

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ SEYAHAT ACENTASI  
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN  
AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Uğur ÇOLAK**

**Balıkesir, 2018**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ SEYAHAT ACENTASI  
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN  
AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Uğur ÇOLAK**


**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi S. Banu YILDIZ**

**Balıkesir, 2018**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612501029 numaralı Uğur ÇOLAK'ın hazırladığı "Liderlik Davranış Tarzlarının Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 20.06.2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan (Danışman)   
Dr. Öğr. Üyesi S. Banu YILDIZ

Üye   
Dr. Öğr. Üyesi Göksele Kemal GİRGIN

Üye   
Dr. Öğr. Üyesi Murat AKSU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

2.706/2018

Enstitü Onayı



Doç.Dr.Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

“Bu alışma Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından BAP 2017/045 kodlu proje ile desteklenmiştir. Teşekkür ederiz.”

## ÖNSÖZ

Turizm sektörü içerisinde önemli bir konuma sahip olan seyahat acentaları ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. Seyahat acentaları yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için faaliyet göstermektedirler. Seyahat acentalarının bu yoğun rekabet ortamında başarıya ulaşabilmeleri için üzerinde durmaları gereken konuların başında müşterilerinin devamlılığını sağlayarak kar elde etmek gelmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda seyahat acentalarının başarıyı yakalaması ve sürdürmesi çalışanların verimliliğine ve sundukları hizmetlerin kalitesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Çalışanların verimliliğinin sağlanması ise ancak çalışanların tatmini ile mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda özellikle çalışanların örgüt içi davranışlarını ve örgütle olan ilişkilerini belirlemede yöneticilerin, çalışanlara yaklaşımları son derece önemli olmasından dolayı, liderlik davranış tarzlarının ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışmada liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Öncelikle tez konumun belirlenmesinden çalışmanın sonuçlanmasına kadar ki her aşamada değerli görüş ve önerileriyle bana yol gösteren, tez danışmanım ve hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi S. Banu YILDIZ'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Lisans ve lisansüstü eğitimim boyunca bilgi ve birikimleri ile ufku genişleten her konuda desteklerini esirgemeyen başta Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU, Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU, Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN, Doç. Dr. Mehmet SARIOĞLAN ve Dr. Öğr. Üyesi Göksel Kemal GİRGİN olmak üzere ve adını saymadığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Önlisans öğrenimim sırasında eğitimime devam etmem konusunda beni motive eden değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Emel CAN, Dr. Öğr. Üyesi Murat AKSU ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa DOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca yanımda olan ev arkadaşlarım Muhammed BEKÇİ ve Enes DOĞAN'a ayrıca kıymetli dostum Olcay GÜDEK'e desteklerinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitim sürecimin her anında varlığıyla ve en içten destekleriyle kendimi iyi hissetmemde büyük öneme sahip olan kız arkadaşım Büşra DİKEN'e kalpten teşekkür ederim. İyi ki varsın.

Son olarak; hayatımın her anında yanımda olan, hiçbir fedakarlıktan kaçınmayarak bugünlere gelmemi sağlayan başta babam Abdullah ÇOLAK ve annem Zarife ÇOLAK'a ayrıca abilerim Fatih ÇOLAK, Recep ÇOLAK'a en içten duygularıyla teşekkürü bir borç bilirim.

**Balıkesir, 2018**

**Uğur ÇOLAK**

## ÖZET

# LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÇOLAK, Uğur

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi S. Banu YILDIZ

2018, 161 Sayfa

Turizm endüstrisinin ülke ekonomileri için her geçen gün daha önemli hale gelmesi, uluslararası anlamda ciddi boyutta rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bu rekabet ortamında ön planda yer almak ve uluslararası pazarda daha fazla pay sahibi olmanın yolu turiste sunulacak hizmetin daha kaliteli olması ve turistik deneyimden geçmektedir. Bu hedeflerin gerçekleşebilmesi ise iş tatmini ve motivasyonu yüksek çalışanlar sayesinde mümkün olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, örgütün temel kaynağı olan çalışanların gerek fiziksel gerekse de psikolojik gereksinimlerini karşılamalı, çalışanların çalışma ortamlarında yaşadıkları tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri gibi olumsuz durumları ise azaltıcı bir etki yaratmalıdır. Bu doğrultuda, yöneticilerin çalışma ortamında gösterdikleri liderlik davranış tarzları bu anlamda önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada seyahat acentalarında bulunan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

İstanbul'daki A grubu seyahat acentalarında çalışan 305 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları ve ayrıca daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Araştırma sonunda çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik algısı arttıkça işten ayrılma eğilimlerinin de azaldığı görülmüştür. Çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeleri arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Seyahat acentası çalışanlarının tam serbesti tanıyan liderlik algısı arttıkça duyarsızlaşma ve duygusal tükenme hissinde azalma

tespit edilmiştir. Son olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları arttıkça kişisel başarısızlık hissinde de azalma görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Eğilimi, Seyahat Acentaları, Turizm.

## **ABSTRACT**

# **THE IMPACT OF LEADERSHIP ATTITUDE STYLES ON TRAVEL AGENCY EMPLOYEE ORGANIZATIONAL BURNOUT AND THE TENDENCY TO LEAVE FROM JOB**

**ÇOLAK, Uğur**

**Master Thesis, Department of Tourism Management**

**Adviser: Asst. Prof. S. Banu YILDIZ**

**2018, 161 pages**

The fact that the tourism industry is becoming more important for the country's economies day by day has brought about serious competition in the international sense. In this competitive environment, getting to the frontline and having a bigger share in the international market is due to the higher quality of service offered to tourists and the tourist experience. The realization of these goals is made possible by the employees who have high job satisfaction and motivation. For this reason, managers should meet the physical and psychological needs of the employees who are the basic source of the organization and should reduce the negative situations such as burnout and tendency of the employees to leave the workplace. In this respect, the leadership behavior styles that managers show in the working environment have an important place in this sense. In this study, the aim is to determine the effect of leadership behavior styles of managers in travel agencies on the burnout and tendency of employees to quit work.

As a result of the survey carried out on 305 people working in travel agencies in Istanbul, it is observed that single workers are more desensitization than married workers and also have a tendency to leave more jobs. At the end of the study, as the sense of leadership, which is laissez-faire, increases, the tendency to leave work has also decreased. It can be seen that as the desensitization and emotional burnout of the employee increases, the tendency of the employees to leave the work increases. As the perception of laissez-faire leadership style of travel agency employees increases, the sensitivity of desensitization and emotional burnout decreases. Finally, as the perceptions of transformational leadership style and transactional leadership style increased, there was also a decrease in the sense of feeling of personal failure.

**Key Words:** Leadership, Leadership styles, Burnout, Tendency to Leave From Job, Travel Agents, Tourism.

Annem Zarife olak ve Babam Abdullah olak'a...

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>x</b>
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. 1. Problem</b> .....	<b>2</b>
<b>1. 2. Amaç</b> .....	<b>2</b>
<b>1. 3. Önem</b> .....	<b>4</b>
<b>1. 4. Varsayımlar</b> .....	<b>4</b>
<b>1. 5. Sınırlılıklar</b> .....	<b>5</b>
<b>1. 6. Tanımlar</b> .....	<b>5</b>
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	<b>7</b>
<b>2. 1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri</b> .....	<b>7</b>
<b>2. 2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar</b> .....	<b>9</b>
<b>2. 3. Liderlik Kuramları</b> .....	<b>11</b>
2.3.1. Özellikler Kuramı .....	<b>11</b>
2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı .....	<b>13</b>
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	<b>13</b>
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	<b>15</b>
2.3.2.3. Harvard Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	<b>16</b>
2.3.2.4. McGregor’ un X ve Y Kuramları.....	<b>17</b>
2.3.2.5. Likert’ in Sistem 4 Modeli .....	<b>18</b>
2.3.2.6. Tannenbaum ve Schmidt’ in Liderlik Doğrusu.....	<b>20</b>
2.3.2.7. Robert Blake ve Jane Mouton’un Yönetim Tarzı Modeli.....	<b>22</b>
2.3.2.8. Gary R. Yukl Liderlik Davranış Modelleri .....	<b>23</b>
2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları .....	<b>26</b>
2.3.3.1. Fred Fiedler’in Durumsallık Kuramı .....	<b>26</b>
2.3.3.2. Robert House ve Martin Evans’ın Amaç – Yol Kuramı .....	<b>27</b>
2.3.3.3. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	<b>29</b>
2.3.3.4. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard’ın Olgunluk Modeli .....	<b>32</b>

2.3.3.5. Victor H.Vroom, Philip W. Yetton ve Arthur G. Jago Kuramı .....	34
2.3.4. Liderlik Tarzları .....	36
2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik .....	36
2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik .....	38
2.3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	43
<b>2.4. Tükenmişlik Kavramı .....</b>	<b>44</b>
2.4.1. Tükenmişlik Boyutları .....	45
2.4.1.1. Duygusal Tükenme .....	46
2.4.1.2. Duyarsızlaşma .....	46
2.4.1.3. Kişisel Başarısızlık Hissi .....	47
2.4.2. Tükenmişlik Belirtileri .....	47
2.4.2.1. Fiziksel Belirtiler .....	48
2.4.2.2. Psikolojik Belirtiler .....	48
2.4.2.3. Davranışsal Belirtiler .....	49
2.4.3. Tükenmişliğin Nedenleri .....	50
2.4.3.1. Bireysel Faktörler .....	50
2.4.3.1.1. Demografik Faktörler .....	51
2.4.3.1.2. Kişilik Özellikleri .....	53
2.4.3.2. Örgütsel Faktörler .....	55
2.4.4. Tükenmişliğin Evreleri .....	59
2.4.4.1. Şevk ve Çoşku Evresi .....	60
2.4.4.2. Durgunluk Evresi .....	60
2.4.4.3. Engellenme Evresi .....	60
2.4.4.4. Umursamazlık Evresi .....	61
2.4.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	61
2.4.5.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri .....	62
2.4.5.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri .....	62
2.4.5.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerine Etkileri .....	63
2.4.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları .....	63
2.4.6.1. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri .....	64
2.4.6.2. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri .....	65
<b>2.5. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı .....</b>	<b>67</b>
2.5.1. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler .....	68
2.5.1.1. Çevresel faktörler .....	68
2.5.1.2. Bireysel Faktörler .....	69

2.5.1.3. Örgütsel Faktörler .....	69
2.5.2. İşten Ayrılma Eğiliminin Sonuçları ve Önlenmesi.....	70
2.6. İlgili Araştırmalar .....	71
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>78</b>
3. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	78
3. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	80
3. 3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri .....	81
3. 4. Veri Toplama Süreci .....	82
3. 5. Verilerin Analizi .....	82
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>84</b>
4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	84
4.2. Katılımcıların Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	85
4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	86
4.3.1. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	87
4.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	89
4.3.3. İşten Ayrılma Eğilimi Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	91
4.4. Çok Boyutlu Liderlik, Maslach Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	92
4.5. Seyahat Acentası Çalışanlarının Araştırmada Kullanılan Ölçek Sorularına Verdiği Cevaplara Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	93
4.6. T Testi Analizi ve Hipotezler .....	98
4.7. Tek Yönlü Varyans Analizi ve Hipotezler .....	101
4.8. Korelasyon Analizi ve Sonuçları .....	110
4.9. Regresyon Analizi ve Hipotezler .....	113
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>117</b>
5. 1. Sonuçlar.....	117
5. 2. Öneriler .....	125
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>128</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>149</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1.</b> Likert' in Sistemlerinin Yönetim Liderliği .....	19
<b>Çizelge 2.</b> Seyahat Acentası Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları .....	85
<b>Çizelge 3.</b> Seyahat Acentası Çalışanlarının Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımları	86
<b>Çizelge 4.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri.....	87
<b>Çizelge 5.</b> Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....	88
<b>Çizelge 6.</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....	90
<b>Çizelge 7.</b> İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	91
<b>Çizelge 8.</b> Cronbach's Alpha Değerleri .....	92
<b>Çizelge 9.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	93
<b>Çizelge 10.</b> Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	95
<b>Çizelge 11.</b> Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	97
<b>Çizelge 12.</b> İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	98
<b>Çizelge 13.</b> Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi.....	99
<b>Çizelge 14.</b> Medeni Durum Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi.....	100
<b>Çizelge 15.</b> Turizm Eğitimi Durumu Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi .....	101
<b>Çizelge 16.</b> Yaş Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	102
<b>Çizelge 17.</b> Eğitim durumu Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	103
<b>Çizelge 18.</b> Gelir durumu Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	104
<b>Çizelge 19.</b> Çalışma Süresi Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	106
<b>Çizelge 20.</b> Turizm Eğitimi Düzeyine Göre Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	107
<b>Çizelge 21.</b> Çalışma Durumlarına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	108
<b>Çizelge 22.</b> Seyahat Acentasında Çalışan Kişilerin Çalıştıkları Departman Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	109
<b>Çizelge 23.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları .....	111
<b>Çizelge 24.</b> H1 ve Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları .....	113
<b>Çizelge 25.</b> H2 ve Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları .....	114
<b>Çizelge 26.</b> H3 ve Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları .....	114

<b>Çizelge 27. Hipotez Sonuçları .....</b>	<b>116</b>
--	------------

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı .....	14
Şekil 2. Liderlik Doğrusu Modeli .....	21
Şekil 3. Yönetim Tarzı Matrisi .....	22
Şekil 4. Ayrılık Modeli .....	24
Şekil 5. Çoklu Bağlama Modeli.....	25
Şekil 6. Amaç Yol Kuramı .....	28
Şekil 7. Reddin' in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı .....	32
Şekil 8. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli .....	33
Şekil 9. Maslach' ın Tükenmişlik Modeli .....	45
Şekil 10. Araştırma Modeli.....	80
Şekil 11. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyut ve Maddeleri Gösteren Diyagram.....	88
Şekil 12. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyut ve Maddeleri Gösteren Diyagram.....	90
Şekil 13. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Maddeleri Gösteren Diyagram.....	91
Şekil 14. Araştırmanın Sonuç Modeli.....	115

# 1. GİRİŞ

Rekabet ortamının oldukça yoğun ve karmaşık olduğu iş dünyasında yer edinebilmek için, bireylerin yeniliklere her daim açık olması ve sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Beşeri ilişkilerin son derece yoğun olduğu turizm sektöründe ayakta kalabilmek bir bakıma, kazanılan müşterilerin sürekli hale getirilmesine bağlıdır. Kitle turizminin oldukça fazla olduğu turizm sektöründe müşterilerin sürekliliğini sağlamak, turizm işletmelerinin şüphesiz öncül amaçlarının başında gelmektedir. Bu amacı gerçekleştirme noktasında da turizm endüstrisinde oldukça önemli bir paydaya sahip olan seyahat acentalarına büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir (Acar, 2014).

Türkiye’yi ziyaret eden turist sayısı 2003 yılında, 16.450.127 kişiye ulaşırken bu sayı 2017 yılında 38.620.346 kişiye ulaşmıştır (TÜRSAB, 2018). Türkiye’yi tercih eden turistler gerçekleştirmiş oldukları ziyaretlerinde büyük oranda paket turları tercih etmektedir, böylece paket turları hazırlayan ve turistlerin vize, uçak bileti, araç kiralama, enformasyon, seyahat sigortası, pasaport, otel odası vb. birçok işlemlerinde yardımcı olan seyahat acentalarının önemli rolleri üstlendiği görülmektedir (Saygı, 2016).

Seyahat acentalarının üstlendikleri son derece önemli rollerde başarıyı yakalaması ve sürdürmesi çalışanların verimliliğine ve sundukları hizmetlerin kalitesine bağlı iken, bunun sağlanması ise ancak çalışanların tatmini ile mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda özellikle çalışanların örgüt içi davranışlarını ve örgütle olan ilişkilerini belirlemede yöneticilerin, çalışanlara yaklaşımları son derece önemli olmasından dolayı, liderlik davranış tarzlarının ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörünün önemli kilit noktalarından biri olan seyahat acentaları çok sayıda çalışandan oluşmakta ve büyük örgütler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmelerde hizmet kalitesi algısının, çalışanların müşteriler ile doğrudan ilişkileri sonucunda ortaya çıkışı söz konusudur. Bu nedenle, bu tür işletmelerde yöneticiler ile ilişkiler neticesinde, ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışları, işletmelerin başarısı için ciddi boyutta önem teşkil etmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283). Bu düşünceden hareketle, seyahat acentalarındaki liderlik davranışları, çalışanlar

tarafından bu davranışların algılanması ve çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi son derece önemlidir.

Bu çalışmada liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmada, İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentaları yöneticilerinin liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## **1. 1. Problem**

İnsanlar, hayatlarını sürdürebilmek için bir takım ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için de bazı kurumlara gereksinim duyar. Bu kurumlara genel olarak örgüt adı verilir (Yılmaz, 2004). Örgüt, iki ya da daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için oluşturduğu topluluk şeklinde tanımlanabilir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 105). Örgüt içerisinde bulunan bireyler, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere temelde ikiye ayrılmaktadır. Esnek ve profesyonel bir örgüt yapısına sahip seyahat acentalarında yöneticiler, işlerin çalışanlar tarafından yapılmasını sağlamakla yükümlü iken; çalışanlar ise işleri bizzat yapmakla yükümlüdür. Yöneticiler örgütün verimliliğini, etkinliğini ya da karlılığını arttırabilmek için ve çalışanların bu doğrultuda davranmalarını sağlayabilmek için çalışanlar üzerinde birtakım güçlere sahiptir (Bayrak, 2001: 38). Gücü elinde bulunduran ve kullanan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzları, çalışanların verimliliği, etkinliği ve karlılığı üzerinde etkili olmayı amaçlarken; bir yandan da çalışanlar üzerinde tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri gibi olumsuz etkiler de meydana getirebilmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın problemini, liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır.

