişlik sendromu, yönetici tarafından fark edilmediği ve önlem alınmadığı takdirde örgütün gelişimini etkileyici düzeye ulaşabilmektedir (Yılmaz, Yazıcı ve Yazıcı, 2014). Çünkü örgütte çalışan birey tükenmişliği yaşadığı zaman yenilikçi, yaratıcı düşünmeden yoksun olacak ve çalışmak istemeyecek, işten kaçmak isteyecektir.

Tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarca ispatlanmıştır. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür. Bu nedenle tükenmişliğin belirtileri

başlığı altında incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32).

Tükenmişliğin çok ciddi sonuçlara neden olduğu konusunda çeşitli bilgilerle karşılaşmıştır. Bunlar tükenmişliğin bireysel, örgütsel ve aile hayatına sonuçları başlıkları altında toplanmaktadır (Toprak, 2013).

2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik genel olarak bireyin, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Psikolojik sorunlar ve psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, devamlı kaygı hali, öz-saygıda azalma, alınganlığın temel kişilik özelliklerinden biri haline dönüşmesi, alkol ve ilaç kullanımında artış, uyku bozuklukları, cinsel isteksizlik ve iktidarsızlık, ani öfke patlamaları, saldırganlık eğiliminde artış, nefes alma güçlükleri ve alerjik rahatsızlıkların yoğunlaşması öne çıkmaktadır (Dincerol, 2013: 50).

Yorgunluk, bitkinlik, uyku bozuklukları, baş ağrısı, uyuşukluk, solunum güçlüğü, deri şikâyetleri, sindirim güçlükleri, üreme sistemi hastalıkları, dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları tükenmişliğin hareket sistemi hastalıkları ve migren fiziksel sonuçlarıdır. Duygusal tükenme, çabuk öfkelenme, içe kapanma, alay etme, negatif duygular, alınganlık vb. tükenmişliğin duygusal sonuçlarıdır (Oruç, 2007).

Fiziksel ve psikolojik alanda yaşanan bu ve benzeri sorunlar birey üzerinde olumsuz etki yaratmakta, bireyin başarı duygusunu kendisini duygusal yönden bitkin hisseden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen kişi çok daha kolay sinirlenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle karşılık verebilir. Ortaya çıkan tedirginlik ve öfke sadece diğer kişilere duyulan negatif hisleri değil, aynı zamanda şüphecilik/paranoya tavrını da besler. Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünmeye başlar (aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 33).

2.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

İlk olarak bireysel düzeyde kendini gösteren tükenmişlik, daha sonra bireyin performansında düşüş meydana getirmektedir. Tükenmişlik yaşayan birey, başarılı

olma gibi bir kaygı taşımamakta, işi için ekstra bir çaba sarf etmemekte, bu da işteki başarısının düşmesine dolayısıyla da örgütün başarısının düşmesine etki etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Tükenmişlik yaşayan bireyler zayıf bir moral duygusu içindedirler ve örgüt içerisinde duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlık veya çekememe, işbirliği ruhunun yokluğu, kötümserlik gibi davranışlar sergilerler (Üst, 2012).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde moral ve motivasyon bozukluğu görülmektedir. Tükenmişliğin işgören devir hızının yükseltici etkisi de örgütlere ek maliyet getirmektedir. Diğer yandan işe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işkatki sağlamama / işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (aktaran Ardıç ve Polatçı, 2009: 35).

Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, muhatabın ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve muhatabın duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Üst, 2012: 33).

2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları

Tükenmişlik, insanların iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi ev yaşamını da olumsuz yönde etkilemektedir. İşinde bir takım sıkıntılardan dolayı tükenme yaşayan birey, evine gergin, huzursuz ve fiziksel açıdan yorgun olarak gelir. Çalışanın yaşadığı bu durum sonucu ortaya çıkan rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların işteki stres ve sıkıntılardan kaynaklandığı fark edilmez. Tükenmişlik ile eve gelen bireyin eşi ve çocukları, bireyin kendileri ile vakit geçirmekten mutlu olmadığını, kendilerinin ihmal edildiğini düşünür. Birey zaten yaşadığı tükenmişliği aile bireylerine yansıttığı için kendini suçlu hissetmekte

aile bireylerinin ona karşı bu tutumları onu iyice tükenmişliğe itmektir (Toprak, 2013).

2.7. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik, sadece tükenmişlik yaşayan kişiyi değil, çalışma arkadaşlarını, çalıştığı kurumu, dış çevredeki arkadaşlarını, aile yaşamını da etkileyen bir durum olduğu için tükenmişlikle başa çıkmanın önemi oldukça büyüktür (Oruç, 2007). Tükenmişlik, işinde uzman olan ya da olmayan kişilerin başına gelebilecek olası bir durumdur ve bu durum ile başa çıkabilmek için öncelikle tükenmişliğe etki eden faktörlerin bilinmesi, önlemlerin de bu etkilere göre alınması gerekir (Polatçı, 2007). Tükenmişlikle mücadele yöntemleri bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde olmak üzere 2'ye ayrılır.

2.7.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Alınabilecek Bireysel Önlemler

Tükenmişlikle başa çıkmada genellikle örgütsel önlemlere önem verilse de bireysel düzeyde yapılan değişiklikler de önemli etkiye sahiptir. Yapılan birçok araştırma, örgütlerin tükenmişlik sorununu çözmeye bireyleri değiştirerek bir çözüme ulaşamayacağını gösterse de bireylere de bir takım görevler düşmektedir (Polatçı, 2007). Bu görevler şunlardır (Oruç, 2007: 28-29):

- Ulaşılabilir gerçekçi hedefleri belirleme,
- İnsanlarla olumlu ilişkiler ve olumlu dönüt kaynakları geliştirme,
- Kendini iyi tanıma,
- Kendi kendini denetleme,
- Yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilme,
- Kendini gerçekleştirebilme,
- Tükenmişliğin farkında olma,
- Stres etkenlerini tanımlama,
- Değişimi sevip, rutinleri değiştirebilme,
- Zaman zaman işe ara verme,
- Tatil yapma,
- Gerekğinde yardım ve destek alma,

- Mizah yönlerini geliştirme,
- İş dışında hobiler edinme,
- Hayır demeyi öğrenebilme,
- Dinlenme aralarını etkili kullanma,
- İş arkadaşlarıyla ilişkileri ilerletme,
- Aileyle vakit geçirme,
- Dua ve ibadet etme,
- Sağlığına dikkat etme,

Bu önlemler bireylerin kendi kendilerini motive etmelerinde, iş ve aile hayatında daha mutlu yaşamalarına etki edebilmektedir. Bireyler bu önlemleri aldıkları takdirde tükenmişliğin etkilerini daha az yaşamaktadır.

2.7.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Alınabilecek Örgütsel Önlemler

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. (aktaran Polatçı, 2007: 90-91). Bu yöntemler aşağıdaki sıralanmıştır (Oruç, 2007: 27-28):

- ❖ Çalışanların gereksinimleri doğrultusunda, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için mesleki ve teknolojik gelişmelerle ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmeli,
- ❖ Kurum yöneticileri aldıkları ve uyguladıkları kararlarda, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri göz ardı edilmemeli,
- ❖ Çalışanların yükselme olanakları ve ödül kaynakları arttırılmalı,
- ❖ Çalışanların bireysel ihtiyaçları karşılanmalı,
- ❖ Personel seçimine dikkat edilmeli,
- ❖ Yönetim geliştirme programları uygulanmalı,
- ❖ Isı, ses ve ışık düzeyleri, çalışanlar için en uygun seviyeye getirilmeli,
- ❖ Düzenli ekip toplantıları yapılmalı,

- ❖ Çalışanlar makul hedeflere yönlendirilmeli,
- ❖ Performans değerlendirme sistemleri uygulanmalı,
- ❖ Çalışanların görev tanımları açık ve net yapılmalı,
- ❖ Çalışanlara sosyal destek verilmeli,
- ❖ Çalışanlara mesleki yardım hizmetleri sunulmalı,
- ❖ Strese karşı eğitim verilmeli,
- ❖ Çalışma ortamı zaman zaman değiştirilmeli,
- ❖ Hoşgörülü, adaletli, esnek, dinleyen ve değer veren yöneticiler yetiştirilmeli,
- ❖ Ücretler iyileştirilmeli.

Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan gruplarının oluşmasını da sağlamaktadır(aktaran Polatçı, 2007: 90-91).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde otel işletmelerinde hizmetkar liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkileri ile ilgili bir alan araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, otel işletmeleri örneğinde hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini analiz etmektir.

3.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlikleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

Günümüzde yaşanmakta olan hızlı gelişim ve değişimler, çalışma ve sosyal hayata da büyük oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Bu hızlı gelişmelerin yanında, turizmin emek-yoğun bir sektör olması insan faktörünün önemini ortaya çıkarmıştır. Turizm sektöründeki otel işletmeleri, farkındalıklarını insan faktörünün kalitesi ve kalifiye olması ile sağlayabilmektedirler. Turizm de iç müşteri dediğimiz çalışanlar ve dış müşteriler sürekli yüz yüze iletişim içerisinde olmaktadır. Turizm sektöründe, çalışanların her geçen gün daha fazla insanla iletişim kurmak durumunda kalması, onların bir takım psikolojik baskılar yaşayarak tükenmelerine sebep olmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan bireyler, işlerinin gereklerini yerine getirememeye, işten ayrılma gibi olumsuz durumlar yaşamaktadır.

Tükenmişlik yaşayan bireyler hem iş hayatlarında hem de özel yaşamlarında birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlarla başa çıkmak, tükenmişliği ortadan kaldırmak için tükenmişliğin oluşum nedenlerinin bilinmesi gerekir. Tükenmişlik bireysel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. İş ortamındaki bir takım olumsuz durumlar, kişinin iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kuramaması, örgütten ve örgütteki liderinden bir takım beklentilere sahip olması ve bu beklentilerinin karşılanmadığının görülmesi, çalışanlar üzerinde tükenmişliğe sebep olmaktadır. Çalışanların örgütte birlikte çalıştığı liderlerden katı, destek görmeyen ve gelişmesini istemeyen bir tavır görmesi, tükenmişlikte hizmetkar liderliğin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Hizmet yönelimli liderlik, çalışanları örgüt içinde destekleyen, onların güçlenmesine yardımcı olan, çalışanlara hizmet eden, onlara güvenilir ve rahat bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamakla olmaktadır. Hizmetkar liderliğin bu özellikleri tükenmişliği azaltıcı, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırıcı ve bu sayede işletmelerinde önemli olan müşteri memnuniyetini sağlayıcı bir çalışma sergilemesine etki edebilmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları

Bu çalışmada, hizmetkar liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneğinde incelenmektedir.