## **1. 2. Amaç**

Araştırmanın temel amacı; seyahat acentalarında bulunan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimine olan etkisini

belirlemektir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, aşağıda yer alan sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır:

- İstanbul'da araştırmaya katılan A grubu seyahat acentası çalışanlarının demografik özellikleri nelerdir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin liderlik davranış tarzlarını algılamaları düzeyi nedir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin liderlik davranış tarzları algılamalarını demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin liderlik davranış tarzlarını algılamaları mesleki özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul'da A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin mesleki tükenmişlik seviyeleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık hissi) ne düzeydedir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin tükenmişlik düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin tükenmişlik düzeyleri mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin işten ayrılma eğilimleri düzeyi nedir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin işten ayrılma eğilimleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin işten ayrılma eğilimleri mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin liderlik davranış tarzlarını algılamalarının örgütsel tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin liderlik davranış tarzları algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi var mıdır?
- İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi var mıdır?

### **1. 3. Önem**

İlgili alanyazında liderlik davranış tarzları, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi kavramları ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır (Karasu, 2009; Kaya, 2010; Telli, 2012; Risambessy, Swasto, Thoyib ve Astuti, 2012; Rittschof, 2013; Stokes 2013; Kervancı, 2014; Aydemir, 2014; Ongun, 2015; Arıkök, 2017; Alga, 2017). Ayrıca seyahat acentası çalışanları hakkında da pek çok çalışmaya rastlanılmıştır (Dönmez, 2008; Aslan, 2010; Nebioğlu, 2011; Morçin, 2012; Şahin, 2014; Çoşkun, 2015; Saygı, 2016; Ertekin, 2016). Fakat bu çalışmalar arasında liderlik davranış tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri ile ilgili az sayıda çalışma bulunmakta ve bu konular ayrı ayrı ele alınmışlardır. Seyahat acentası çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranış tarzları algılamalarının tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerine etkisini belirlemeye yönelik hem yerli hem de yabancı yazında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmanın alanyazına katkı sağlayarak ileride yapılacak çalışmalar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma doğrultusunda geliştirilecek öneriler ile seyahat acentası çalışanlarına ve yöneticilerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### **1. 4. Varsayımlar**

Araştırmanın amacı doğrultusunda seyahat acentası yöneticilerinin liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanan anketin, araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanları tarafından dürüst ve içtenlikle cevaplanacağı varsayılmaktadır.

Araştırmada İstanbul ilinde bulunan A grubu seyahat acentalarının anket uygulaması için seçilmesinin sebebi, en fazla seyahat acenta sayısına sahip olduğu varsayımdır.

Araştırmada İstanbul ilinde bulunan A grubu seyahat acenta çalışanları içerisinde elde edilen 305 örneklem sayısının evreni temsil edebileceği varsayılmaktadır.

### 1. 5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kuramsal erevesi, elde edilebilen kaynaklarla ve görgül uygulaması ise seyahat acentası çalışanlarıyla sınırlıdır. Bu doğrultuda kısıtlı zaman, ulaşılabilirlik, maliyet tasarrufu ve seyahat acentalarının çoğunluğunun yaz sezonunu yoğun geçirmesi sebebi ile çalışanların araştırmaya katılmaya fazla istekli olmaması gibi etkenlerden kaynaklı olarak araştırmanın alanı sınırlı kalmıştır. İstanbul ilin de faaliyet göstermekte olan A grubu seyahat acentaları uygulama alanı olarak ele alınmış ve bu seyahat acentalarında çalışan 305 kişi ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın sonuçları, verilerin toplandığı Haziran, Eylül 2017 tarihleri ile sınırlıdır.

### 1. 6. Tanımlar

**Seyahat Acentası:** “Seyahat acentası ticari bir amaçla kurulmuş, kişilerin turistik ihtiyaçlarının ve yer değiştirmelerinin sağlanmasında aracılık yapan perakendeci seyahat işletmesidir” (Hacıoğlu, 2013: 50).

**Liderlik:** Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek adına, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir (Koçel, 2010: 569).

**Dönüşümcü Liderlik:** alışanlara vizyon kazandıran, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ek misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabilecekleri konusunda ikna eden liderlik tarzıdır (Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997).

**Etkileşimci Liderlik:** “Lider ve çalışanları arasındaki ilişkileri, bir değiş tokuş süreci olarak değerlendiren, liderin ödüllendirme davranışının takipçinin performansı karşılığı olan liderliktir” (Schermerhorn ve diğerleri, 2000: 301; Aslan, 2013a: 171).

**Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:** Yönetim gücüne çok fazla ihtiyaç duymayan, çalışanlarını kendi haline bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dhiline plan yapmasına ve uygulamasına izin veren liderlik tarzıdır (Arun, 2008: 11).

**Tükenmişlik:** “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması ya da tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumudur” (Freudenberger, 1974: 159).

**İşten Ayrılma Eğilimi:** “Bireyin içinde bulunduğu örgütten farklı bir örgütte yer almak için alternatifleri bilinçli olarak araştırmasıdır” (Tett ve Meyer, 1993: 262).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın bölümünde; liderlik, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili alanyazın taraması yapılmış ve konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelenmiştir. Kuramsal çerçeve üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, liderliğinin tanımı ve temel özellikleri, lider ve yönetici arasındaki farklar, liderlik kuramları ve liderlik tarzları yer almaktadır. İkinci bölümde tükenmişliğin tanımı, tükenmişliğin boyutları, belirtileri, nedenleri, evreleri, sonuçları ve tükenmişlikle başa çıkma yolları yer almaktadır. Üçüncü bölümde işten ayrılma eğiliminin tanımı, işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörleri, sonuçları ve önlenmesi konuları yer almaktadır.

### 2. 1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Yüzyıl boyunca büyük ilgi görmüş bir kavram olan liderlik, örgüt performansını artırmak için önemli güçlerden birisidir. Bugüne kadar liderlerin diğer bireyleri nasıl etkilediğini açıklayan birçok yaklaşım geliştirilmiş ve çalışma yapılmıştır. Bu yaklaşım ve çalışmalardan hareketle liderlik farklı şekillerde tanımlanmıştır (Batmunkh, 2011: 3). Bu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;

Stogdill'e göre liderlik hedef belirleme ve başarı yönünde örgütün faaliyetlerini etkileme sürecidir (Stogdill, 1974). Davis ve Newstrom (1993: 222) tarafından liderlik, belirli durumlarda kişileri belirli amaçlar doğrultusunda hevesle birleştiren ve harekete geçiren rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Werner (1993: 17)'e göre ise liderlik, belirli bir durum, an ve koşul altında bir grup içindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olarak deneyimlerin paylaşılmasını gerçekleştirerek, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayarak etkileme sürecidir. Eren (2001: 465)'e göre ise liderlik insanları belirli amaçlar çerçevesinde bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır. Diğer bir tanımla liderlik, örgütlerin amaçları ve görevleri doğrultusunda üyelerinin kendilerinin istemesiyle, izleme ve yapma isteği uyandırabilme sürecidir (Üçok, 2006: 4). Koçel (2010: 569)'e göre ise liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek adına, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Şişman (2014: 3)'a göre liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda kişileri etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımla liderlik, yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde

hizmeti, girişimciliği, varoluşu ve kalıcılığı düşünmektir (Barutçugil, 2014: 73). Zulch (2014: 173)'e göre ise liderlik, hem örgütsel ihtiyaçları hem de kurumsal gereksinimleri entegre etmek için tasarlanmış bir davranış tarzı olarak tanımlanabilir.

Başaran (2004: 74) yapılan bütün liderlik tanımlarında aşağıdaki dört ögenin bulunduğunu belirtmektedir:

**1.Hedef:** İnsanların bir grup meydana getirebilmeleri için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçları ve çözecekleri sorunların olması gerekir.

**2. Lider:** Grup üyeleri bir Liderin etrafında toplanırlar. Lidersiz takım olamaz.

**3.Katılımcılar:** Grubun üyeleri, liderin kendilerine yaptığı etkiyi benimsediklerinde, liderin katılımcıları olurlar.

**4.Ortam:** Liderlik, ancak grubun hedeflerini gerçekleştireceği ortam uygun olduğunda ortaya çıkar.

Yapılan tüm bu tanımları ele alarak, liderliği belli amaçlar dahilinde çevresinde olan insanları etkileme ve onlarla iletişim ve etkileşim içinde var olan durumdan hedeflenen duruma ulaşılabilmesi için vizyon geliştirerek hep birlikte hareket etme becerisi olarak tanımlayabiliriz (Kaya, 2017: 9). Liderlik, bazı özelliklere de sahip olmayı gerektirmektedir. Bu açıdan ele alındığında liderin sahip olması gereken özellikler şu şekildedir (Bolat ve diğerleri, 2009: 168-169):

- **Lider, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır:** Örgüt ortamında başarılı bir lider olmanın en önemli şartlarından biri, örgütte bulunan işgörenlerin gelişimine katkı sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi içinde liderin işgörenlerine zaman ayırarak yol göstermesi gerekmektedir.
- **Lider, motive edici olmalıdır:** Liderlerin önemli görevlerinden biri de bulunduğu iş ortamındaki enerjiyi ve hevesi yüksek tutabilmeleridir. Böylelikle işgörenleri motive edici bir ortam oluşturulabilirler.
- **Lider, işgören performansını yönetebilmelidir:** Liderler, çalışanlarının daima işlerinde en iyisini yaparak en yüksek başarıyı elde etmelerinden sorumludur.

- **Lider, örgütsel bir kültür oluşturmalı ve bunu geliştirmelidir:** Liderler, örgütsel kültürün oluşturulmasında ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında başrolde bulunur.
- **Lider, esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir:** Liderlerin, değişen çevresel şartlara uygun esnek bir örgüt yapısı oluşturabilmeleri için çevresel değişikliklerin örgüte olan yansımalarını görüp ve bunu çalışanlara aktarmalıdır.
- **Lider, ekip çalışmasına önem vermelidir:** Ekip çalışması örgütsel başarıya ulaşmada önemli konulardan biridir. Bu yüzden liderler çalışanlarını bu anlayış doğrultusunda güdülemelidir.
- **Lider, işgörenlerin iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır:** Başarılı bir lider, çalışanlarının örgüt dışında da bir hayatı ve bu hayatına ait bazı sorumluluklarının olduğunu bilmeli ve çalışanlarını bir bütün olarak kabul edip desteklemelidir.

Bunların dışında, başarılı bir liderde olması gereken diğer özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 300-301):

- Vizyon sahibi olmalıdır.
- Risk almalı ve riski teşvik etmelidir.
- Değişime açık olmalıdır.
- Çalışanlarına öncelikle insan olarak değer vermelidir.
- Doğru ve yerinde karar almalıdır.
- Soğukkanlı olmalı ve fevri davranışlarda bulunmamalıdır.
- Çalışanlarını iyi tanımalı ve onlara güven duymalıdır.
- Yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır.
- İletişim becerilerini etkili kullanabilmelidir.
- Zamanı iyi kullanmalıdır.

## 2. 2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider, bir örgütün faaliyetlerinde ve çalışanlarının inançları üzerinde etkisi en fazla olan örgüt üyesidir (Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003: 670). Örgüt yapısının en önemli özelliği; liderin ve onun arkasında bulunanların, başka bir ifadeyle yönetenlerin ve yönetilenlerin varlığıdır. Örgüt süreci olan yönetim, liderlik süreci ile yakından bağlantılıdır. Bu sebeple lider ve yönetici sık sık eş anlamlı olarak kullanılan,

fakat yapısal olarak farklı anlamları bulunan iki olgudur (Gürüz ve Gürel, 2006: 293-294). Lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Erçetin, 2000: 12-13; Gürüz ve Gürel, 2006: 294-295):

- Lider, bireyleri ve aktif tutumları benimserler; yöneticiler ise kişisel olmayan örgütsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
- Liderler, bireylerin olabirlik, isteklilik ve gereklilik konusunda düşüncelerini değıştirirler; yöneticiler, işlerini insan ve madde kaynaklarını birleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak kabul ederler.
- Liderler, yeni moral ve motivasyon değeri yaratıp, verdikleri emirlerle özel istek ve amaçlar yaratırlar; yöneticiler ise anlaşma, pazarlık yapma ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktiklerden yararlanırlar.
- Liderler, çalışmalarında coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödüllendirmeyi yüksek seviyede tutmayı tercih ederler; yöneticilerin, var olanı koruma güdüleri, riske girme isteklerini azaltır.
- Liderler, empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce fikirleri ve duyguları, sonra yaptığı işlerle ilgilenirler; yöneticiler, çalışanlarıyla, dolaylı olarak iletişime geçerler. Onları baskıyla etki altına almaya çalışırlar.
- Liderler, olayların, durumların insanlar için ne anlama geldiğini çözmeye çalışırlar; yöneticiler, olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.
- Yönetici, başkalarının belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken; lider kendi hedefleri doğrultusunda hareket etmektedir.
- Yönetici, genelde başkalarının kararlarıyla göreve getirilirken; lider, bulunduğu örgütün arasından çıkmakta ve aynı örgütü belirli hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel sistemden alırken; lider kişilere iş yaptırma gücünü bireysel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan almaktadır.
- Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür, fakat hepsi değildir. Başarılı bir yönetici olmanın koşullarından birinin, aynı zamanda liderlik özelliğine sahip olmak gerektiği söylenebilir.

Genç (2013: 23) ise liderle yönetici arasındaki farkları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Liderler “ süreçlere hâkim” iken, yöneticiler, “süreçlere teslim” olurlar.
- Yönetici taklitçi, lider orijinaldir.
- Yönetici var olan durumu koruma güdüsündedir, lider ise yenilikçidir.
- Yönetici örgüt sistemi ve yapısı üzerinde yoğunlaşır, lider ise bireyler üzerinde.
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güveni hissettirir.
- Yöneticinin görüşleri dar kapsamlıdır, lider ise geniş bir bakış açısına sahiptir.
- Yöneticinin takibinde her zaman kâr/zarar çizelgesi vardır, lider ise daha geniş bir bakış açısıyla gözlerini ufuklara yöneltir.
- Yönetici işi iyi yapar, lider ise iyi işler yapar.
- Yönetici kendi isteklerini yetkisini kullanarak yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini insanların isteği haline getirir.

### **2. 3. Liderlik Kuramları**

Eski zamanlardan bulunduğumuz zamana kadar liderlikle ilgili öne sürülen görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan kazanıldığını, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen şartlarla birlikte liderliğin uygulama şekillerinde değişiklikler olmuş ve çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 176). Liderlikle ilgili çok sayıda kuramsal çalışma yapılmıştır. Bunları üç başlık altında inceleyebiliriz; liderin özellikler kuramı, liderin davranışları kuramı ve durumsal kuramlardır (Eren, 2004: 436). Özellikler kuramında, liderin temel özellikleri üzerinde yoğunlaşmış, davranışsal kuramda liderliğin görev ve insan boyutu ağırlıklı olarak irdelenmiştir. Durumsallık yaklaşımında ise liderin ortaya çıkmasında içinde bulunduğu durumun etkisi üzerine çalışmalar yapılmıştır (Benibol, 2015: 45).

#### **2.3.1. Özellikler Kuramı**

Özellikler Kuramı liderliği açıklamak için geliştirilen ilk kuramdır (Koçel, 2010: 575). Horner (1997)’e göre özellikler kuramı liderliğin doğuştan kazanıldığını, sonradan kazanılan bir özellik olmadığı düşüncesini savunmaktadır. I. Dünya Savaşında Amerikan psikologlarının Amerikan Ordusu subayları için yaptıkları seçim

çalışmaları sırasında ortaya çıkıp gelişen Özellikler Kuramı, liderleri lider yapan özellikleri tespit ederek bu özelliklerin üzerinde durma ve böylece lider yetiştirme fırsatı elde ederek, daha olumlu sonuçlar elde etme amacını taşır. Bu kuramın temelini, lideri lider yapan temel dinamiklerinin, sahip olduğu özelliklerden kaynaklandığını ortaya çıkarması oluşturur (Genç, 2013: 135). Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı diğer örgüt üyelerinden farklıdır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Başka bir ifadeyle, bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin sebebi, kişinin sahip olduğu özellikleridir (Budak ve Budak, 2016: 225). Liderlik özellikleri konusunda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan özellikler dört grup altında incelenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 177; Gürüz ve Gürel, 2006: 296):

- **Fiziksel özellikler:** Güçlü olabilmek, yaş, boy, kilo, cinsiyet, karizma, milliyet, aktif olma, etkileyici ses tonu gibi.
- **Düşünsel özellikler:** Zekâ, dikkatli olma, inisiyatif alabilme, kararlı olmak, öngörü sahibi, sorumluluk alabilme, realist olma, bilgi sahibi olma, ikna edebilme, yetenek gibi.
- **Duygusal özellikler:** Algılama, kendini kontrol edebilme, güven oluşturmak, yüksek başarı duygusu, hırs ve azim gibi.
- **Sosyal özellikler:** İnsanlarla iyi iletişim kurma, arkadaş canlısı kişilik, dışa dönüklük, kendini kabul ettirme gibi.