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları:

- Nevşehir ilindeki faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmış olması,
- İş görenlerin, bazılarının anketleri doldurma aşamasında çeşitli nedenlerden dolayı içten davranmaması.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi başlığı altında anket formunun oluşturulması, ön test, örneklem ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması

Otel işletmelerinde çalışanların hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kullanılan anket, üç kısımdan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında algılanan hizmetkar liderlik düzeyini ölçmek amacıyla, Liden vd. (2008) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Hizmetkâr Liderlik ölçeği;duygusal destek ve iyileştirme (4 ifade), toplumsal değer yaratma(4 ifade), kavramsallaştırma (4 ifade), güçlendirme (4 ifade), çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme (4 ifade), çalışanları her şeyin önüne koyma (4 ifade) ve ahlaki davranma (4 ifade) olmak üzere yedi boyut ve toplam 5'li likert tipi 28 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci kısmında, tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach and Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; duygusal tükenme (9 ifade),duyarsızlaşma (5 ifade) ve kişisel başarı (8 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 5'li likert tipi 22 ifadeden oluşmaktadır (1=Hiçbir zaman, 2= Çok nadir, 3= bazen, 4= Çoğu zaman, 5= Her zaman).

Anketin üçüncü kısmında, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, turizm mesleki eğitimi alma durumu, çalışma süresi, oteldeki konumu ve hangi departmanda çalıştığını, ayrıca otelin kaç yıldızlı olduğunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.4.2. Anket Formunun Ön Testi

Uygulamaya geçmeden önce, anket formu söz konusu otel işletmelerinde çalışan ve anket doldurmayı kabul eden 30 kişilik bir grup üzerinde denenmiştir. Soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur. Katılımcılardan gelen eleştiriler doğrultusunda anket formuna son şekli verilmiştir.

Yapılan ön test neticesinde değişkenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, boyutları itibari ile cronbach alfa katsayıları 0.70 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

3.4.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli 4 yıldızlı (19 adet) ve 5 yıldızlı (4 adet) otellerde çalışan personel oluşturmaktadır (İl Turizm Müdürlüğü Nisan 2015 Kayıtları). Görüşmeyi ve anket uygulamasını kabul eden yöneticiler personel sayısı hakkında bilgi vermek istememişlerdir. Dolayısıyla örneklem seçiminde Kota Örneklem alınmıştır. Kota örneklem, ana kütle için üyelerini tanımlama ihtimalinin olmadığı, zor olduğu veya masraflı olduğu durumlarda uygulanan bir örneklem yöntemidir. Bu yöntemde araştırmacı her bir kategori için ne kadar cevaplayıcı seçeceğine karar vermelidir. Bu seçimi yapmada iki olasılık vardır. Birincisi, her bir bölüm için eşit sayıda cevaplayıcı belirlemek, ikincisi ise, kütle içindeki oranla orantılı cevaplayıcı sayısı belirlemektir (Blake, 2000: 204-205; Robson, 2002: 264). Bu çerçevede dört yıldızlı oteller için 10, beş yıldızlı oteller için ise 15 çalışan kota olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda anket doldurmayı kabul eden toplam 250 çalışana anket uygulanmıştır.

3.4.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 22.0 versiyonundaki istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Bağımsız değişken (algılanan hizmetkar liderlik) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki ilişkiyi test etmek için, korelasyon analizi, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini belirlemek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklere de yer verilmiştir.

3.5. Araştırmanın Geçerliliği Ve Güvenilirliği

Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır (Altunışık vd., 2007: 113). Anket sorularının hazırlanması sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerinin alınması ve pilot çalışma sırasında anketlerin içeriği ve anlaşılabilirliği

konusunda herhangi bir sorun olmadığının tespit edilmesi, anketlerin içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2007: 114). Araştırmada güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır.

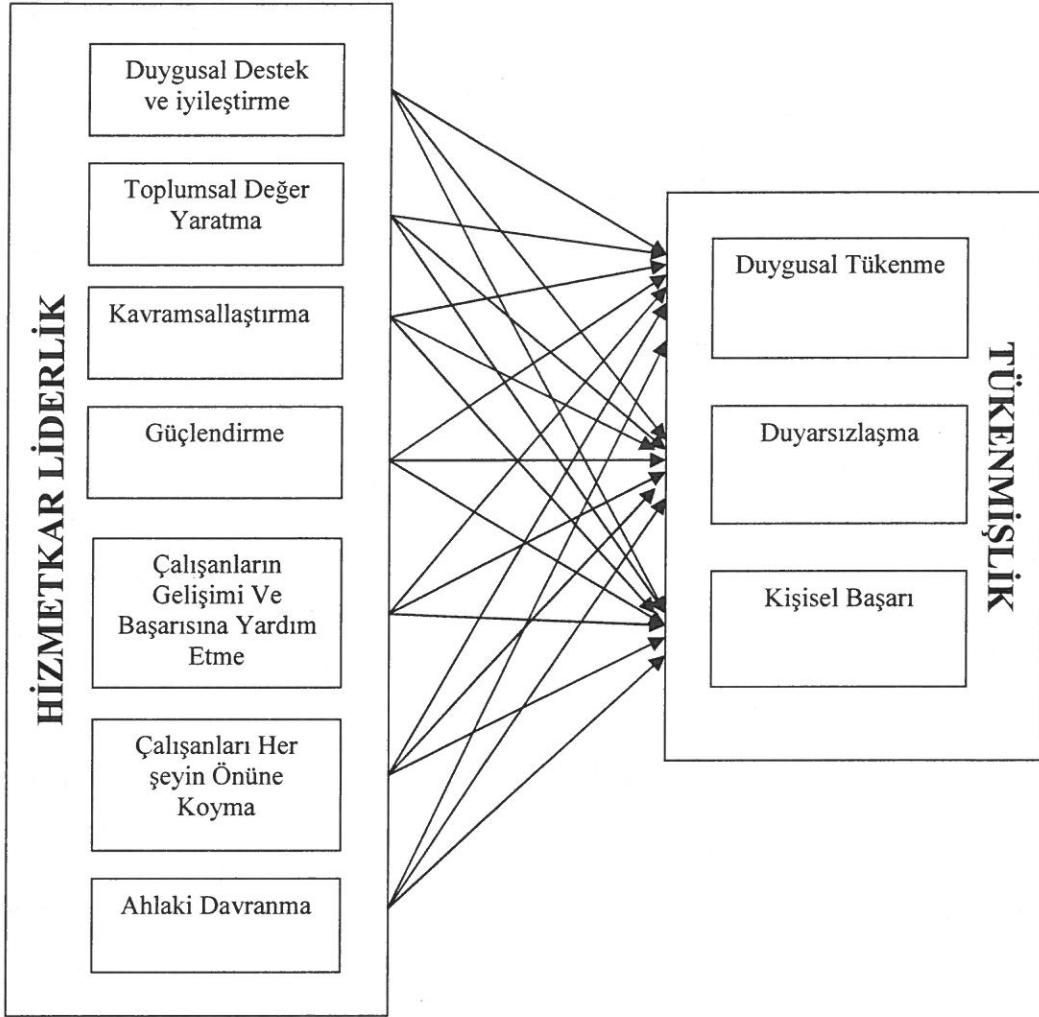
Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach's Alpha (α) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Duygusal Destek ve İyileştirme	4	0,72
Toplumsal Değer Yaratma	4	0,60
Kavramsallaştırma	4	0,65
Güçlendirme	4	0,89
Çalışanların Gelişimi ve Başarısına Yardım Etme	4	0,63
Çalışanları Herşeyin Önüne Koyma	4	0,87
Ahlaki Davranma	4	0,80
Duygusal Tükenme	9	0,83
Duyarsızlaşma	5	0,76
Kişisel Başarı	8	0,91

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,60 ve üzeri olduğu gözlenmiştir.

3.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Şekil 3.1.' de gösterilen araştırma modeline göre, hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişliği etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan bu modelde, araştırmanın bağımlı değişkenleri tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, hizmetkar liderliğin alt boyutlarıdır.

Yazında hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen araştırma bulgularından hareketle (Rude, 2004; Cerit, 2008) aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1a: Algılanan hizmetkar liderliğin duygusal destek ve iyileştirme boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H1b: Algılanan hizmetkar liderliğin toplumsal değer yaratma boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H1c: Algılanan hizmetkar liderliğin kavramsallaştırma boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H1d: Algılanan hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H1e: Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H1f: Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanları her şeyin önüne koyma boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H1g: Algılanan hizmetkar liderliğin ahlaki davranma boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2a: Algılanan hizmetkar liderliğin duygusal destek ve iyileştirme boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2b: Algılanan hizmetkar liderliğin toplumsal değer yaratma boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2c: Algılanan hizmetkar liderliğin kavramsallaştırma boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2d: Algılanan hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2e: Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2f: Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanları her şeyin önüne koyma boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H2g: Algılanan hizmetkar liderliğin ahlaki davranma boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H3a: Algılanan hizmetkar liderliğin duygusal destek ve iyileştirme boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3b: Algılanan hizmetkar liderliğin toplumsal değer yaratma boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3c: Algılanan hizmetkar liderliğin kavramsallaştırma boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3d: Algılanan hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3e: Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3f: Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanları her şeyin önüne koyma boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3g: Algılanan hizmetkar liderliğin ahlaki davranma boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen verilere, araştırma amacına uygun olarak çeşitli istatistik analizler uygulanmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Otel İşletmelerinin Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri ve otel işletmelerinin Tablo 3.2. de verilmiştir.

Tablo 3.2. Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	150	60,0	Evli	135	54,2
Kadın	98	39,2	Bekar	110	44,2
Yaş			Eğitim Düzeyi		
20 yaş ve aşağısı	25	10,0	İlköğretim	13	28,4
21-26 yaş arası	57	22,8	Lise	71	40,4
26-30 yaş arası	65	26,0	Önlisans	101	8,0
31-35 yaş arası	60	24,0	Lisans	37	14,8
36 yaş ve üzeri	43	17,2	Lisansüstü	8	3,2
Turizm Meslek Eğitimi Alma Durumu					
Evet	108	43,2			
Hayır	139	55,6			
Çalışanın Oteldeki Pozisyonu			Söz Konusu Otelde Çalışma Süresi		
Departman müdürü	13	5,2	1 yıldan az	63	25,2
Şef	36	14,4	1-5 yıl arası	122	48,8
İşgören	160	64,0	6-10 yıl arası	38	15,2
Diğer	32	12,8	11-15 yıl arası	13	5,2
			16 yıl ve üzeri	10	4,0
Çalışılan Departman			Çalışmakta olunan otel yıldızı		
On büro	56	22,4	4 yıldızlı	155	62,0
Yiyecek- İçecek	56	22,4	5 yıldızlı	94	37,6
Kat hizmetleri	70	28,0			
Muhasebe	8	3,2			
Güvenlik	12	4,8			

Satış- pazarlama	1	,4		
İnsan kaynakları	5	2,0		
Teknik servis	22	8,8		
Diğer	14	5,6		