Özellikler kuramı, liderlik konusunu açıklama açısından yeterli olamamıştır. Bu yetersizliğe yol açan sebeplere aşağıda değinilmiştir (Çulha, 2017: 12):

- İlk olarak liderde bulunması gereken özelliklerin sayısının çok fazla olması ve toplumdaki her gelişme pek çok yeni özelliği de beraberinde getirmektedir.
- İkinci olarak liderin özelliklerinin anlam kazanması takipçileriyle iyi bir iletişim kurmasına bağlıdır aksi halde lider başarısız olabilir.
- Üçüncü olarak bir durum için gereken liderlik özellikleri diğer bir durum için gerekli olmayabilir; örneğin bir polis ekibinde ihtiyaç duyulan liderlik özellikleriyle bir araştırma geliştirme merkezinde ihtiyaç duyulan liderlik özellikleri aynı değildir.
- Son olarak özellik kuramları bireyin işbaşındaki davranışlarını incelememektedir

Bu kuramın yetersiz olması üzerine araştırmacılar liderin başarısını etkileyen faktörlere odaklanarak, liderin örgüt üyeleriyle olan etkileşimini ve davranışlarını gözlem altına almışlardır. Özellikler Kuramının liderlik konusunu açıklamada beklenen verimi sağlayamaması, davranış kuramının gündeme gelmesini sağlamıştır (Gürüz ve Gürel, 2006: 296).

### **2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı**

Davranış bilimcilerin lider davranışları arasındaki farklar üzerine yoğunlaşan araştırmaları liderlikte davranışsal kuramı gündeme getirmiştir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal kuramın ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan durumun, liderin özelliklerinden daha çok, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğudur (Sertoğlu, 2010: 90; Koçel, 2010: 577). Davranışsal kuram, liderin örgüt üyeleriyle ilişkilerinde takındığı tavır, motivasyon şekli, iletişim anlayışı, çatışmalara karşı tutum, örgütü idare edip edememesi gibi durumlar, farklı davranışsal tepkilerle karşımıza çıktığı için, söz konusu davranışların, o davranışı sergileyenin liderlik düzeyini açıklamakta daha başarılı bilgiler vereceği düşüncesiyle hareket etmektedir (Genç, 2013: 136). Farklı kurumlarda yapılan çok yönlü çalışmalar sonucunda temel davranışsal kuram çeşitleri ortaya çıkmıştır. Bunların içinde öne çıkanlar: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Harvard Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Likert'in Sistem-4 Modeli, Gary R. Yukl Liderlik Davranış Modelleri, Blake ve Mouton'un Yönetel Diyagram Modeli, Tannenbaum ve Schmid'in Liderlik Doğrusu, McGregor'un X ve Y Kuramları çalışmasıdır (Elkıran, 2017: 26).

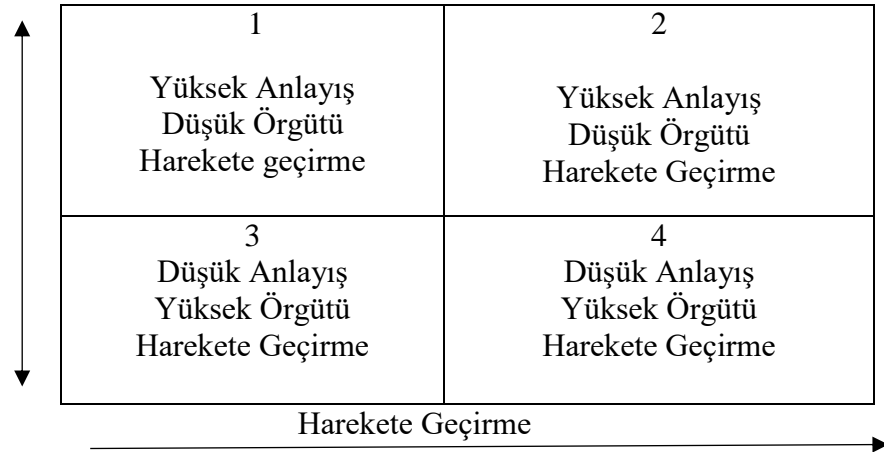
#### **2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

En geniş kapsamlı ve de tekrarlanabilir davranışsal kuramlar, 1940'ların sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi'nde başlatılan bir araştırmadan elde edilmiştir. Bu araştırmalar, liderlik davranışının bağımsız boyutlarını tanımlamayı amaçlamıştır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 302). Hedefler doğrultusunda daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş liderin davranışının bağımsız boyutlarını ve liderlik sürecini açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi isimli ve liderin davranışlarını esas alan bir ölçek kullanılmıştır (Koçel, 2010: 578). Yapılan bu çalışmaların sonucunda liderin davranışlarının bağımsız boyutlarını tanımlamada iki

bağımsız değişkenin önemli bir role sahip oldukları belirlenmiştir. Bunlardan ilki insana önem verme (consideration), ikinci bağımsız değişken ise inisiyatif veya işini önemsemedir (initiating structure) (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998: 347; Koçel, 2010: 578):

- **İnsana önem verme (anlayış):** Burada lider, örgüt üyelerine karşı dikkatli davranmakta, önerdikleri fikir ve düşüncelere saygı göstermekte ve karşılıklı güven ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt üyelerine karşı anlayışlı liderler arkadaş canlısı, doğrudan iletişimi ve ekip çalışmasını destekleyen ve örgüt üyelerinin rahatlığını ve refahını düşünen liderlerdir (Daft, 2003: 521).
- **İşini önemseme (inisiyatif):** Burada bulunan liderlik işe yönelik davranış sergilemekte ve çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda iş ve görevlerini planlayıp örgütlemesini içerir. Ayrıca bu şekildeki liderlik işle ilgili zaman çizelgesini belirleme, zamanın önemi vurgulama ve iş düzeni ile ilgili programlar üzerine odaklıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Daft, 2003: 521).

Şekil 1’deki bu iki boyut birbirinden ayrı ve bağımsızdır ve bu çalışmada, liderlik davranışın farklı bileşimlerini temsil eden dört temel liderlik tarzı oluşmaktadır. Bir lider, anlayış ve örgütü harekete geçirme boyutları açısından yüksek veya düşük davranışların her birini aynı anda gerçekleştirebilir (Budak ve Budak, 2016: 227).



**Şekil 1.** Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı

Kaynak: Halil Can. (1994). Organizasyon ve Yönetim. Üçüncü Baskı. Ankara: Siyasal Yayın Evi, s. 182.

Ohio çalışmasından aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir (Can, 1994: 181; Koçel, 2010: 579; Şimşek ve Çelik, 2015: 75):

- Örgüt otoriter lider istiyorsa en uygun boyut örgütü harekete geçirme boyutudur.
- Örgüt üyeleri, daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin örgütü harekete geçirme boyutu tepkiyle karşılaşacaktır.
- İş teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayışlı lider başarılı olamayacak ve örgüt üyelerinin devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetleri artacaktır.
- İşin yapısı, bireyin ve örgütün kendini gerçekleştirmelerini önleyici durumdaysa, anlayışa dayalı güdülemenin faydası olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az seviyede ise yönetimin liderlik davranışı otoriter olacaktır.
- Liderin, insana önem veren davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin işini önemseme davranışları arttıkça örgüt üyelerinin performansı artmaktadır.
- Örgüt üyeleri sürekli ilişki halindeyse, liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

İnsana önem verme davranışı ile çalışan tatmini doğru orantılı, personel devir hızı ters orantılı olarak saptanmıştır. İşini önemseme (inisiyatif) ağırlıklı liderlik davranışı ise takipçi performansı ile doğru orantılı olarak saptanmıştır. Sonuçta örgüt üyelerinin başarısını sağlamak için lider, bu iki davranışı da dengeli bir şekilde göstermelidir (Sayın, 2015: 14).

### **2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Rensis Likert ve arkadaşları 1947'den beri Michigan Üniversitesi'nde liderlik ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Binlerce çalışandan, devlette, hastanelerde, sanayi ve endüstrideki liderlerden bilgi edinerek araştırmalarını yürütmüşlerdir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 347). Michigan Üniversitesi araştırmacılarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı örgüt üyelerinin hem verimliliklerini hem de doyumluluklarını sağlayan ilkeleri belirlemektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 207). Bu

araştırmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, Şikayetler, maliyet, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Şimşek ve elik, 2015: 76).

Geniş kapsamlı analiz sonuçlarına göre, Ohio State niversitesi araştırmalarında olduğu gibi iki temel davranış üzerinde durulmuştur. Bunlar iş merkezli ve işgören merkezli liderlik davranışlarıdır. İş merkezli liderler, zaman odaklı üretimdeki standartları belirlemekte, üretim için teşvik kullanmakta ve astının görevini yerine getirmesi için baskı kullanmaktadır. İşgörenlerinin kendi başlarına işlerini gerçekleştirebileceklerine inanmadığından onları sürekli olarak denetlemektedir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 347; Sertoğlu, 2010: 90). İşgören merkezli liderler ise çalışanlarının sorunlarına insancıl bir Şekilde yaklaşarak dikkat etmekte ve verimliliği yükseltmek için daha güçlü ve etkili bir yapıya odaklanmaktadır. İşgören merkezli liderler hedeflerin ve amaçların belirlenmesinde ve işlerle ilgili diğer kararlarda çalışanlarını katılıma teşvik etmekte, çalışanlarına güven ve saygı aşılayarak yüksek bir performansın oluşumuna yardımcı olabilmektedir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 347; Şimşek ve elik, 2015: 76).

Michigan niversitesi araştırmacılarının ulaştıkları sonuçlar işgören merkezli liderleri daha ön plana çıkarmıştır. İşgören odaklı liderler daha yüksek orandaki bir üretkenlik ve iş memnuniyeti elde ederken iş merkezli liderler ise daha düşük seviyedeki örgütsel üretkenlik ve çalışan memnuniyetiyle ilişkilendirilmiştir (Robbins ve diğerleri, 2013: 304).

### **2.3.2.3. Harvard Üniversitesi Liderlik alışmaları**

Harvard niversitesi araştırmacısı olan Robert Bale Ohio State ve Michigan niversitesi çalışmalarına benzer iş merkezli ve işgören merkezli olmak üzere iki tip lider davranışı üzerine odaklanmış fakat yapılan çalışmalardan farklı olarak, tek bir liderde bu iki farklı özelliği aramak yerine rgt oluşturan üyelerden bu iki tip özelliğe sahip olan iki farklı lider ortaya koymuştur (Işık, 2014: 30). Konuşan ve öneriler yapan işe yönelik, başkalarının konuşmalarını teşvik eden ve psikolojik destek sağlayan sosyo-duygusal tiptir. Bir rgt yesi iki tipten biri olabilir ancak iki tipi birden kendinde birleştiremez. İlk kişiye “iş lideri” ikinci kişiye ise “sosyal” ya da “sosyo-duygusal” lider adı verilmektedir. İşe yönelik faaliyetlerde iş liderinin ortaya çıkması ve etkin olan iki kişinin iletişim türlerindeki farklılaşmalar örgütlerin gerçekte iki ayrı liderleri olduğu görüntüsü vermektedir. Bu iki tür liderde bulunması gereken

özellikler bir anlamda birbirinin karşıtıdır. Sosyal liderlerin uzlaşmacı, arabulucu, üyelerin duygularına ve mutluluklarına karşı duyarlı ve genellikle sosyal yönelimli olması gerekir. İş liderinin ise yol gösterici, hızlı, yeri geldiğinde katı ve “iş bitirici” olması gerekir. Burada liderlikte belirleyici olan durum kişinin gerçekleştirdiği iletişim miktarı ve iletişim türüdür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 209; Dikmen, 2012: 50; Erol, 2012: 11-12).

#### **2.3.2.4. McGregor’ un X ve Y Kuramları**

Davranışsal Liderlik Kuramları çerçevesinde incelenen diğer bir kuramda 1960 yılı başlarında psikolog Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y Kuramlarıdır (Işık, 2014: 34). X ve Y kuramına göre liderlerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların bireylerin davranışları hakkındaki varsayımlardır (Şimşek ve Çelik, 2015: 77). Diğer bir ifadeyle, X ve Y kuramı liderin davranışlarının bireyler hakkındaki düşüncelerine bağlı olarak değiştiğini kabul etmektedir (Barutçugil, 2014: 33). Birbiriyle zıt özelliklere sahip iki liderlik davranışını ifade eden X ve Y Kuramlarının varsayımları aşağıdaki gibidir (Can, 1994: 158-159; Koçel, 2010: 581-582; Genç, 2013: 138-139; Barutçugil, 2014: 33; Şimşek ve Çelik, 2015: 77- 78; Palabıyık, 2016: 52):

##### X Tipi:

- Bireyler iş yapmaktan hoşlanmazlar ve fırsatını buldukları anda işten kaçarlar.
- Bu sebeple, eğer bireylerin iş yapması isteniyorsa; sıkı kontrol, baskı ve cezalandırmadan yana bir tutum benimsenmelidir.
- Normal bir birey iş yapma ve yükselme hevesli değildir, sorumluluktan kaçır, güven arar ve kendisine en fazla gelir getirecek işi yapar.
- Bireylerin çoğu yaratıcı düşünceye sahip değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.
- Örgüt üyeleri için önemli olan örgütsel amaçlar ve hedefler değil, kişisel menfaatleridir.

##### Y Tipi:

- Birey için, çalışmakta oyun ve eğlence gibidir.
- Birey bir işe girerek, önceden belirlediği hedeflere ulaşmak için kendini yönlendirebilir ve kontrol edebilir dolayısıyla sıkı bir kontrole ihtiyacı yoktur.

- Bireyin hedeflere yönelmesi, ödülün yanı sıra başarıma ihtiyacının da tatminine bağlıdır.
- Normal bir birey, öğrenmek ister ve şartlar uygun hale getirilirse sorumluluğu baskıyla değil kendi isteğiyle alır.
- Bireylerin yaratıcılık, yenilikleri keşfetme gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda bireye verilmiş olmayıp geniş bir şekilde yayılmıştır.

Bu varsayımlara göre X tipi varsayımları belirleyen liderler daha çok otoriter ve baskıcı bir davranış gösterirken, Y tipi varsayımları benimseyen liderler ise daha çok demokratik ve katılımcı davranış gösterecektir (Koçel, 2010: 582). Başka bir ifadeyle X, pasif rol üstlenen liderlik davranışı iken Y, bireyleri motive etmeye yönelik aktif bir liderlik davranışıdır (Palabıyık, 2016: 52).

#### **2.3.2.5. Likert' in Sistem 4 Modeli**

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü Müdürü Rensis Likert üst ve orta düzey yöneticilerin davranışları arasında farklılıklar olduğunu tespit etmiştir (Nortcraft ve Neale, 1990: 58). Likert' in Sistem 4 Kuramı, Ohio Üniversitesi çalışmaları ile hemen hemen aynı dönemde başlamış ve bu çalışmaların da amacı, örgüt üyelerinin tatminine ve örgüt verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Serinkan, 2008: 39).

**Çizelge 1.** Likert' in Sistemlerinin Yönetim Liderliği

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Yöneticinin çalışanlarına güveni	Yöneticinin çalışanlarına güveni yoktur.	Yöneticinin çalışanlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin çalışanlarına tatminkâr fakat tam olmayan bir güveni vardır. Lider kontrolü kendinde ister.	Yöneticinin çalışanlarına her konuda güveni tamdır.
Çalışanların özgür davranabilme duygusu	Çalışanlar işle ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Çalışanlar işle ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Çalışanlar işle ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Çalışanlar işle ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Yöneticinin çalışanlarıyla ilişki arayışı	Yönetici problemleri çözmek için çalışanlarının fikir ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problemleri çözmek için çalışanlarının fikir ve düşüncelerini bazen alır	Yönetici problem çözmek için çalışanlarının fikir ve düşüncelerini genellikle alırlar.	Yönetici problem çözmek için çalışanlarının fikir ve düşüncelerini her zaman alırlar.

Kaynak: Fred Luthans. (1995). Organizational Behavior. Yedinci Baskı. USA: McGraw-Hill Inc, s. 377.

Çizelge 1’de görüldüğü gibi Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1’den 4’e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu savunmuştur (Luthans, 1995: 377). Bu sistemler şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2015: 78):

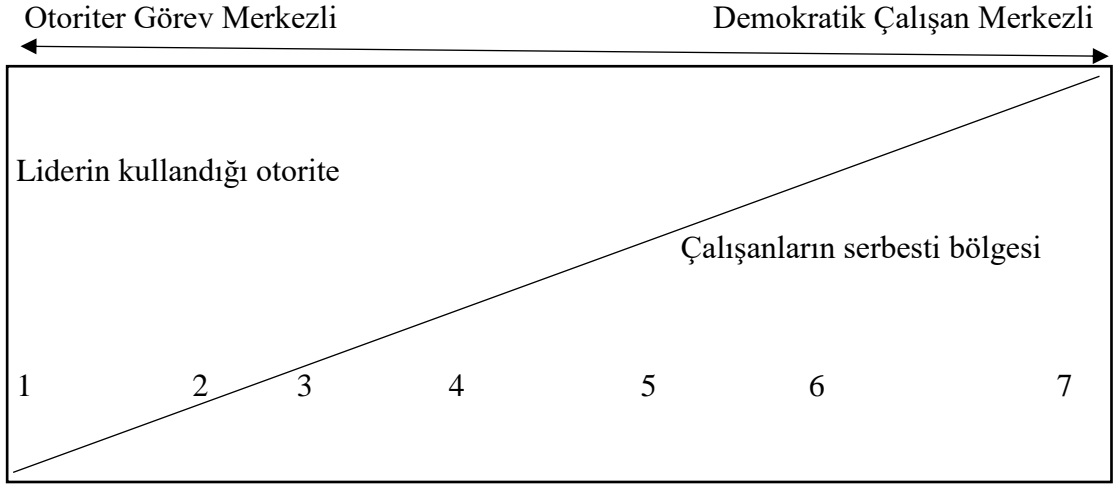
- 1. İstismarcı otoriter:** Bütün kararları yöneticiler alır, kimin ne zaman ve nasıl iş yapacağına yöneticiler karar verir. Başarısız sonuçları cezalandırırlar. Yönetimin çalışanlarına güveni çok azdır. “Dediğimi harfiyen yapmazsan kovulursun” felsefesi geçerlidir.
- 2. Yardımsever otoriter:** Karar mekanizması yine yöneticidedir, ancak işleri yapmada çalışanlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler.