Tablo3.2'deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %60,0'mın erkek, %39,2'sinin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %54,2'sinin evli, %44,2'sinin ise bekar olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamına giren çalışanların %10,0'unun 20 yaş ve aşağısı, %22,8'inin 21-26 yaş arası, %26,0'sinin 26-30 yaş arası, %24,0'ünün 31-35 yaş arası, %17,2' sinin 36 yaş ve üzeri gruplarda yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan çalışanların %28,4' ünün ilköğretim, %40,4' ünün lise, %8,0'inin önlisans, %14,8'inin lisans ve %3,2'sinin lisans üstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışanların %43,2'sinin turizm meslek eğitimine sahip oldukları, buna karşın %55,6'sının ise turizm meslek eğitimine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanların işteki deneyimleri incelendiğinde ise, %25,2'sinin 1 yıldan az, %48,8'inin 1-5 yıl arası, %15,2'sinin 6-10 yıl arası, %5,2'sinin 11-15 yıl arası ve %4,0'ının 16 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu olan çalışanların işletmelerindeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %64,0'ının işgören, %14,4'ünün şef , %5,2'sinin departman müdürü ve %12,8'inin de diğer pozisyonlarda olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo3.2.'deki veriler incelendiğinde; katılımcıların %62,0'sinin 4 yıldızlı, %37,6'sının ise 5 yıldızlı otelde görev yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları departmanlar açısından, kat hizmetleri (28,0), ön büro (%22,4), yiyecek-içecek (%22,4), teknik servis (%8.8), güvenlik (%4,8), muhasebe (%3,2), insan kaynakları (%2.0), satış pazarlama (%0,4) ve diğer (%5,6) departmanlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları otellerin yaşı açısından dağılıma bakıldığında ise; %65,9 gibi büyük bir kısmı 16 yıl ve daha

fazla süredir faaliyet gösteren otellerde çalışırken, %26,9'u 5 yıl ve daha az, %7,2'si 11-15 yıl arasında faaliyet gösteren otellerde çalıştığı görülmektedir.

3.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Hizmetkar liderliğin alt boyutları ve tükenmişliğin alt boyutlarının ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.3'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler , Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve CronbachAlpha Değerleri

	Art.Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Duygusal Destek ve İyileştirme	3,98	0,56	(0,72)									
2. Toplumsal Değer Yaratma	3,94	0,51	,434**	(0,60)								
3. Kavramsallaştırma	4,04	0,54	,517**	,534**	(0,65)							
4. Güçlendirme	3,24	1,13	,252**	,539**	,331**	(0,89)						
5. Çalışanların Gelişimi ve Başarısına Yardım Etme	3,93	0,52	,432**	,389**	,408**	,503**	(0,63)					
6. Çalışanları Herşeyin Önüne Koyma	3,06	1,15	,229**	,211**	,225**	,714**	,403**	(0,87)				
7. Ahlaki Davranma	4,05	0,60	,360**	,319**	,363**	,450**	,397**	,486**	(0,80)			
8. Duygusal Tükenme	2,14	0,64	-,215**	-,086	-,118	-,141*	-,213**	-,102	-,368**	(0,83)		
9. Duyarsızlaşma	2,01	0,68	-,325**	-,158*	-,211**	,006	-,139*	-,019	-,238**	,392**	(0,76)	
10. Kişisel Başarı	3,52	1,01	,201**	,232**	,253**	,424**	,307**	,339**	,261**	-,030	,083	(0,91)

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkar liderliğin alt boyutlarından duygusal destek ve iyileştirme ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ($r=-0,215$; $p<0,01$) ve duyarsızlaşma ($r=-0,325$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü, kişisel başarı ($r=0,201$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde hizmetkar liderliğin alt boyutlarından toplumsal değer yaratma ile tükenmişliğin alt boyutları olan duyarsızlaşma ($r=-0,158$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü, kişisel başarı ($r=0,232$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine, hizmetkar liderliğin alt boyutlarından kavramsallaştırma ile tükenmişliğin alt boyutları olan duyarsızlaşma ($r=-0,211$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü, kişisel başarı ($r=0,253$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yandan hizmetkar liderliğin alt boyutlarından güçlendirme ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ($r=-0,141$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü, kişisel başarı ($r=0,424$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ($r=-0,213$; $p<0,01$) ve duyarsızlaşma ($r=-0,139$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü, kişisel başarı ($r=0,307$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, hizmetkar liderliğin alt boyutlarından çalışanları her şeyin önüne koyma ile sadece kişisel başarı ($r=0,339$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından ahlaki davranma ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ($r=-0,368$; $p<0,01$) ve duyarsızlaşma ($r=-0,238$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü, kişisel başarı ($r=0,261$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

3.7.3. Hizmetkar Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.4.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.4. Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutları Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Duygusal destek ve iyileştirme	-0,125	0,084	-1,488	0,138	0,636	1,572
Toplumsal değer yaratma	0,112	0,092	1,218	0,224	0,643	1,556
Kavramsallaştırma	0,060	0,092	0,650	0,516	0,578	1,729
Güçlendirme	-0,023	0,052	-0,446	0,656	0,413	2,419
Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme	-0,133	0,091	-1,455	0,147	0,618	1,618
Çalışanları herşeyin önüne koyma	0,086	0,049	1,772	0,078	0,448	2,232
Ahlaki Davranma	-0,412	0,077	-5,373	0,000*	0,658	1,519
F			6,857			
Düzeltilmiş R ²			0,142			
R ²			0,166			
Std. Error of the Estimate			0,58911			
Durbin-Watson			1,249			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			

Bağımlı Değişken: **Duygusal Tükenme**

Hizmetkar liderliğin alt boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.4'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve tolerans ve VIF değerlerine göre modelde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir. Bu çerçevede duygusal tükenmedeki değişimin (Düzeltilmiş R²= 0,142) %14,2'sinin bağımsız değişkenler (hizmetkar liderliğin alt boyutları) tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında ahlaki davranma (β = -0,412) boyutunun duygusal tükenmedeki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle, hizmetkar liderliğin alt boyutu olan ahlaki davranma (β = -0,240)'nın duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, "Algılanan hizmetkar liderliğin ahlaki davranma boyutu duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir" şeklinde geliştirilen **H1g hipotezi kabul edilmiştir**. Ancak, hizmetkar liderliğin

diğer alt boyutlarının duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edildiğinden **H1a, H1b, H1c, H1d, H1e ve H1f hipotezleri desteklenmemiştir.**

Hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-3.5.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.5. Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutları Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Duygusal destek ve iyileştirme	-0,313	0,090	-3,466	0,001*	0,636	1,572
Toplumsal değer yaratma	-0,004	0,099	-0,038	0,970	0,643	1,556
Kavramsallaştırma	-0,071	0,099	-0,718	0,474	0,578	1,729
Güçlendirme	0,097	0,056	1,742	0,083	0,413	2,419
Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme	-0,025	0,098	-0,258	0,797	0,618	1,618
Çalışanları herşeyin önüne koyma	0,029	0,052	0,564	0,573	0,448	2,232
Ahlaki Davranma	-0,240	0,083	-2,909	0,004*	0,658	1,519
F			6,026			
Düzeltilmiş R ²			0,124			
R ²			0,149			
Std. Error of the Estimate			0,63417			
Durbin-Watson			1,837			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma

Hizmetkar liderliğin alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.5'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve tolerans ve VIF değerlerine göre modelde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir. Bu çerçevede duyarsızlaşmadaki değişimin (Düzeltilmiş R²= 0,124) %12,4'ünün bağımsız değişkenler (hizmetkar liderliğin alt boyutları) tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında duygusal destek ve iyileştirme (β = -0,313) ile ahlaki davranma (β = -0,240) boyutlarının duyarsızlaşmadaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle, hizmetkar liderliğin alt boyutları olan duygusal destek ve iyileştirme (β = -0,313) ile ahlaki davranma (β = -0,240)'nın duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, "Algılanan hizmetkar liderliğin duygusal destek ve iyileştirme boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir" şeklinde geliştirilen **H2a** ve "Algılanan hizmetkar liderliğin ahlaki

davranma boyutu duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir” şeklinde geliştirilen **H2g hipotezleri kabul edilmiştir**. Ancak, hizmetkar liderliğin diğer alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edildiğinden **H2b, H2c, H2d, H2e ve H2f hipotezleri desteklenmemiştir**.

Hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutları Açısından Kişisel Başarıya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Duygusal destek ve iyileştirme	0,056	0,129	0,430	0,668	0,636	1,572
Toplumsal değer yaratma	0,090	0,143	0,630	0,529	0,643	1,556
Kavramsallaştırma	0,119	0,142	0,842	0,401	0,578	1,729
Güçlendirme	0,260	0,080	3,254	0,001*	0,413	2,419
Çalışanların gelişimi ve başarısına yardım etme	0,135	0,141	0,954	0,341	0,618	1,618
Çalışanları herşeyin önüne koyma	0,053	0,075	0,710	0,478	0,448	2,232
Ahlaki Davranma	0,041	0,119	0,343	0,732	0,658	1,519
F			8,877			
Düzeltilmiş R ²			0,182			
R ²			0,205			
Std. Error of theEstimate			0,90993			
Durbin-Watson			1,672			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			

Bağımlı Değişken: **Kişisel Başarı**

Hizmetkar liderliğin alt boyutlarının kişisel başarı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.6’ya göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve tolerans ve VIF değerlerine göre modelde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir. Bu çerçevede kişisel başarıdaki değişimin (Düzeltilmiş R²= 0,182) %18,2’sinin bağımsız değişkenler (hizmetkar liderliğin alt boyutları) tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında güçlendirme boyutunun ($\beta= 0,260$) kişisel başarıdaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle, hizmetkar liderliğin alt boyutu olan güçlendirmenin, kişisel başarı üzerinde pozitif yönlü ($\beta= 0,260$) ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, “Algılanan hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” şeklinde geliştirilen **H3d desteklenmiştir**.

Hizmetkar liderliğin diğer boyutlarının kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre; **H3a**, **H3b**, **H3c**, **H3e**, **H3f** ve **H3g** desteklenmemiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisi anket tekniği ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; hizmetkar liderliğin ahlaki davranma boyutunun duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani, yöneticilerin ahlaki davranışları arttıkça, çalışanların duygusal tükenme düzeyinin azalacağı ifade edilebilir. Benzer şekilde hizmetkar liderliğin alt boyutları olan duygusal destek ve iyileştirme ile ahlaki davranmanın duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin duygusal destek ve iyileştirme ile ahlaki davranışları arttıkça, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin azalacağı söylenebilir. Bu bulgular Cerit (2008) ve Rude (2004) araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Diğer yandan hizmetkar liderliğin alt boyutu olan güçlendirmenin kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Yani, çalışanlar ne kadar güçlendirilirse, kişisel başarı düzeyleri de o kadar artacaktır.

Turizm sektöründe hizmet kalitesinin algılanmasında, misafirler ile yüz yüze temas halinde olan personelin tutum ve davranışlarının önemi kabul gören bir gerçektir. Toplam Kalite Yönetimi bağlamında dış müşteri tatmininin sağlanabilmesi için öncelikle iç müşteri yani çalışan personelin tatmininin sağlanması gerekmektedir. Ancak sektörel uygulamalarda bilinmektedir ki, turizm sektöründeki düzensiz ve uzun çalışma saatleri, mevsimsellik özelliği, ahlaki olmayan tutum ve davranışlar, sorumluluk verilip, bu sorumluluğu yerine getirebilecek düzeyde yetki devredilmemesi gibi uygulamalar çalışan personel üzerinde stres yaratmakta ve

sonuçta çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini arttırırken, kişisel başarı düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyini azaltmak için; otel işletmelerinde ahlaki kodlar geliştirilmeli ve yöneticiler birer rol modeli olarak ahlaki tutum ve davranışlar açısından çalışanlara örnek olmalıdır. Bunu da söylemleri ile tutarlı davranışlar sergileyerek gösterebilmelidirler. Ayrıca çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin artması da tükenme düzeylerinin azalmasına yardımcı olabilecektir.