3. **Katılımcı:** Yöneticiler, amaçları belirlemeden ve karar vermeden önce çalışanları ile fikir alışverişi yaparlar. Cezalardan çok ödüllendirme ön plandadır.
4. **Demokratik:** Likert' in tavsiye ettiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde, tüm çalışanlar amaç ve hedeflerin belirlenmesine ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel gruplar yoluyla tüm örgütsel kademelere ulaşır.

Sonuç olarak, sistem 1, iş eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim anlayışını temsil eder. Sistem 4 ise, takım çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere yönelik bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve sistem 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır (Serinkan, 2008: 40). Sistem 4 modeliyle ilgili metodolojisine yönelik çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkili liderlik davranışı görmesi de eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2010: 583).

#### **2.3.2.6. Tannenbaum ve Schmidt' in Liderlik Doğrusu**

Tannenbaum ve Schmidt, Michigan Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde, liderlik davranışlarını lider ve örgüt üyeleri arasındaki yetki ilişkileri bakımından araştırmışlardır (Sökmen, 2013: 145). Araştırmacılar liderlik tarzlarının özelliklerini gösteren bir doğru üzerinde sıralayarak açıklamışlardır (Şimşek ve Çelik, 2015: 82). Şekil 2'de görüldüğü gibi doğrunun bir ucu otoriterliği simgelemekte olup lider davranışlarına ağırlık vermekte, diğer uçta ise demokratik liderlik tipini işaret ederek çalışan davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu iki aşırı uç arasında bileşimler oluşmaktadır. Belli bir durumdaki liderlik miktarı, liderin kullandığı yetki miktarı ile çalışana verilen yetkinin derecesinin bir bileşimini oluşturmaktadır (Can, 1994: 184; Efil, 1998: 107-108; Şimşek ve Çelik, 2015: 82).



**Şekil 2.** Liderlik Doğrusu Modeli

Kaynak: Halil Can. (1994). Organizasyon ve Yönetim. Üçüncü Baskı. Ankara: Siyasal Yayın Evi, s. 184.

Tannenbaum ve Schmidt Modelinde ast-üst ilişkisi otokratik ve demokratik liderlik davranışı ile incelenmektedir. Modelde 7 durum bulunmaktadır (Uysal, 2017: 3; Aslan, 2013a: 132) :

1. Durumda lider kararları alır ve çalışanlarına bildirir.
2. Durumda lider çalışanlarını ikna etmektedir.
3. Durumda lider fikir ve düşüncelerini çalışanlarına iletir ve tepkilerini ölçer.
4. Durumda lider, alınacak karar hakkında çalışanların fikirlerine önem verir.
5. Durumda lider, problemi ve kararı tartışmaya sunar.
6. Durumda lider problemi ve konuyu tanımlar ve örgüt kararını bekler.
7. Durumunda lider konuyu belirtir ve kararı çalışanlara bırakır: Bu yönetim tarzına personeli güçlendirme (empowerment) örnek verilebilir.

Tannenbaum ve Schmidt daha sonra yazdıkları bir makaleyle model üzerinde bazı düzenlemeler yapmışlardır. Liderler ile çalışanlar ve durumun özellikleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa ağırlık vermişler ve bu arada toplumsal ve örgütsel çevrenin etkisini de araştırmışlardır. Sonuç olarak, bir lider uygun bir liderlik tarzını seçmeden önce, kendinin ve çalışanlarının özellik ve niteliklerini ve durumun gerektirdiklerini üzerinde dikkatli bir şekilde durmalıdır (Can, 1994: 184; Efil, 1998: 107-108; Şimşek ve Çelik, 2015: 82).

### 2.3.2.7. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli

Tekras Üniversitesi araştırmacıları Robert Blake ve Jake Mouton, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından elde edilen sonuçlar üzerine oluşturdukları çalışmalarını liderliğin iki tutumsal boyutunu liderlik matrisi ile açıklamışlardır (Daft, 2003: 521). Yönetim matrisi, liderin işine karşı yaklaşımının tanımına yardımcı olmuştur (Yenipazarlı, 2006: 17). Asıl ismi "The Managerial Grid" olan bu modelde 5 liderlik davranışı belirlenmiştir. Bu liderlik davranışları iki boyuta ayrılmıştır. Bunlardan ilki insana yönelik olma ikinci ise üretime yönelik olma boyutlarıdır (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997: 470). Bu iki boyutun matriste gösterimi Şekil 3'te görölmektedir.



Şekil 3. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Curtis W. Cook., Phillip L. Hunsaker. ve Robert E. Coffey. (1997). Management and Organizational Behavior. Sekizinci Baskı. USA: McGraw-Hill Inc, s. 471.

Yönetim tarzı matrisinde ifade edilen değerlere göre 1,1 tarzı liderler cılız lider davranışı olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler, işleri ve çalışanları için minimum endişeye sahiptirler. İnsanların genelde tembel ve işe karşı kayıtsız olduğunu kabul etmektedirler. Sadece, liderliğini koruyacak düzeyde çaba harcamaktadırlar (Luthans, 1995: 373; Barutçuğil, 2014: 37).

1,9 ile ifade edilen liderler Őehir kulübü liderleri olarak adlandırılır. Bu tür liderler, tamamen insana yöneliktirler, rahat ve arkadaşça bir çalışma ortamı

yaratmakta fakat işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır (Nortcraft ve Neale, 1990: 417; Davis ve Newstrom, 1993: 229; Eren, 2004: 440).

5,5 ile ifade edilen liderlik davranışı ise orta yolcu liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler insan ve üretim unsurları arasında dengeli bir tutum sergiler ve insanların moral ve motivasyonunu koruyarak yeterli organizasyon performansına ulaşırlar (Davis ve Newstrom, 1993: 229; Barutçugil, 2014: 38).

9.1 lider davranışlarında lider, iş düzenini iyi organize edip etkin şekilde çalışmakta fakat üyelerin arzu ve istekleriyle düşük oranda ilgilenmektedir. İnsanı bir makine gibi çalıştırmayı ve çalışanların en az müdahale edebileceği şartları öngörmektedir. Bu tür liderlik davranışı görev liderliği olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2004: 440; Barutçugil, 2014: 37-38).

9.9. tarzı liderlik ise ekip liderliğidir. Çalışanların karşılıklı güven, saygı, birliktelik ve özgüven yoluyla yüksek performans gösterdikleri ve liderin sorun çözme dışında çalışanlarına müdahale de bulunmadığı liderlik davranışıdır (Şimşek ve Çelik, 2015: 77).

Yönetim matrisi kuramına göre, en etkili liderlik biçimi 9,9 liderlik biçimi olarak görülmektedir. Bu tür bir tarzı benimsemiş olan lider için hayati bir yönetsel görev olan hedef saptama ve planlama, bireysel becerinin sonucu olmaktan çok, takım çalışmasının bir çıktısıdır (Bolat ve diğerleri, 2009: 178). Bu tarz bir kuramda, örgüt düzeyinde etkin iletişim ile problem çözme önem kazanır. Olması gereken insan ilişkileri bilgisi, düzeyi en üst seviyededir. Çatışma yönetimi, bir yönetsel görev olarak benimsenir (Sökmen, 2010: 123).

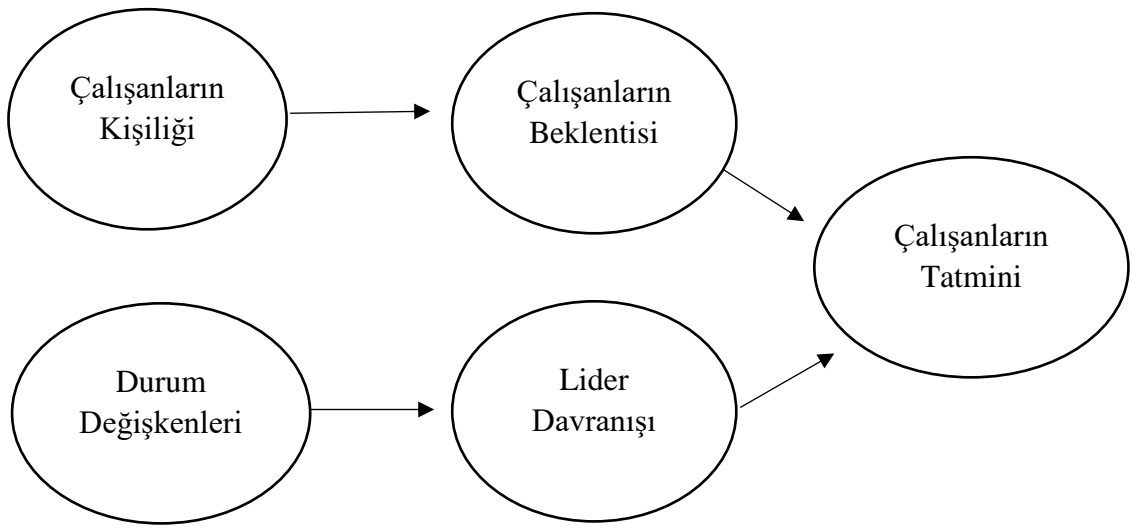
### **2.3.2.8. Gary R. Yukl Liderlik Davranış Modelleri**

Gary Yukl, Ohio Üniversitesi çalışmalarına bağlı olarak liderlik davranışını oldukça içine dönük bir hale dönüştürmek istemiştir. Bu kuramın amacı bir yanda liderlik davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile diğer yanda çalışanların verimlilikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi göstermektir (Erol, 2012: 18). Gary Yukl kuramında, insana ve işe dönük şeklindeki liderlik boyutlarına, karar merkezîyetçiliği (katılımcılık) şeklinde üçüncü bir boyut dâhil etmiştir (Bolat ve diğerleri, 2009: 182).

Yukl modelini ayrılık ve çoklu bağlanma olarak iki ayrı düzeyde incelemiştir (Sökmen, 2010: 137):

- **Ayrılık Modeli**

Bu modelde, lider davranışları ile çalışanların tatmini arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır. Çalışan tatmini, şekil 4'te görüldüğü gibi insanın liderden beklediği davranış ve gerçekleşen davranış arasındaki farkın bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Liderden beklenen davranış ile ortaya konulan davranış arasındaki fark ne kadar az olur ise, çalışanın tatmini de o derece yüksek olacaktır (Sökmen, 2010: 137).



**Şekil 4.** Ayrılık Modeli

Kaynak: Can, A. Baysal. ve Erdal, Tekarslan. (1996). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıyol Basım- yayın, s. 215.

Bu modelden hareketle Yukl, üç hipotez geliştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 215; Bolat ve diğerleri, 2009:183; Sökmen, 2010: 137):

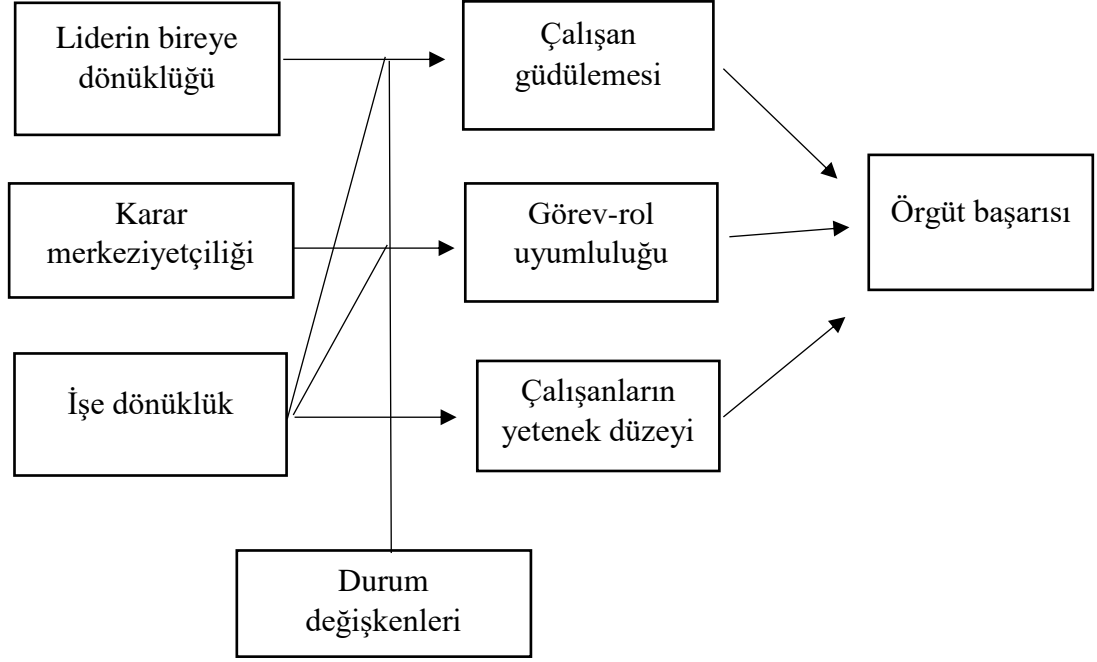
H1: Çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile liderin ortaya koyduğu davranış arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H2: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yoluyla ortaya çıkar.

H3: Çalışanlar yüksek düzeyde insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti ise, çalışanın tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

- **Çoklu- Bağlama Modeli**

Çoklu bağlanma modeli, liderin davranışı, örgüt başarısı ve örgüt tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Erol, 2012: 19). Örgüt tatmini, şekil 5’te görüldüğü gibi bireye dönüklük, örgüte dönüklük ve karar merkezizetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile meydana gelir. Ara değişkenler, çalışan güdülemesi, görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek düzeyi olarak sıralanmaktadır (Sökmen, 2010: 138).



**Şekil 5.** Çoklu Bağlama Modeli

Kaynak: Can, A. Baysal. Ve Erdal, Tekarslan. (1996). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıyol Basım- yayın, s. 215.

Bu modelden hareketle Yukl, dört hipotez geliştirmiştir (Bolat ve diğerleri, 2009: 184; Sökmen, 2010: 138).

H1: Örgütün verimliliği, çalışan güdülenmesi ve çalışanların yetenek düzeyi ve görev- rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

H2: İşe dönüklük ve bireye dönüklük çalışanların motivasyonuna aynı düzeyde etki eder. İş motivasyonu eğer lider her iki boyutu da en yüksek oranda gerçekleştirirse oluşur.

H3: Çalışanların liderle ilişkileri iyi seviyedeysen, karar merkezizetçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

H4: İşe dönüklük ve karar merkeziyetçiliği birlikte görev-rol uyumuna etkiye bulunur. Bu ilişki örgütün plan yapma yeteneği ile iş bilincinin düzeyi ve dağılımı ile ilişkilidir.

### **2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları**

Davranışsal kuramın ardından araştırmacılar liderliğin durumsal yönleri üzerine araştırmalar yapmışlardır (Luthans, 1995: 349). Durumsallık Kuramı, değişik koşulların farklı liderlik davranışları gerektirdiği varsayımını esas almaktadır. Durumsallık Kuramında lider, örgütün özellik ve gereksinmelerine göre ortaya çıkmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 297). O halde en iyi denebilecek liderlik davranışı yoktur. Lider, bulunduğu ortamın koşulları neyi gerektiriyorsa ona göre davranış göstermelidir (Serinkan, 2008: 43). Durumsal liderlik kuramı bünyesinde; Fiedler' in Durumsallık Kuramına, Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Kuramına, Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramına, Hersey ve Blanchard 'ın Olgunluk Modeline ve Vroom, Yetton ve Jago Kuramına yer vermektedir (Budak ve Budak, 2016: 234).

#### **2.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı**

İlk ve en geniş kapsamlı durumsal liderlik kuramı Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler Durumsallık Kuramı, etkili örgüt performansının, liderlik davranışı ile bunun durum üzerindeki etki ve denetim miktarının düzgün eşleştirilmesine bağlı olduğunu iddia etmiştir (Robbins ve diğerleri, 2013: 304). Fiedler' göre liderliğin başarısındaki ana etken insanın temel liderlik biçimidir. Fiedler bu biçimi tanımlayabilmek için kişinin işe mi yoksa insana yönelik mi olduğunu anlamaya yarayacak olan az tercih edilen iş arkadaşları ölçeğini (least preferred co-worker-LPC) geliştirmiştir. LPC ölçeği ankete katılanlara bu zamana kadar birlikte çalışmış kişiler içinden en az birlikte çalışmak istedikleri kişiyi 1'den 8'e kadar ölçeklendirilmiş, 16 zıt sıfatlardan (sıkıcı-ilgi çekici, verimli-verimsiz, açık-kapalı ve dost-düşman gibi) oluşan gruba göre tanımlamalarını istemiştir. Tanımlamalar sonucunda en az tercih edilen kişi güzel sıfatlarla tanımlanırsa (yüksek LPC derecesi) kişi insana yönelik lider olarak tanımlanmaktadır. Bunun tersine, en az tercih edilen kişi güzel olmayan sıfatlarla tanımlanırsa (düşük LPC derecesi), birey öncelikli olarak verimlilik üzerine odaklanmakta ve işe yönelik olmaktadır (Robbins ve diğerleri, 2013: 304; Judge ve Robbins, 2013: 382). Fiedler'e göre, her durum ve koşulda geçerli ideal bir liderlik davranışı olmayıp, içinde olunan duruma göre etkili olabilecek çeşitli

davranışlar söz konusudur. İçinde olunan durumu gösterecek değişkenler ise şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2015: 79):

1. **Lider-Üye İlişkisi:** Bu ilişki çalışanların liderlerine karşı olan güvenin ve bağlılığın miktarını göstermektedir. Yani lider ve örgüt arasında yüksek miktarda karşılıklı saygı güven ve sadakat varsa lider üye ilişkileri olumlu olarak; çok az miktarda saygı, güven ve sadakat varsa olumsuz olarak nitelenir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 350; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 389).
2. **İşin yapısı:** Örgüt üyeleri tarafından yerine getirilecek işlerin, hedefleri ve yöntemleri net bir şekilde belirlenip belirlenmediği ifade edilmektedir. Bazı işler net bir şekilde yapılandırılmışken bazıları ise yapılandırılmamıştır. Yüksek seviyede yapılandırılmış işler lider için daha elverişli olurken düşük derecede yapılandırılmış işler lider için daha az elverişli olmaktadır (Daft, 2003: 524).
3. **Liderin pozisyonundan kaynaklanan güç:** Liderin çalışanlarını, yönlendirme, işten çıkarma, maaş artışlarını, terfilerini belirleme gibi otoritelerini ifade eder. Lider çalışanlarını, yönlendirme, işten çıkarma, maaş artışlarını, terfilerini belirleme gücünü elinde bulunduruyorsa pozisyon gücü yüksektir. Ancak lider çalışanlarına karşı bunları yapabilmek için daha az bir otorite ve güce sahip ise pozisyon gücü düşüktür (Daft, 2003: 524; Robbins ve diğerleri, 2013: 305).

Araştırmaların sonuçlarına göre, bir işi örgüt olarak yerine getirebilmek için şartların çok uygun veya uygun olmadığı durumlarda, diğer bir ifadeyle liderin gücünün çok yüksek veya çok düşük olduğunda göreve yönelmiş liderliğin daha başarılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, şartların orta derecede güç olduğu durumlarda ise insana yönelmiş liderliğin daha başarılı olduğu görülmektedir (Barutçugil, 2014: 41).

### **2.3.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç – Yol Kuramı**

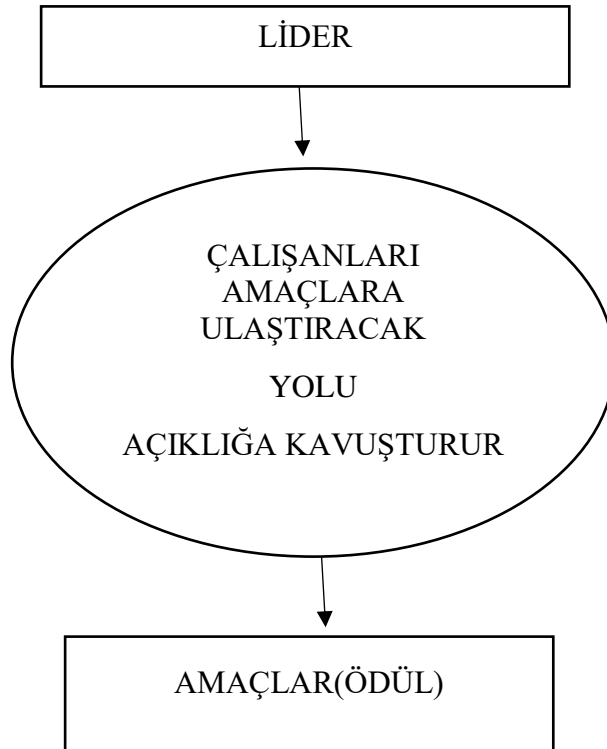
Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Yol Amaç Kuramı, motivasyondaki, farklı sonuçlara ulaşma olasılığı ve elde edilen sonuçlarla ilgili ödülleri elde etme araçsallığını içeren beklenti kuramına dayanmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 391). Bu kurama göre bireyin davranışlarını etkileyen iki temel etken vardır. Bunlarda ilki, bireyin belirli davranışların belirli kazanımlar getireceği

konusundaki inancı (bekleyiş), ikincisi ise bireyin elde ettiği kazanımlara vereceği değerdir (Koçel, 2010: 588).

Bu kurama göre liderlik açısından iki önemli nokta üzerinde durulmaktadır (Sökmen, 2013: 153):

- Liderin çalışanlarının bekleyişlerini etkileme seviyesi (yol)
- Liderin çalışanlarının valensini (arzulama) etkileme seviyesi (amaç)

Kısacası liderin en önemli görevi, çalışanları için önem derecesi yüksek amaçlar belirlemek ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirecekleri yolları bulmalarına yardımcı olmaktır (Tarım, 2010: 34). Bu kurama göre, liderler çalışanlarının davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçları elinde bulundurmaktadır. Bu araçların ilki ödüllendirme gücüdür. Ayrıca liderler, çalışanları, eğitimle yönlendirerek ve amaca ulaşma doğrultusunda önlerine çıkan engelleri yok ederek, onların daha hızlı bir şekilde amaçlara ulaşmalarını da sağlayabilirler (Bolat ve diğerleri, 2009: 187).



**Şekil 6.** Amaç Yol Kuramı

Kaynak: Tamer Koçel. (2010). İşletme Yöneticiliği. Onikinci Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 589.

Bu kuram, dört liderlik davranışı belirlemiştir:

- **Otoriter Liderlik:** Lider, gerçekleştirilmesi hedeflenen işlere yüksek derecede verim sağlayabilmek için ölçütleri ve iş tasarısını belirler, yapılacak işlerle ilgili ilkeleri saptar, standartlar belirler ve çalışanlarına standart kural ve düzenlemelere uymalarını iletir. Karar vermeye çalışanlar katılmaz (Donnelly ve diğerleri, 1998: 353; Davis ve Newstrom, 1993: 234; Serinkan, 2008: 52).
- **Destekleyici Liderlik:** Örgüt devamlılığı odaklı davranış şeklidir. Lider çalışanlarına dostça yakınlaşır ve onların refah ve mutluluklarına önem verir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 391; Snell, 2016: 244).
- **Başarı Yönelimli Liderlik:** Lider davranışı, amaçlar doğrultusunda karşılaşılabilecek engelleri ortadan kaldırma, performans artırma, mükemmellik üzerinde durma, çalışanlara güven verme ve onların yüksek standartlara sahip olmalarını sağlama olarak belirlenebilir (Çelik, 1999: 18).
- **Katılımcı Liderlik:** Örgüt üyeleri ile fikir alışverişinde bulunur ve karar vermeden önce onların tavsiyelerini de dikkate alır (Robbins ve diğerleri, 2013: 309).

### 2.3.3.3. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, kuramını işe ve insana yönelik liderlik boyutu olmak üzere iki farklı davranış üzerine kurmuştur. İş yönelimli lider amaçlara ulaşmak için yönetmelik ve düzenlemelerle çalışanları yönlendirir. İnsanlara yönelik lider ise fikir ve düşüncelere açık olup, güvenerek iş ilişkileri kurar ve çalışanlarını amaçlar doğrultusunda teşvik etmektedir (Reddin, 1977: 283-284). Liderin, işe ve insana yönelik davranış boyutlarına ek olarak Reddin, ilk defa etkinlik boyutunu dahil etmiştir (Eren, 2001: 476). Reddin, bu kuramda liderin sergileyeceği davranışların duruma bağlı olarak etkin veya etkin olamayacağını bu sebeple her şartta etkin lider davranış tarzının olmayacağını öne sürmüştür. Liderlik davranışının, duruma uygun olduğu takdirde etkin duruma uygun olmadığı ise etkin olmayacağı söylenebilir (Akkoç, 2008: 64). Reddin'e göre; bir lider her durumda etkili olma amacı güdüyorsa kuram esnekliği becerisine sahip olmalıdır. Kuram esnekliği her durumda etkililiğin olabilmesi için gerekli yönetim davranışının uygulanmasıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 96).

İşe ve insana yönelik liderlik boyutları gözenğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır (Sökmen, 2010: 134; Zel, 2011: 156-158; Sökmen, 2013: 157):

- **Kopuk Liderlik:** Düşük insan ilişkileri ve düşük iş boyutlarında bulunan bu liderler, genellikle kural ve prosedürlere yönelik yaşar ve sürekli olarak hataları kontrolü altında tutmaya yönelik bir etkileşim tarzı gösterir. Çalışanlarını kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirir.
- **İlgili Liderlik:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük iş boyutlarında bulunan bu liderler, insanları oldukları gibi kabullenirler ve tanımaya yönelirler. Çalışanlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı ilişki kurmaya çalışırlar.
- **Adanmış liderlik:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek iş boyutlarında bulunan adanmış liderlik tarzını benimseyenler, çalışanları otorite ve baskı altına alma eğilimindedirler. Örgüt üyelerine genellikle emir kipleri kullanırlar ve onları sağladıkları verimlilik açısından değerlendirirler.
- **Bütünleşmiş liderlik:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek iş boyutlarında bulunan bu liderler, olayların içerisinde her zaman yer almayı isterler ve katılımcı bir liderlik davranışı gösterirler. İletişim içinde olmayı ve takım çalışmasını önemserler. Hatalarını lehlerine çevirmeyi ve problemin kaynağına ulaşmaya çalışırlar.

Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılım göstermiş, dördü etkili ve dördü etkisiz olmak üzere toplamda sekiz liderlik biçimi belirlenmiştir (Telli, 2012: 35). Etkili liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 1999: 34):

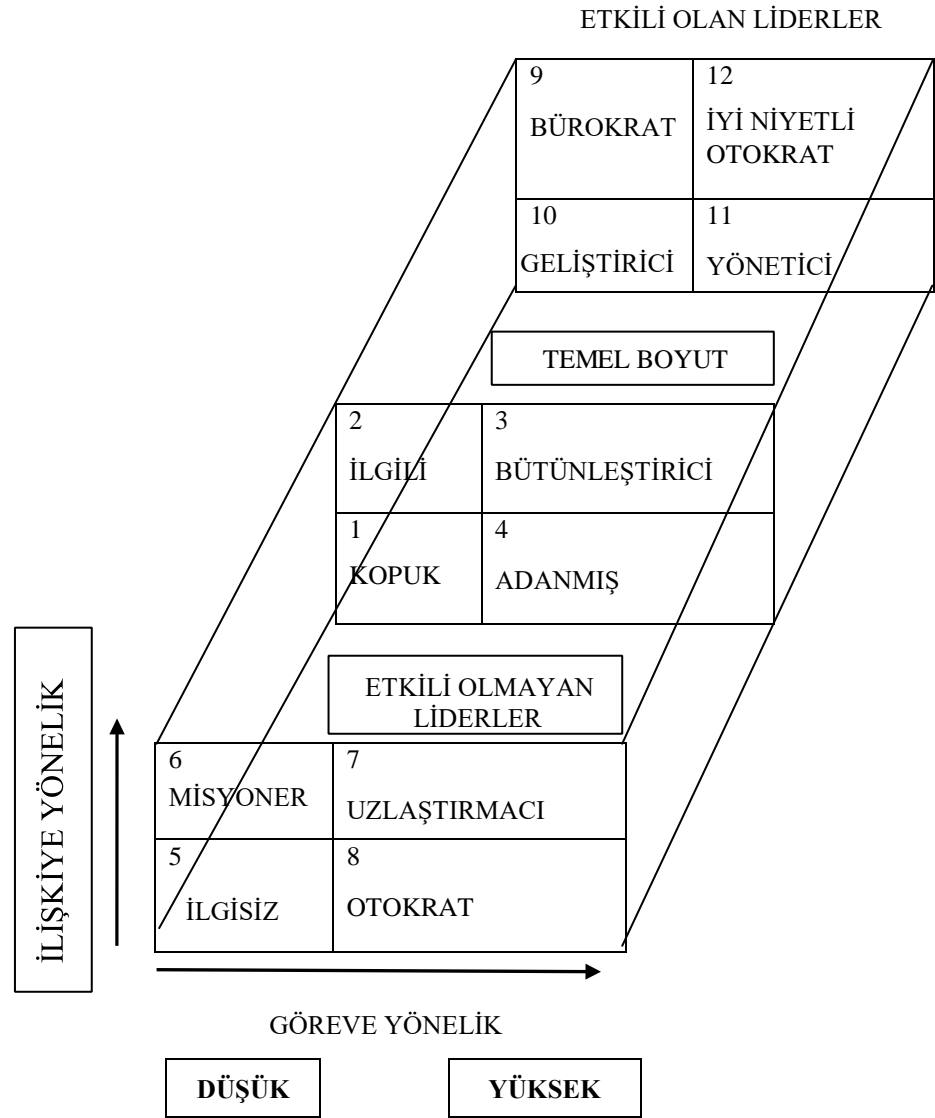
- **Geliştirici:** Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider çalışanlarına güven verir.
- **Yönetici:** Hem işe hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, motivasyon uzmanı, yüksek standartlar belirleyen, kişisel farklılıklarında farkında olan ve grup yönetiminden faydalanan kişidir.
- **Bürokrat:** Bu liderlik biçimini benimseyen birey, hem işe hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kuralları ve prosedürleri önemser. Kural ve prosedürleri kullanarak çalışanları kontrol altında tutmak ister.

- **İyi niyetli otokrat:** Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğinin farkındadır ve çalışma arkadaşlarını rencide etmeyecek davranışlar gösterirler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise aşağıdakilerdir (Çelik, 1999: 34; Aksel, 2003: 47; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95-96):

- **Misyoner:** Çalışanlara çok fazla işe ise çok az ilgi göstermektedir. Uyumlu iyi bir lider olarak tanınma ve bir işi tamamlamak için riskli işlerden kaçınan biri olarak görünmektedir.
- **Uzlaştırıcı:** Bu liderlik biçiminde iş ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, ikisine de aşırı önem verilmektedir. İyi kararlar alamaması ve baskılara karşı direnç gösterememesi nedeniyle etkin değildir.
- **Otokrat:** Bu liderler uygun olmayan durumlarda işe çok fazla çalışanlara ise çok az önem vermektedir. Otokrat lider çalışanlarına güven ve sadakat duymaz, sadece mevcut olan işi önemsemektedir.
- **İlgisiz:** Karmaşıklık ve huzursuzluk meydana getirecek olaylardan uzak duran, benimsenmeyi önemseyen pasif bir liderdir.

Şekil 7’de görüldüğü gibi, duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon, etkili veya etkisiz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Duruma ayak uydurabilen lider etkili, uyduramayan lider ise, etkisiz olmaktadır. Liderliğin etkililik seviyesi davranıştan kaynaklanmamakta, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95).



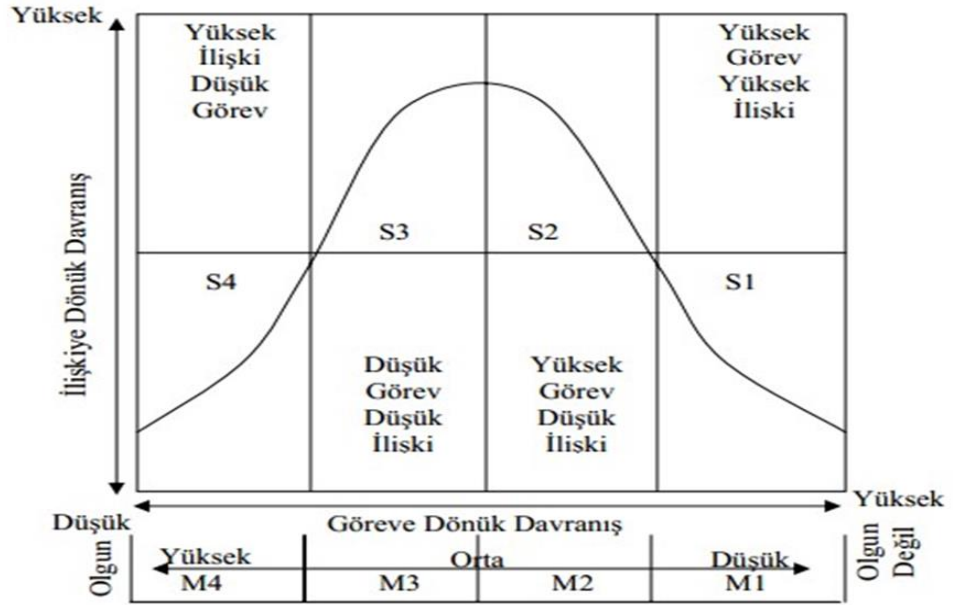
**Şekil 7.** Reddin' in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı

Kaynak: Mine Ömürgönülşen ve Leyla Sevim. (2005). “Reddin’ in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, 12(2), s. 103.

#### 2.3.3.4. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği Olgunluk Modeli, Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli ile Reddin'in 3 Boyutlu Kuramının birleştirilmiş ve geliştirilmiş halidir (Başaran, 2004: 94). Olgunluk Modeli, liderin davranışlarını ve etkileme gücünü çalışanların gelişim düzeyine göre ayarlaması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre liderin başarıya ulaşabilmesinin koşulu, doğru liderlik davranışını belirlemesi ve bunu gerçekleştirirken de, çalışanların istek ve arzularına

seviyesini önemseyip dikkate almaktır (Akiş, 2004: 31). Başka bir ifadeyle olgunluk düzeyi, belirli bir işi başarmak için bireylerin sahip olduğu beceri ve isteğin bir boyutu olarak bilinmektedir (Robbins ve diğerleri, 2013: 306). Olgunluk modelinde lider davranışları ilişkiye ve işe dönük olma durumuna göre S1, S2, S3, S4 olarak belirlendikten sonra, çalışanların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma doğru seviye seviye M1, M2, M3, M4 olarak şekil 8’ de belirtilmektedir (Eren, 2001: 481; Koç ve Topaloğlu, 2012: 181; İbin, 2015: 37).