Diğer yandan sistem yaklaşımı bağlamında ana sistemin başarıya ulaşmasında alt sistemlerin ana sisteme olan katkısı önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede sistemin birer parçası olan çalışanların kişisel başarı düzeyi ne kadar yüksek olursa ana sistemin amacına ulaşması da o kadar yüksek olacaktır. Araştırma bulgularına göre otel işletmelerinde çalışanların kişisel başarı düzeylerinin artmasında güçlendirme boyutu pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgudan hareketle, çalışanların insiyatif kullanma, yetki devri, sorumluluk alma gibi konularda geliştirilmesi, çalışanların başarı düzeylerinin artmasında faydalı olabilecektir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların hizmetkar liderlik algılamaları arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalırken, kişisel başarı düzeylerinin artacağı ifade edilebilir.

Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece Nevşehir ölçeğinde geçerlidir. Bir bütün olarak turizm sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı boyutlarda ve yiyecek-içecek, ulaştırma ve eğlence gibi turizmin diğer dallarında çalışmalara ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Ancak, bölgesel ve sektörel ölçekte yapılacak olan bu tip çalışmaların bir araya getirilmesiyle genel bir çerçeve ortaya konulabilecektir.

Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla

karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Gelecekte bu tür çalışmaların farklı turizm destinasyonlarında, turizmin farklı sektörlerinde, farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerde ele alınarak yapılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca hizmetkar liderlik algılamaları dışındaki tükenmişliği etkileyen diğer öncüller ya da sonuçlar araştırma konusu olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Akyüz B (2012) Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Akyüz B, Eren M (2013) Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*. 8 (2): 191- 205.
- Akyüz Z (2012) İşkoliklik Ve Tükenmişlik Arındaki İlişki: Hukukçular Ve Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Alkın C (2006) Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Edirne.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S ve Yıldırım E (2007) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Barış, İzmir).
- Aylaer A, Yavuz B, Bakım B, Karamustafalıoğlu O (2011) Diyaliz Ünitesinde Çalışan Sağlık Ekibinde Tükenmişlik Sendromu. *Jarem*. 1: 52-56.
- Ardıç K, Polatçı S (2009a) Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32: 21-46.
- Arı G, Bal E (2008) Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi*. 15 (1): 131-148.
- Aykanat Z (2010) Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman.
- Azizoğlu Ö, Özyer K (2010) Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 21 (1): 137-147.
- Bakan İ, Büyükbeşe T (2010) Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin

- Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 (19): 73- 84
- Bakan İ, Doğan İ (2012) Hizmetkar Liderlik. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Barutçu E, Serinkan C (2008) Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olan Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 8 (2): 541- 561.
- Baytok A, Ergen F (2012) Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5 (4): 105- 132.
- Budak G, Sürgevil O (2005) Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 20 (2): 95- 108.
- Cemaloğlu N, Şahin D (2007) Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15 (2): 465- 484.
- Cerit Y (2005) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*. 6 (1): 1- 19.
- Cerit Y (2008) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 55: 547-570.
- Dağlı A, Gündüz H (2008) Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10: 12- 35.
- Dal L, Çorbacıoğlu S (2014) Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19 (4): 287- 310.
- Deliveli Ö (2010) Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.

- Dinç K (2008) Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Dincerol C (2013) Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik Ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Demirel E, Yatkın A, Düşükcan M, Derin N, Çakınberk A, Güven M (2012) Yerel Siyasetin Liderleri Olan Belediye Başkanlarına Yönelik Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 3 (2): 67- 83.
- Demirel E, Yatkın A, Düşükcan M, Derin N, Çakınberk A, Güven M (2013) Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/ Hizmetkar) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB - I Bölgesi Örneği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*.22 (2): 45- 81.
- Dincer M, Öksüz B (2011) Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Akademia*. 2 (2): 2- 18.
- Duyan E (2012)Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Bursa.
- Duyan E, Dierendonck D (2014) Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*. 49: 1- 32.
- Erdal M (2007) İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Gezer E, Yenel F, Şahan H (2009) Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyo demografik Değişkenler ile Arasındaki İlişki. *Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2 (6): 243- 250.
- Gürboyoğlu J (2009) Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- <http://www.ekonomist.com/genel/her-yonetici-bir-lider-midir.html> (20 Nisan 2015)

- http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.html (12 Mayıs 2015)
- <http://www.dmy.info/empati-nedir/> (15 Mayıs 2015)
- <http://slideplayer.biz.tr/slide/3234716/> (29 Mayıs 2015)
- İraz R, Ganiyusufoğlu A (2011) Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 451-472.
- Kayabaşı Y (2008) Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 20: 191- 212.
- Kahveci H, Aypay A (2012) Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13 (1): 19- 42.
- Koçel T (2014) *İşletme Yöneticiliği* (Beta, İstanbul).
- Leblebici D (2008) 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi. 32 (1): 61- 72.
- Liden R, Wayne S, Zhao H, Henderson D (2008) ServantLeadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*. 19: 161–177.
- Maslach C, Jackson S (1981) The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*. 2: 99-113.
- Mashiloane M, Chinomona R, Pooe D (2013) The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leaderand Commitment to the Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 4 (14): 2039-2117.
- Nevşehir Turizm Müdürlüğü Nisan 2015 Kayıtları
- Okutan E, Yıldız Ş, Konuk F (2013) İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3 (2): 1- 17.
- Oruç S (2007) Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı, Adana.