**Şekil 8.** Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Kaynak: Erol Eren. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 453.

Burada olgun olmayan çalışanlar (M1) için lider işe dönük ilişkilere daha fazla önemsemekte, insan ilişkilerine ise, daha az dönük bir davranış göstermektedir. Olgun olmayan çalışanlara emredip çalışmasını isteme olan (S1) davranışını göstermektedir. Olgunluğun biraz yükseldiği durumlarda M2 halinde ise lider, yüksek iş yüksek ilişki göstermekte, fakat davranış biçimi S2 niteliğinde olup çalışanlara fikir ve emirlerinin sebeplerini açıklamaktadır. Olgunluk seviyesinin biraz daha yükseldiği durumlarda M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük iş davranışını (S3) göstererek işlerin gerçekleşmesinde çalışanların fikir ve düşüncelerini alarak onların yönetime dâhil olmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek seviyede olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük iş (S4) davranışını göstererek planlama ve çalıştırma

yetkilerini çalışanlarına devretmektedir (Eren, 2004: 454). Bu modele göre, çalışanlar ne kadar olgun olursa, liderler de o kadar daha az iş odaklı yaklaşır (Snell, 2016: 243).

Olgunluk modeli, basit bir şekilde liderlik davranışını örgütün olgunluk seviyesi açısından karşılaştırmaktadır. Fakat bu model, performans geliştirme üzerinde yeterince durmamıştır. Olgunluk modeline göre lider, örgütün olgunluk seviyesini geliştirmeye yönelik özel bir görev üstlenmektedir. Liderin hedefi, kişisel ve örgütsel olarak yetenek, bilgi, beceri, sorumluluk, motivasyonu ve güveni geliştirmektir. Lider davranışı olarak, örgütü geliştirme etkinlikleri büyük önem arz etmektedir (Çelik, 1999: 32).

### **2.3.3.5. Victor H.Vroom, Philip W. Yetton ve Arthur G. Jago Kuramı**

Bir diğer ve son durumsal liderlik yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un geliştirdiği, daha sonra Vroom ve Jago tarafından üzerinde değişiklik yapılan liderlik kuramıdır. Bu kuram, veri bir durum ya da koşullar bütününe en uygun olan liderlik davranışını tanımlamaya çalışmıştır (Bolat ve diğerleri, 2009: 200). Vroom, Yetton ve Jago Kuramı, liderin farklı durum ve koşullarda kullanabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı liderlik davranışı olarak ele almaktadır (Davis ve Newstrom, 1993: 235-236; Can, 1994: 188; Donnelly ve diğerleri, 1998: 353-354; Erçetin, 2000: 48-49; Aslan, 2013a: 141):

- **AI Davranışı (Otoriter I):** Lider, elinde bulunan bilgileri kullanarak problemi kendisi çözer ya da kararları tek başına alır.
- **AII Davranışı (Otoriter II):** Lider, karara varmak için gerekli olan bilgiyi çalışanları vasıtasıyla elde eder, sonra problemin çözümüne tek başına karar verir. Lider, bilgi istenen problemle ilgili olarak çalışanlarını bilgilendirebileceği gibi bilgilendirmeyebilir de. Burada çalışanların rolü bilgi konusunda yardımcı olmaktır.
- **CI Davranışı (Danışmacı):** Lider, problemleri çalışanlarıyla bireysel olarak paylaşır, onları bir örgüt gibi bir araya getirmeden düşünce ve tavsiyelerini alır ve daha sonra kararı kendisi alır. Karar, çalışanların fikirlerini içerebilir ya da içermez.
- **CII Davranışı (Danışmacı II):** Lider, problemi çalışanlarıyla bir grup olarak paylaşır ve onların düşünce ve tavsiyelerini alır. Daha sonra tek başına bir karar alır. Karar çalışanların fikirlerini içerebilir ya da içermez.

- **GII Davranışı (Grup):** Lider, problemi çalışanlarıyla bir grup halinde paylaşır. Grup hep birlikte fikirler oluşturur ve bunları değerlendirir ve bir çözüm üzerinde karara varmaya çalışır. Lider bir başkan gibi davranır. Tüm grubun kabul ettiği çözüm uygulanır.

Yukarıda tanımlanan karar davranışlarını belirleyen sembollerdeki ilk harf sürecin temel özelliğini, bunu takip eden Romen rakamları ise, sürecin farklı varyanslarını belirtmektedir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 353; Erol, 2012: 33). Bu kurama göre liderin beş ayrı liderlik davranışlarından hangisinin daha etkili olduğu hangi şartlar altında gerçekleştiğine göre farklılık gösterir. Bu şartlar ise aşağıda belirtilmiştir (Mamaş, 2015: 18-19; Sayın, 2015: 23):

- **Kalite ihtiyacı:** Verilecek kararın teknik bakımından kalitesi ne kadar önemlidir?
- **Bağlılık ihtiyacı:** Verilecek karara çalışanların uyum sağlaması ne kadar önemli?
- **Liderin bilgi kalitesi:** Liderin, yüksek kalitede bir karar almak için yeterli bilgisi var mı?
- **Problemin yapısı:** Problem güzel bir şekilde yapılandırılmış mı?
- **Bağlılık ihtimali:** Lider, tek başına bir karar verdiğinde çalışanlar bu karara uyar mı?
- **Amaç ve hedef uyumu:** Çalışanlar, problemin çözümüne yardımcı olurken, örgütün amaç ve hedeflerini gözetiyorlar mı?
- **Çalışanların anlaşmazlığa düşmesi:** Çalışanlar arasında anlaşmazlığın, problemi geri planda bırakması olası mıdır?
- **Çalışanların bilgi kalitesi:** Çalışanların yüksek kalitede karar almak için yeterli bilgisi var mı?

Kuram, problemlerin analizinin yukarıdaki şartlara verilecek cevaplar ile çözülebileceğini ifade etmektedir. Bu şartlar yanıtlendiğinde kuramsal bir karar kümesi oluşmaktadır. Kuramsal olarak bu kararların da etkin olması için çalışanlarında kararlara katılımının yüksek olduğu ve aynı zamanda kararların güçlü teknik ve ekonomik kalite meydana getireceği ifade edilmektedir. Sonuç olarak da kuramın, çalışanların sahip olduğu bilgi kalitesi, zamanın kısıtlı oluşu ya da çalışanların coğrafik

dağılımı gibi bazı önemli hususları netliğe kavuşturmada yetersiz kaldığı ortaya çıkmaktadır (Yüksek, 2005: 26; Telli, 2012: 39).

#### **2.3.4. Liderlik Tarzları**

Yönetim ve Organizasyon alanında gerçekleştirilen güncel araştırmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel kuramların çevresel ve örgütsel değişimlere bağlı olarak yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu modern kuramlar; geleneksel kuramlarda üzerinde fazla yoğunlaşılmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini incelemiştir. Ortaya çıkan en önemli farklılık; lider ile çalışan arasındaki ilişkinin boyutu çalışmaların ana konusunu oluşturmuştur. Bu liderlik tarzları: geleneklere ve geçmişe daha sadık olan etkileşimci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime yönelik olan dönüşümcü liderlik ve çalışanlarını tamamen serbest bırakan ve hiç bir şeye karışmadan takip eden tam serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır (Yukl, 1998: 285).

##### **2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik**

Burns'e göre (1978) etkileşimci liderlik; lider ve çalışanları arasındaki bir değişime bağlıdır. Liderin çalışanları, liderin kararlarına uygun davrandıklarında ücret ve saygı gibi bazı önemli sonuçlar elde ederler. Ayrıca Bass da 1985 yılında Burns'ü örnek alarak, çalışmalarda bu liderliğin, genel olarak etkileşimci liderlik ya da fayda-maliyet değişim süreci şeklinde kavramsallaştırıldığını belirtmiştir (Den Hartog ve diğerleri, 1997: 19-34). Kavramda genel olarak, çalışanların işinin ve içinde bulunduğu çevrenin gereken güdüleme ve iş doyumunu sağlamada başarısız olduğunda, liderin kendi davranışları sayesinde eksikliklerin giderilmesinde etkili olacağı üzerinde durulmaktadır (Çolak, 2015: 65-66). Etkileşimci lider kavramıyla lider ve çalışanları arasındaki karşılıklı değişimlerin yani pazarlığın önemi üzerinde durulmaktadır. Beklenen iş yerine getirildiği takdirde, çalışanlarını ödüllendiren liderler onları etkileyebilmektedirler (Güney, 2015: 411). Çalışanlar açısından disiplin, liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile güdülenmekte ya da azarlama, kınama, uyarı ve tehdit gibi davranışlarla sağlanmaktadır. Liderlerin tutum ve davranışları, başlangıçta belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Çalışanlar, amaçları yerine getirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçların gerçekleştirilmediği durumlarda ise cezalandırma mekanizması devreye girmektedir (Erkutlu, 2014: 17). Etkileşimci liderlik, sahip

olduğu gelenekçi yapısı nedeniyle geçmişteki faydalı gelenekleri sürdürmeye ve bunları gelecek nesillere aktarmaya dönük bir yaklaşım özelliği göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Örneğin, aynı üretim ve satış konularında kârların yükseltilmesi, giderlerin düşürülmesi ile ilgili uygulamalar geçmişteki uygulamalarla devam ediliyorsa burada etkileşimci liderlikten bahsedilebilir (Eren, 2004: 441-442).

Etkileşimci Liderlik tarzı, geçmişe dayalı liderlik görünümüne sahip olduğu söylenmelidir. Çünkü geçmişte uygulanan yöntemlerin devamı niteliğinde bir liderlik tarzı göstermektedir. Diğer yandan bu tür liderliğin geçmişteki işe yönelik liderlik tarzını benimsediği de söylenebilir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme gibi modern insan kaynakları uygulamalarını da kapsayan bir yanının bulunduğu da ifade edilmelidir (Aslan, 2013b: 142).

Etkileşimci liderlerin ayırt edici özellikleri geçmişe dayalı kuramlarda bulunmalarıdır. Etkileşimci liderlerin özelliklerini aşağıdakiler gibidir (Luthans, 1995: 357):

- Lider, örgüt üyelerinin performanslarındaki başarıya odaklanır.
- Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için ödül – ceza sistemini uygular.
- Örgütün ihtiyaçlarına sadece umulmadık bir durumla karşı karşıya gelince yanıt verir.
- İş tanımlarını yaparak, örgüt üyelerinin tanımlanan işlerde en etkili biçimde nasıl çalışacaklarını açıklar.
- Süreklilik gerektiren faaliyetlerde etkili ve olumlu sonuç elde edebilmek için iş yapma ve yaptırma yolunu kullanır.
- Örgüt üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi özelliklerine çok az odaklanır.
- Bozulmamışsa dokunma – olduğu gibi kalsın düşüncesini benimser.

Etkileşimci Liderler; iki farklı tarzda davranış ta bulunmaktadır. İlki; Otantik Etkileşimci Liderler, sözüne sadık, çalışanlarının istek ve beklentilerine karşı duyarlı, çalışanların kendilerini değil, sergiledikleri davranışları eleştiren liderlerdir. İkinci ise, Sahte Etkileşimci Liderler, çalışanlarının hatalarına çok fazla tepki gösteren ve eleştiren liderlerdir (Aslan, 2013a: 171-172). Genel olarak görüldüğü gibi etkileşimci liderlik, çalışanlarının performans düzeyine göre ödüllendirmesi ya da cezalandırması anlayışına dayanmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2009: 203). Bu sebeple bu temel özelliğine dayanarak etkileşimci liderliğin, yapılan çalışmalardan elde edilen

bilgilerin sonucun da üç temel boyutu ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar aşağıda tanımlanmıştır (Zerengök, 2005: 26- 27; Bolat ve diğerleri, 2009: 203; Sökmen, 2013: 163; Yıldız, 2015: 17):

- a) **Koşula Bağlı Ödüllendirme ya da Cezalandırma:** Koşula bağlı ödül boyutu, liderin, önceden belirlenen ve tanımlanan amaçları gerçekleştirmesi durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesi olarak tanımlanabilir. Genellikle ödüller parasal ya da statü verme şeklinde olmaktadır. Liderler çalışanlarını, kendilerinden beklenenler ve başarıya ulaştıkları takdirde nasıl ödüller alacakları konusunda aydınlatırlar. Bu anlayışla beraber çalışanlar işlerini, kendilerinden istenen şekilde gerçekleştirmek ve karşılığında ödül kazanmak için yaparlar. Bu tarz liderlik anlayışına sahip olan liderler ise, çalışanlarının yaptıklarını takip eder, onlara sürekli geri bildirim verir ve başarılarını takdir ederler.
- b) **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Lider çalışanlarının performanslarını gözlemler, kurallar, prosedürler ve standartlardan sapmalar olup olmadığını inceler ve gerektiğinde hataları düzeltir. Hatalara müdahalede bulunduğu lider, sert eleştiride bulunabilir, cezalandırabilir, hatta problemin ciddiyetine göre problemin sorumlusunu işinden çıkarabilir. Bu sebeple bu düşüncedeki liderler, çok büyük bir durum olmaması halinde eyleme geçmeme yönünde davranış sergilerler.
- c) **Pasif olarak İstisnalarla Yönetim:** Standartlar ve beklentiler karşılanmadığı durumlarda harekete geçerler. Serbest bırakıcı bir yapı içerisindedir. Bir sorunla karşılaşıldığında öncelikle çalışanların bu durumu çözmesini beklemektedir.

Bu boyutlar etrafında faaliyetlerini sürdüren bir lider, uygulanan yöntemlerin doğru olarak işlemesi halinde direktif vermekten uzaklaşır örgütün performans hedeflerini gerçekleştirmesi durumunda çalışanların işlerini her zaman kullandıkları yöntemler ile yürütmelerine izin verir (Zerengök, 2005: 27).

#### 2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında J.V. Downton tarafından gündeme getirilmiştir. Ancak alanyazına bir kuram olarak 1978 yılında J. McGregor Burns'ün "Leadership" adlı kitabında bu kavrama yer vermesiyle kazandırılmıştır.

Burns' ün başlangıç noktası Max Weber' in karizmatik liderlik kuramıdır. Daha önceki kuramlar liderin ya da çalışanların davranışlarını incelerken Burns kuramında lider ve çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya çalışmıştır (Metcalf ve Metcalf, 2001: 2; Northouse, 2004: 169-179; Güney, 2015: 410-411). Daha sonra bu kavram, Bass ve House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır (Aslan, 2013b: 129). Orijinal adı İngilizce' de genel olarak "transformational leadership" şeklinde karşılaştığımız dönüşümcü liderlik, bazı araştırmacılar tarafından karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve yeni liderlik şeklinde kavramlaştırılmıştır (Pawar ve Eastman, 1997: 83). Bu kavram, Türkçe alanyazında ise, dönüşümcü, dönüşümsel, değişimci, reformcu ve dönüştürücü vb. gibi kavramlarla belirtilmektedir (Erkutlu, 2014: 82). Dönüşümcü liderlik, alanyazında aşağıdaki şekillerde tanımlanmıştır.

Bass (1990)'a göre dönüşümcü liderlik, çalışanların ortak bir amaç için bir araya gelmelerini, istek ve arzu düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden daha fazlasına ulaşabilmelerini sağlamak için onların daha iyisine ve daha fazlasına ulaşabilmeleri için motive edebilen liderliktir. Den Hartog ve diğerleri (1997)' e göre dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ek misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabilecekleri konusunda ikna eden liderlik tarzıdır. Yukl (1998), dönüşümcü liderliği grup üyelerinin varsayımlardaki ve davranışlardaki büyük değişiklikleri etkileme ve grubun misyon ve amaçlar için bir araya gelme süreci olarak açıklar. Schermerhorn ve diğerleri (2000: 301)' e göre ise dönüşümcü liderlik, bir liderin örgütün hedeflerini ve misyonunu benimsediğinde çalışanların menfaatleri için kendi menfaatlerinden vazgeçtiğinde ortaya çıkan liderlik tarzıdır. Celep (2004: 24)' e göre dönüşümcü liderler çalışanların ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek güdüleyen kişilerdir. Bir başka görüşle dönüşümcü liderlik, kibir aşılayarak, coşkunu sağlayarak ve istenilen gelecek hakkında iyimserlik taşıyarak, çalışanların amaçlarını ve özlemlerini tetikleyen liderlik kuramıdır (Gooty, Connelly, Griffith ve Gupta, 2010: 979). Bu tanımlara dayanarak dönüşümcü liderlerin daha büyük yeniliklere ulaşabilmek için, kültürel değerlerdeki bir değişimi gerektiren dinamik bir örgütsel vizyon oluşturdukları söylenebilir (Pawar ve Eastman, 1997: 85).

Dönüşümcü liderde bulunması gereken özellikler aşağıdakiler gibi sıralanmaktadır (Berber, 2000: 36; Celep, 2004: 71-73; Güney, 2015: 417).

- Dönüşümcü liderler çok fazla bir cesarete sahiptirler. Değişime sebep olacak işleri gerçekleştirmek ve alışılmış yöntemleri ve düşünceleri değiştirmek, bazı istenmeyen ancak mücadele gerektiren olaylara rağmen bunu başarabilmek için tüm şartlara göğüs geren dönüşümcü liderlerin cesaretli olduğu söylenebilir.
- Dönüşümcü liderlik belirli liderlik davranışları ve durumlarla sınırlı değildir.
- Çalışanlarının sahip olduğu tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, özgüvenlerini arttırarak normalde beklenenden daha olumlu sonuç almayı hedefleyerek çalışanlarını motive ederler.
- Dönüşümcü liderler, kendilerini, değişim unsuru olarak tanımlamaktadır.
- Dönüşümcü liderler, çalışanlarında ortak bir örgüt kültürü yaratmaya çalışırlar. Değerleri göz önünde bulundurarak hareket ederler.
- Dönüşümcü liderler, çalışanlarına güven duyarlar. Kişisel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri kişiye inanmaları ve güvenmeleri bu kişilerin problemlerini çözmede onlara yardımcı olacaktır.
- Dönüşümcü liderler, bir gruptaki değişim sürecinde gerekli olan gücü ve enerjiyi kendileri ve çalışanları için oluştururlar ve bunu dönüşümün her safhasına yayarlar.
- Dönüşümcü liderlik yalnız en üst düzeylerde değil, örgütün her kademesinde bulunarak dönüşümü gerçekleştirir.
- Dönüşümcü lider, bilgilenen kişilerin motive olma düzeylerinin artacağı fikrinden hareketle çalışanlarını bilgilendirerek her an eğitir. Bunu gerçekleştirirken çalışanlarına, kazandıkları bilgiler ile pratik çözümler yapabilme ve sorunlara farklı bakış açılarıyla bakabilme özelliği kazandırmaya çalışır. Çalışanlarının düşüncelerini sezer ve onlara karşı empatik davranır.
- Dönüşümcü liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri söylenebilir. Kavramsal yetenek, örgütü bir bütün olarak görmek ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri kontrol edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini kapsadığından, dönüşümcü liderlerin çalışanları üzerine yoğunlaşması ilgi göstermesi ve onları çevreye uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını göstermektedir.
- Dönüşümcü liderler, çok çabuk vazgeçmezler. Karmaşık, şüpheli ve belirsizlik gösteren durumlara karşı mücadele edebilecek özelliktedirler.

- Dönüşümcü liderlik, yetkilendirmeyi içerir.

Bir bireyin dönüşümcü lider olabilmesi için ilk olarak çalışanlarının olması ve çalışanların lidere ilgi hissetmesi ve etkilenme seviyesinin fazla olması gerekmektedir. İkinci olarak çalışanların örgüt amaçları ve misyonunun farkına varıp ve benimsemeleri, bununla birlikte örgütün menfaatleri için çaba harcamaları gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde dönüşümcü liderler, çalışanları için karizmatik olabilirler ve onlara ilham verebilirler onların duygusal açıdan gereksinmelerini karşılayabilirler ya da onları entelektüel açıdan tetikleyebilir (Bolat ve diğerleri, 2009: 209; Erol, 2012: 39). Buna göre dönüşümcü liderliğin karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi şeklinde dört temel boyutu bulunmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2009: 209).

- **Karizma veya İdealleştirilmiş Etki:** Bu boyut, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Liderin çalışanlarına bir vizyon ve misyon düşüncesi kazandırması idealleştirilmiş etki olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışı gösterebilen bir lider, çalışanlarının saygısını ve güvenini kazanır, lidere olan bağlılıkları artar (Den Hartog ve diğerleri, 1997: 21). Lider davranışları ve özellikleri ile çalışanları etkiler ve sonuçta çalışanları tarafından idealize edilmiş olur. İdealleştirilmiş etki boyutu davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta incelenebilir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; liderin şahsı için önem arz eden değer ve inançlar hakkında konuşması, bir hedef duygusuna sahip olmanın önemi üzerine durulması, kararların ahlaki açıdan sonuçlarını önemsemesi ve ortak misyon gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen idealleştirilmiş etki ise, liderin çalışanlarının onunla çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinden önde tutması, çalışanlarının saygısını ve inancını kazanması, güçlü bir lider görüntüsü yansıtabilmesi gibi davranışları içerir (Karip, 1998: 446). Son olarak kısaca, idealleştirilmiş etki, çalışanların liderlerinin özel bir insan olduğunu kabullenmelerini ve güvenmelerini ifade eden davranışlar bütünüdür (Güney, 2015: 414-415).
- **İlham Verme:** Dönüşümcü liderler, çevrelerindeki kişilerin işlerini anlamlı hâle getirme, ilham verme ve onların motivasyonlarını daima yukarıda tutma çabası içerisinde olurlar. Örgüt ruhu, heyecan ve iyimserlik oluşturma çabası içine girerler. Çalışanların gelecek vizyonunun oluşturulmasına dâhil olmasını

sağlarlar. İdealleştirilmiş etki liderliği ve ilham verme özelliği bir araya geldiğinde “ karizmatik ilham verici liderlik” olarak belirtilir (Sayılı ve Baytok, 2014: 127).

- **Entelektüel Uyarım:** Üçüncü Boyut, entelektüel uyarımı ifade etmektedir. Bu faktörde liderler, çalışanları yaratıcı ve yenilikçi olmaları ve değerlerinde ve inançlarında değişim yapabilmeleri için uyarırlar. Dönüşümcü liderlik, çalışanlarına, yeni kuramları denemek ve organizasyonu ilgilendiren konularda yenilikler getirmeleri konusunda destek verir (Northouse, 2004: 169-179). Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım davranışları ile ilgili şunlara değinilmiştir; Lider önceki alışkanlıklarını sorgulamaktadır. Lider, çalışanların önceki bireysel düşüncelerini kendi başlarına tekrar sorgulamalarına yardımcı olmaktadır. Lider, çalışanlarına eski sorunlara yeni çözümler oluşturabilmeleri için teşvik etmektedir. Lider, çalışanlarının çözüm getiremediği konularda yeni fikir ve düşünceleri geliştirebilmelerini ve bunu ifade edebilmelerine yardımcı olmaktadır (Erkutlu, 2014: 86).
- **Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderlik koçluk ya da mentorluk yaparak her bir çalışanın gelişimine özel önem verir. Bireysel ilgi, destekleyici organizasyon ikliminde yeni öğrenme fırsatları oluşturularak uygulanır. Lider etrafta dolaşarak çalışanlar ile diyalogu bireysel düzeye indirir, onları dinler ve cesaretlendirir (Sayılı ve Baytok, 2014: 127). Kısaca bireysel ilgi, liderin çalışanlarının hepsine insani değerlere göre davranması, onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak ilerleyen zamanlarda birer lider gibi davranmalarını sağlaması olarak tanımlanabilir (Güney, 2015: 416).

Dönüşümcü liderler bir anlamda toplumsal mimarlardır. Bireyleri adeta yeniden yaratmaktadırlar. Bireyler ve örgütleri etrafa kayıtsız, bireysel fikirleri olmayan, teknik sistemlerin parçaları olmaktan çıkarıp duyarlı, belirli bireysel özellikleri olan ve bir amaca bağlanmış aktif katılımcılara dönüştürmek bir bakıma yaratıcı liderliktir. Bireyler örgüte teknik ya da mekanik bir bağlılıktan değerleriyle ve duygularıyla adanmış olarak bağlılığa geçmektedirler. Çalışanlar, örgütleri bireysel doyumlarının sağlandığı bir kaynak olarak görmeye başlamaktadırlar. Böyle bir dönüşüm süreciyle lider ve çalışanlarının ortak duygularda buluşması ve birleşmesi özellikle güveni ve coşkuyu en üst seviyelere ulaştıracaktır. Örgütlerde ya da

toplumlarda bu duygular egemen olduğunda olağanüstü başarılarla ulaşılabilmesi çok büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Barutçugil, 2014: 91-92).

### **2.3.4.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

Tam serbesti taniyan liderler, yönetim gücüne çok fazla ihtiyaç duymayan, çalışanlarını kendi haline bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış göstermektedirler. Çalışanlar, kendilerini yetiştirip problemlerine en iyi şekilde çözüm bulma konusunda güdülenmişlerdir (Arun, 2008: 11). Tam serbesti liderlik, güç kullanmaktan kaçarak problemlerin çözümünü tesadüflere bırakan liderlik tarzıdır (Yücel, 1999: 175). Başka bir ifadeyle tam serbesti taniyan liderler, yetki gücüne sahip çıkmamakta ve yetki gücünü kullanma haklarının hepsini çalışanlara devretmektedirler (Çolak, 2015: 32). Örgüt üyelerine kararların verilmesinde tam bir özgürlük verme esasına dayanan bir liderlik tarzıdır. Lider sadece kendisine herhangi bir konuda düşüncesi sorulduğunda fikrini bildirir fakat bu fikir çalışanların faaliyetlerini bağlayıcı özellikte değildir (Turhan, 2017: 31). Genellikle bu tarz liderler dikkatsiz, ilgisiz, genelde iş yerinde bulunmayan güçsüz liderlerdir (Dubinsky, Yammarino, Jolson ve Spangler. 1995: 18). Tam serbesti taniyan liderliğin olumsuz yanları, örgüt içinde kargaşanın doğması ve herkesin istediği hedeflere doğru ve hatta birbirlerine karşıt hedeflere doğru yönelmelerine sebep olmasıdır. Bir başka olumsuzluk, kişisel başarıların dışında örgüt başarılarının önemli boyutta düşmesidir. Bunlara ek olarak, tembel olan ve işten kaçma yollarını arayanların kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendi menfaatleri için kullanmaları ve hatta örgütü bölme ve ayırmaya çalışma çabaları da tam serbesti taniyan liderliğin olumsuz yanları arasındadır (Eren, 2001: 453). Tam serbesti taniyan liderlik tarzının birinci faydası, çalışanların ya da örgüt üyelerinin hedef, plan ve politikalarını belirleyip ve bununla ilgili kararları verip uygulamaları ve her bir üyenin ya da çalışanın yaratıcılığını harekete geçirmesidir (Telli, 2012: 59). İkinci faydası ise çalışanların kendilerini yetiştirip, problemlere en uygun çözüm yolunu bulma konusunda motive olmalarıdır. Birey gerekli gördüğü zaman istediği kimselerle grup oluşturarak problemleri çözmekte, yeni fikirleri denemekte, en uygun kararlara ulaşabilmektedir (Çetin, 2009: 29). Tam serbesti taniyan liderlik tarzı ancak mesleki olarak uzmanlaşmış örgütlerde, bilim adamlarının bulunduğu iş ortamlarında, işletmelerin araştırma geliştirme bölümlerinde, sorumluluk duygusu yüksek ve inisiyatif almaktan kaçınmayan bireylerin olduğu durumlarda uygulanabilir.

Dolayısıyla eğitim düzeyi düşük, sorumluluk almaktan kaçınan kişilerin bulunduğu örgütte tam serbesti tanıyan liderlik tarzının benimsenmesi mümkün olmayacaktır (Durmaz, 2005: 16).

#### **2.4. Tükenmişlik Kavramı**

Bireylerin zihinsel ve fiziksel olarak güçsüz kalma durumları, alanyazında farklı şekillerde incelenmesine karşın, örgütsel yapıda tükenmişlik kavramı ilk kez Herbert Freudenberger (1974) tarafından kullanılmıştır (Polatçı, 2007: 4; Çetin ve Hazır, 2012: 66; Sürgevil, 2014: 6; Algül, 2014: 13; Yıldız, 2015: 59). Freudenberger tükenmişliği açıklayan durumları, duyarsızlık, direnme eğilimi, esneksizlik, mutsuzluk, huzursuzluk ve usanmışlık olarak belirtmektedir (Shepherd, Tashchian ve Ridnour, 2011: 398). Freudenberger (1974) tarafından, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması ya da tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade edilen (Freudenberger, 1974: 159) tükenmişlik üzerine şimdiye kadar birçok çalışma ve tanım yapılmıştır. Kısa bir geçmişe sahip olmasına rağmen kavramla ilgili alanyazında pek çok tanım bulunmaktadır (Telli, 2012: 62).

Günümüzde en çok kabul edilen tanım ise bu konuda araştırmacılar arasında en önemli konuma sahip olan ve Maslach Tükenmişlik ölçeğini geliştiren Christina Maslach’ a aittir (Gezer, 2008: 24; Çimen, Şahin, Akbolat ve Işık, 2012: 22; Sürgevil, 2014: 11; Yıldız, 2015: 59). Tükenmişlik kavramı; bireylerin kronikleşen yorgunluklar yaşaması sonucunda, fiziksel bitkinlik, çaresizlik, ümitsizlik duygularını yoğun olarak hissetmesi ve ayrıca çevresindeki kişilere olumsuz tavırlar sergilediği zihinsel ve duygusal boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981: 98).

Schwab, Jackson ve Schuler (1986: 22) ’a göre: “Tükenmişlik, insanların ve örgütlerin her ikisini de ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı tüketilmesi ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan kişilerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen etmenlerden biri olan fenomendir”.

Cardinell (1981: 103) ise, tükenmişlik kavramını daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak, “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi orta yaş krizi” olarak tanımlamaktadır. Ergin (1992) tarafından, “Tükenmişlik; insanların görevleri gereği karşılaştıkları bireylere karşı duyarsızlaşmaları, ruhsal yönden kendilerini

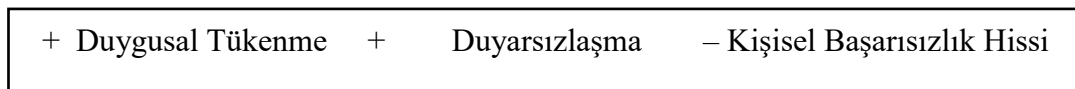
tükenmiş hissetmeleri ve bireysel başarı ve yeterlilik duygularının azalması” olarak ifade edilmiştir.

Psikolog Algül (2014)’ e göre tükenmişlik bireyde iş stresi sebebiyle duygusal ve fiziksel bitkinlik yaşanması; işine, kendisine, çevresine yönelik negatif duygular beslemesi ve işinden uzaklaşmasıdır. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001)’ ise tükenmişlik kavramını daha çok bireylere hizmet sunan işlerde ya da meslek gruplarında bireylerin çoğunlukla karşı karşıya kaldıkları zihinsel, fiziksel ve duygusal bitkinliğe sebep olan bir sendrom olarak ifade etmişlerdir. Bu nedenle motivasyonun düşmesiyle meydana gelen tükenmişlik; fiziksel, psikolojik boyutları bulunan bir kavram olarak da ifade edilebilmektedir (Göktepe, 2016: 27).

Tükenme sendromu, çoğunlukla kendisini örgütünün başarısına odaklayan çok başarılı olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve sorumluluk aldığı her işte kendi üzerine düşenden fazlasını yapan bireylerde görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1997: 77). Bu da tükenmişliğin örgüt açısından çok ciddi ve katlanılması en zor maliyetini oluşturmaktadır ki; kendilerini örgütlerine ya da mesleklerine adanmış, örgüte güç katan, başarılı ve gelecek vadeden kişiler, mesleklerine yönelik arzu ve çabalarını tükenmeleri nedeniyle kaybetmektedirler (Polatçı, 2007: 9).

#### 2.4.1. Tükenmişlik Boyutları

Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni oluşturan ve bu konuda pek çok çalışması bulunan Maslach tarafından tükenmişlik, üç ayrı boyutu bulunan bir sendrom olarak ifade edilmiştir. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi şeklinde sıralanmaktadır (Ergin, 1992: 143; Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001: 402; Izgar, 2003: 2; Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Demir, 2015: 9; Göktepe, 2016: 56). Aşağıda Şekil 9’da Maslach’ın tükenmişlik modelindeki birbirini takip eden aşamalarını göstermektedir:



**Şekil 9.** Maslach' ın Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Kadir Ardiç ve Sema Polatçı. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), s. 71.

Duygusal tükenme; işgörenlerin duygusal açıdan kendilerini çok fazla yıpranmış hissetmeleri gibi duygulardaki yükseliş, duyarsızlaşma; insanlara karşı

negatif, sert ve alaycı tavırları, kişisel başarısızlık hissi; işgörenin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kendinden hoşnut olmaması şeklinde ifade edilmektedir (Tekin, Taşğın ve Baydil, 2009: 1003). Bu boyutlardan aşağıda bahsedilmiştir.

#### **2.4.1.1. Duygusal Tükenme**

Tükenmişliğin temel boyutu ve en net belirtisi olan duygusal tükenme psikolojik seviyede kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının artarak azaldığını hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Akçamete ve diğerleri, 2001: 2-3). Kişisel stres boyutunu içeren bu alt boyutta (Maslach ve diğerleri, 2001: 403; Sürgevil, 2014: 64) işgörenlerin fiziksel ve duygusal kaynaklarında tükenme, müşterilerine karşı artık kendilerini sorumlu hissetmemeleri olarak da ifade edilebilir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Duygusal tükenme boyutunda kişi, engellenmişlik ve gerginlik duygularıyla kaplı olacağından yarın işe gitme zorunluluğunun bulunması kişide büyük bir kaygı ve stres oluşturmaktadır (Koçak, 2009: 67). Bu boyut müşterilerle karşılıklı paylaşım ve iletişimin yüksek olduğu (okul, banka hastane, vb.) işgörenler arasında görülmektedir (Çankaya, Başar, Koçoğlu ve Demirkol 2012: 752). Duygusal tükenmişlik yaşayan işgörenler artık işlerine eskisi kadar odaklanamamaktadır. Duygusal tükenme yaşayan işgören, üzerindeki duygusal ağırlığı azaltmak için uzaklaşma yolunu tercih etmekte ve müşterilerle olan ilişkilerini, işin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan en alt seviyeye indirmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 16). Birey üzerinde depresif hal, kendini yalnız ve güvensiz hissetme, huzursuzluk, umutsuzluk, gerginliğin yükselmesi, kızgınlık, mutsuzluk gibi negatif duygulardaki yükselişe neden olan duygusal tükenme; nezaket, saygı ve dostluk gibi pozitif duygularda ise düşüşe sebep olmaktadır (Polat, Ercengiz ve Tetik, 2012: 156).