- Ömürgönülşen M, Sevim L (2005) REDDİN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*. 12 (2): 91- 103.
- Özçınar M (2005) Asistan Doktorlarda Burn Out Sendromu. Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Lütfi Kırdar Kartal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul.
- Özmen İ (2009) Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Polatçı S (2007) Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Tokat.
- Russell R, Stone G (2002) A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*. 23 (3): 145- 157.
- Rude W (2004) The Connection Between Servant Leadership And Burnout. THE Faculty Of Graduate Studies, Graduate Counseling Psychology Program, Trinity Western University, A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts, Canada.
- Salih Güney. (2007) Yönetim Ve Organizasyon. S. Güney (Haz.). (İstanbul, Nobel).
- Sanı O, Çalışkan S, Atan Ö, Yozgat U, (2013) Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 13 (1): 63- 82.
- Spears L (2010) Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*. 1 (1): 25- 30.
- Toprak E (2013) Mesleki Tükenmişlik Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde.

- Uçar S (2013) Etkin Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Uzun G (2005) Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Üngüren E, Doğan H, Özmen M, Tekin Ö (2010) Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal Of Yaşar University*. 17 (5): 2922-2937.
- Üst Ç (2012)Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Yalçın M, Karadağ E (2013) Servant Leadership and School Culture: A Structural Equation Modeling. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*. 14 (2): 101- 120.
- Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z (2009) Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki ilişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. 16: 83- 99.
- Yılmaz C (2013) Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Yılmaz H, Karahan A (2010) Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*.17 (2): 145- 158.
- Yılmaz S, Yazıcı N, Yazıcı H (2014) Öğretmen Ve Yönetici Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 24: 135- 157.

EKLER

HİZMETKAR LİDERLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği anabilim dalında hazırlanan yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Arzu UZUN

A. Hizmetkar Liderlik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz

Hizmetkar Liderlik ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim, kişisel sorunlarımla ilgilenir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, benim iyiliğimi düşünür.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, benimle konuşmak için bana vakit ayırır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, performansım düştüğünde bunu fark eder.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, topluma hizmet etmenin önemini vurgular	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, toplumdaki insanlara her zaman yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, toplumsal etkinliklere katılır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, toplumsal faaliyetlere gönüllü olmaya beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, bir şeyler yanlış gittiğinde bunu çalışanlarla paylaşır	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, karmaşık problemler karşısında etkili düşünür.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim, işletme ve hedefleri konusunda tam bir anlayış sahibidir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim, işteki sorunları yeni ve yaratıcı fikirlerle çözer.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, işim hakkında önemli kararlar almamda bana sorumluluk verir.	1	2	3	4	5

14.Yöneticim, işimle ilgili önemli kararlar alma konusunda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
15.Yöneticim, zor durumlara ilgilenirken kendimi iyi hissetmemi sağlar.	1	2	3	4	5
16.İşimle ilgili önemli kararlar verirken ilk olarak yöneticime danışmak zorunda değilim.	1	2	3	4	5
17.Yöneticim, kariyer gelişimimi öncelikli olarak düşünür.	1	2	3	4	5
18.Yöneticim, kariyer hedeflerimi başarıp başaramadığımla ilgilenir.	1	2	3	4	5
19.Yöneticim, yeni beceriler geliştirmemde bana iş tecrübelerini aktarır.	1	2	3	4	5
20.Yöneticim, kariyer hedeflerimi bilmek ister.	1	2	3	4	5
21.Yöneticim, kendi başarısından ziyade benim başarılı olmamla ilgilenir.	1	2	3	4	5
22.Yöneticim, kendi ilgilerinden ziyade benim ilgilerimi düşünür.	1	2	3	4	5
23.Yöneticim, benim isteklerimi gidermek için kendi ihtiyaçlarından fedakarlık eder.	1	2	3	4	5
24.Yöneticim, benim işimi kolaylaştıracak her şeyi yapar.	1	2	3	4	5
25.Yöneticim, yüksek ahlaki değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
26.Yöneticim, her zaman dürüştür.	1	2	3	4	5
27.Yöneticim, başarıya ulaşmak için ahlaki ilkelerinden taviz vermez.	1	2	3	4	5
28.Yöneticim, kazançtan çok dürüştüğe değer verir.	1	2	3	4	5

B. Tükenmişlik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını □ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Tükenmişlik ile İlgili İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.İş dönüşü ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.Bütün gün müşterilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
5.Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.Doğrudan doğruya müşterilerle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
9.Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
10.İşim gereği karşılaştığım bazı müşterilere, sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
11.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri müşterilere karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
12.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
13.İşim gereği karşılaştığım müşterilere, ne olduğu umurumda olmaz.	1	2	3	4	5
14.İşim gereği karşılaştığım müşterilerin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.İşim gereği karşılaştığım müşterilerin ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
16.İşim gereği karşılaştığım müşterilerin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5

17.Yaptığım iş sayesinde müşterilerin yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
18.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
19.İşim gereği karşılaştığım müşterilerle aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
20. Müşterilerle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	1	2	3	4	5
21.Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
22.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Arzu UZUN

Uyruğu: T.C

Doğum Yeri ve Tarihi: Çankırı/ 1989

Tel: 05458687718

E-posta: arzuuzun89@windowslive.com

Yazışma Adresi: 2000evler Mah. 16. Yol Akdeniz Blokları 17/6 Merkez/ Nevşehir

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lise	Fatih Sultan Mehmet Lisesi	2006
Lisans	Nevşehir Üniversitesi	2012

YABANCI DİL

Orta derecede İngilizce ve Almanca.