#### **2.4.1.2. Duyarsızlaşma**

İkinci boyut, duygusal kaynaklardaki kaybın giderek artmasına bağlı olarak ortaya çıkan, kişinin çalıştığı bireylere karşı negatif, alaycı davranışlar ve duygular gerçekleştirilmesini ifade eden duyarsızlaşma olarak tanımlanmaktadır (Akçamete ve diğerleri, 2001: 3). Müşterilerinin duygusal taleplerini karşılayamayan işgören artık katı, umursamaz ve duygusuz tavırlarda bulunarak duygusal tükenmişlikten uzaklaşabilmek için duyarsızlaşmaktadır (Adıgüzel, 2016:40). Duyarsızlaşma boyutu ilk olarak ürün ya da hizmetin kalitesinin değişmesi, diğer kişilere karşı kötü veya sert davranılması ayrıca ‘insanların’ gruplaştırılması şeklindeki davranışlarla kendini belli

eder (Maslach ve diğeri, 2001: 403). Bu boyutu yaşayan çalışan hizmet sunduğu müşterilerinin problemlerine yardımcı olma konusunda kendini yetersiz ve çaresiz hisseder. Bu açıdan duyarsızlaşma boyutunu, kendince problemlerden kaçış olarak görmektedir (Yıldırım, 1996: 10). Ayrıca bu sendroma giren kişi, hizmet verdiği birey veya bireylerin yaşamında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünebilmekte ve kendisini tek başına bırakmalarını içtenlikle istemektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 16).

#### **2.4.1.3. Kişisel Başarısızlık Hissi**

Üçüncü boyut olan kişisel başarısızlık hissi, diğeri iki boyutla ilişkili bir kavram olup duygusal olarak tükenen ve işiyle arasına mesafe koyan işgörenlerin, kendilerini yeterince aktif ve başarılı görmemelerini ifade etmektedir (Tansel, 2015: 242). Bir başka ifadeyle işgörenlerin artık işlerindeki hedeflerini gerçekleştiremediklerini ve işte verimli olamadıklarına dair özgüvenlerini kaybettikleri durumu ifade eden huzursuzluk duygusudur (Ambrose, Rutherford, Shepherd ve Tashchian, 2014: 1072). Bireyin insanlara olumsuz cevaplar vermesi, düşük motivasyon, iletişimsel anlaşmazlık, düşük başarı duygularının sebep olduğu düşük üretkenlik, problemleri çözümede yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve bireyin kendisine olan saygısının azalması bu boyutun önemli belirtileridir (Sürgevil, 2014: 68; Çelik, 2017: 25). Bunlarla birlikte birey, işinde ilerleme kat edemediğini hatta gerilediğini düşünmekte, ortaya koyduğu çabanın bir işe yaramadığına inanarak potansiyel gücündeki yetersizliğin farkına varmakta ve bu durum onu bitkinliğe sürüklemektedir (Tütüncü ve Savran, 2007: 186).

#### **2.4.2. Tükenmişlik Belirtileri**

Tükenmişlik sendromunun çalışanın kendi yapısından, iç ve dış faktörlerden ve kişinin hayat tarzından kaynaklanan sorunların giderilmemesi veya giderilememesi sonucu meydana gelen bir durum olduğu söylenebilir. Çalışanın bu sebeplerden etkilenmesi sonucunda tükenmişlik sendromunun belirtilerini göstermesi kaçınılmazdır (Gökdemir, 2017: 100). Tükenmişlik sendromunda fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere belirtiler üçe ayrılmaktadır. Bireysel farklılıklara bakıldığı zaman çalışanların tükenmişlik dereceleri de farklılık göstererek, hafif, orta ve yüksek düzeylerde tükenmişlik belirtileri meydana gelmektedir (Çelebi, 2014: 7).

### 2.4.2.1. Fiziksel Belirtiler

Günümüzde önemli bir problem olarak görülen tükenmişlik sendromu insanlarda bazı fiziksel sorunlara sebep olabilmektedir (Akçamete ve diğerleri, 2001: 3-4). Bu sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Akçamete ve diğerleri, 2001: 4; Izgar, 2003: 7; Sürgevil, 2014: 32; Algül, 2014: 18; Çulha, 2017: 59):

- Fiziksel bitkinlik,
- Enerji kaybı,
- Kiloda düşüş veya artış,
- Uyuşukluk,
- Çok sık tekrarlayan baş ağrıları,
- Yüksek kolesterol,
- Yüksek tansiyon,
- Alerjik şikayetler (deride kabarma ya da kızarıklar),
- Kolay uyanamama ya da uyumakta zorluk,
- Çok çabuk hasta olma,
- Sık kabız olma,
- Genelde geçmeyen vücutsal ağrılar ( en fazla sırt, bacak, baş vb.),
- Nefes almada zorluk çekme,
- Hızlı kalp çarpıntıları,
- Sindirim sistemi ile ilgili problemler (karın bölgesinde şişlik ve karın ağrıları),
- Cinsel ilgide azalma,
- Hafıza problemleri.

### 2.4.2.2. Psikolojik Belirtiler

Bireyin daha çok kendi ruhsal dünyası içinde yaşadığı, hissettiği ve bazı zamanlarda ise davranışsal olarak dışarıya yansıttığı belirtilerdir (Algül, 2014: 17). Bu sebeple psikolojik belirtiler, davranışsal ve fiziksel belirtilere kıyasla daha az belirgin olsa da hem kişi hem de etrafındaki insanlar tarafından çabucak fark edilebilir (Sürgevil, 2014: 32). Bu belirtiler aşağıda belirtilmiştir (Izgar, 2003: 9; Ardıç ve Polatçı, 2009: 30; Algül, 2014: 17; Sürgevil, 2014: 34; Çulha, 2017: 61):

- Özsaygı ve özgüven kaybı,
- Yalnız hissetme,

- Çaresizlik, çabuk ağlama,
- Hızlı öfkelenme,
- Sinirlilik hali,
- Düş kırıklığı,
- Eleştirilere tahammül edememe,
- Umutsuzluk,
- Hiç bir şeyden zevk alamama,
- Kendini değerli hissetmeme,
- Sürekli kaygı ve korku hali,
- Kısıtlanmışlık hissi,
- Psikolojik hastalıklar,
- Alınganlık,
- Düşük konsantrasyon,
- Başka insanları eleştirme,
- Apatik görünüm,
- Suçluluk hissi.

#### **2.4.2.3. Davranışsal Belirtiler**

Bireyin içinde oluşan negatif düşünceler ve duygular dışa vurunca, tükenmişliğin davranışsal belirtileri ortaya çıkar. Birey, ilk önce içinde bulunduğu negatif duyguları saklamaya yönelik çaba harcar. Bireyin saklama çabası da zaman ilerledikçe kendi içinde birikerek tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlikle birlikte kişi içinde biriktirdiği negatif duyguları davranışlarıyla sergilemeye başlar. Bu nedenle, tükenmişliğin davranışsal belirtileri bireyin etrafındaki insanlar tarafından kolaylıkla fark edilmektedir (Adoum, 2017: 24). Bu belirtilere aşağıda değinilmiştir (Izgar, 2003: 7-8; Algül, 2014: 18; Sürgevil, 2014: 34-35; Çulha, 2017: 59- 60):

- Hızlı öfkelenme ve beklenmedik sinir atakları,
- İşe gitme konusunda isteksizlik ve nefret etme,
- Pek çok konuyu şüphe ve kaygıyla karşılama,
- Alınganlık, desteklenmediğini düşünme,
- İş devamsızlığında artış ve işe geç gelme,
- Mola sürelerini aşma,
- İlaç, alkol ve tütün vb. kullanımında artış eğilimi,

- Çok ya da az yemek yeme,
- Evlilik sorunları ve boşanma,
- Değişime karşı koyma,
- Rol çatışması, görev ve prosedürler le ilgili karmaşıklık,
- Yetkililere aşırı güvenme ya da onlardan uzaklaşma,
- Örgüte yönelik ilginin kaybı,
- Hizmet sunulan kişilere karşı umursamaz davranışlar,
- Verim hızlı bir şekilde düşüşe geçer,
- Sürekli erteleme duygusu,
- Arkadaşlarla işle alakalı tartışmaktan kaçınma, alaycı üslup ve yargılayıcı olma,
- İç kapanma ve sıkıntı,
- Kaza ve yaralanma sayılarında yükseliş.

### **2.4.3. Tükenmişliğin Nedenleri**

Günümüzde, iş hayatında çok sık karşılaşılabileceğimiz bir olgu haline dönüşen tükenmişliğin meydana gelmesinde pek çok nedenden bahsedilebilmektedir. Tükenmişliğin nedenleri hakkında sahip olunan bilgilere; birçok çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve tükenmişlikle ilgili araştırma yapanların gözlemleri sonucunda ulaşılmıştır (Sürgevil, 2014: 75-76). Bahsedilen bilgiler sayesinde belirlenen, tükenmişliğin nedenleri; tükenmişlik sendromunun daha iyi anlaşılabilmesi ve başa çıkılmasını kolaylaştırması açısından oldukça önemlidir (Koç, 2012: 33). Alanyazında tükenmişliğin nedenleri bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmakta ve bu iki faktör doğrultusunda incelenmektedir (Izgar, 2003: 11; Basım ve Şeşen, 2006: 17; Polatçı, 2007: 49; Otacıoğlu, 2008: 105; Göktepe, 2016: 31; Şad, 2017: 27; Çulha, 2017: 62; Engizek, 2017: 7; Adoum, 2017: 17).

#### **2.4.3.1. Bireysel Faktörler**

Tükenmişliğin nedenleri, çoğunlukla bireyin istek ve beklentilerinin gerçekleşme olasılığıyla alakalıdır. Kişinin istek ve beklentilerinin gerçek durumla kıyasla uyumsuzluğun fazla olduğu durumlarda tükenmişlik oluşmaktadır (Arabacı ve Akar, 2010: 80). Bireysel özellikler, kişinin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe yol açan veya tükenmişliğin şiddetini arttıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve birey üzerindeki etkilerini hafifletici bir rol oynayan özellikleri ifade

etmektedir (Türkmenoğlu, 2014: 22). Tükenmişlikle ilgili araştırmalarda görülen ve tükenmişliği etkileyen bireysel özellikler; yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, medeni hal, çocuk sayısı, işe karşı bağlılık, kişisel hayatta karşılaşılan stresler, bireysel istek, beklenti ve arzular, güdülenme, aile sorumluluk, kişilik özellikleri, iş doyumunu, kişinin ego seviyesi, özsaygı, özgüven, A tipi kişilik özelliklerini sahip olunması, iş performansı, duygusal denge ve motivasyon şeklindedir (Maslach ve Jackson, 1981; Izgar, 2003: 11; Basım ve Şeşen, 2006: 17; Arı ve Bal 2008: 137; Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 484; Yıldız, 2011: 32; Sürgevil, 2014: 78; Arıkök, 2017: 80; Şad, 2017: 29). Bunlarla birlikte Göktepe (2016: 32) tükenmişliğe neden olan bireysel koşulları aşağıdakiler gibi sıralamıştır:

- Nevrotik kişilik özelliklerine sahip olma (aşırı ilgi ihtiyacı, güven eksikliği, düşmanca ve saldırgan tavırlar, öfke, kin gibi davranışlar sergileme vb.),
- Sürekli bir kaygı halinde olmak,
- İlişkilerde aşırı hassasiyet,
- Kariyer konusunda tatminsizlik,
- Egzersiz ve tatil gibi bireyin kendini iyi hissedebileceği olanakların bulunmaması,
- Bireyin etrafındakilerin ondan yüksek beklenti içerisinde olması,
- Aile üyeleriyle vakit geçirememek,
- Gerçekleştirilen iş üzerinde kontrol sahibi olamadığını hissetmek.

Cordes ve Dougherty (1993)'e göre tükenmişliğe neden olan bireysel farklılıkları açıklayan faktörler; demografik faktörler ile kişilik özellikler olmak üzere iki alt başlık şeklinde incelenebilir.

#### **2.4.3.1.1. Demografik Faktörler**

Kişilerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olan bazı demografik değişkenlerin olduğu yapılan birçok çalışmada görülmüştür. Yapılan bu çalışmalarda genç işgörenlerin yaşlı işgörelere göre; bekar işgörenlerin evli iş görelere göre; üniversiteyi bitirmiş olanların üniversiteyi bitirememiş olanlara göre; çocuk sahibi olan kişilerin çocuk sahibi olmayanlara göre; iş tecrübesi birkaç yıllık olanların bir yıldan az ve beş yıldan uzun süre tecrübesi bulunanlara göre, daha yüksek seviyelerde tükenmişlik yaşadığı belirtilmektedir (Lee ve Ashforth, 1993; Izgar, 2003: 12;

Sürgevil, 2014: 86) Tükenmişliğe neden olan demografik faktörlerden bazılarında aşağıda bahsedilmiştir:

**Cinsiyet:** Demografik özelliklerden cinsiyetin tükenmişlikle ilişkisi tam olarak kesinleşmemiştir. Bazı çalışmalarda kadınların tükenmişliği yüksek düzeylerde olurken bazı çalışmalarda ise erkeklerin tükenmişlik düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Bu duruma mesleklere ve hiyerarşik yapıya göre değişim göstermesinin sebep olduğu belirtilmektedir (Yıldız, 2015: 64). Bunlarla birlikte ayrıca, cinsiyetin tükenmişlikle ilgili anlamlı bir fark oluşturmadığını gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Telli, 2012: 77). Araştırma sonuçlarındaki bu çeşitliliğin bir diğer sebebi ise, biyolojik farklılıklardan kaynaklanmamakta maskülen ve feminen kişiliklerin oluşumundan meydana gelen duygusal davranışların tükenmişlik üzerinde rol almasıyla ilgilidir (Çulha, 2017: 64). Maskülen yani ağır basan kişiliğe sahip kişilerin tükenmişlik yaşama ihtimalinin, kişiliğinde feminen yani ağır olanlara kıyasla daha az olduğu görüşü genellikle kabul edilmektedir (Özel, 2009: 52).

**Yaş ve Çalışma Hayatında Kıdem:** Yapılan araştırmalarda yaş ve çalışma hayatındaki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Tümkaya, 1996; Izgar, 2003). Bu yönde bir ilişkinin ortaya çıkmasının bir nedeni, yaş ilerledikçe bireylerin daha dengeli, düşünceli, olgun ve tükenmişliğe karşı koyma açısından daha dirençli olmaları şeklinde söylenebilir (Polatçı, 2007: 58-59; Sürgevil, 2014: 86). Klarreich (1996: 112)'e göre genç işgörenler üniversitelerini bitirdikleri andan itibaren pek çok beklenti içerisinde oldukları ve bu beklentilerin istedikleri gibi gerçekleştirilmesi durumunda hayal kırıklığına uğrayarak tükenirler. Fakat tecrübeli ve daha olgun bireyler çalıştıkları işte daha uzun süre buldukları için temkinlidirler. Bu sebeple hayale kapılmazlar, fazla beklenti içinde değildirler ve dolayısıyla tükenmişliği gençlere oranla daha az yaşarlar. Bu durum genç işgörenlerin deneyim eksikliğine dayanmaktadır (Yıldız, 2015: 64).

**Medeni Durum:** Yapılan araştırmalarda evli ve çocuk sahibi olan kişilerin tükenmişliğe karşı daha çok direnç gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aile sahibi işgörenlerin tükenmişliğe direnç göstermelerinin sebepleri ise şu şekilde açıklanabilir: İlk olarak evli bireylerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya sahiptir. İkincisi, bir ailenin sorumluluğu alabilmek bireyi daha

deneyim sahibi haline getirmektedir. Son olarak aile bireylerinin sevgi, güven ve desteği işgörene, mesleğinin duygusal talepleriyle başa çıkmasında kolaylık sağlamaktadır. Evlilik işgörenin iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha akıllıca düşünmesini ve daha dikkatli davranışlar içerisinde bulunmasını sağlamaktadır. Bunlarla birlikte işgörenin ailesinin övgü ve beğenisi, bireyin hizmet sunduğu kişilerden ve iş arkadaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır (Örmen, 1993: 21; Öztuna, 2005: 18; Özel, 2009: 53; Kervancı, 2013: 23).

**Eğitim:** Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin, eğitim düzeyi düşük olanlara kıyasla tükenme düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Eğitim düzeyleri yüksek işgörenler işinde daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve işle ilgili beklentileri daha fazla olmaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001, 409-410). Beklentilerinin karşılanmaması durumun da ise yaşayacakları hayal kırıklığı eğitim düzeyi düşük olan işgörelere kıyasla daha fazla olmaktadır (Adoum, 2017: 19).

#### **2.4.3.1.2. Kişilik Özellikleri**

Kişilik, “insan yapısının, duygusal durumunun, davranış şekillerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür”(Baltaş ve Baltaş, 1997: 40). Bir başka ifadeyle kişilik insanların hayatları boyunca gerçekleştirdiği davranışların kaynağı olarak açıklanabilir (Güney, 2015: 2). Bireyin kişiliği, tükenmişliğe neden olan bir başka faktör olarak meydana gelmektedir (Telli, 2012: 79; Adoum, 2017: 20). Bir bireyin yaşadıkları veya hayatına nasıl yön verdiği kişiliğinden bağımsız olmamaktadır. Kişilik ya da kişilik yapısı da, tükenmişliğin etkisini arttıran faktörlerden biridir. Tükenmişlik sendromu; idealist, sorumluluk almayı seven, duygusal, hayır demeyi çoğu zaman beceremeyen, mükemmeliyetçi ve fedakâr kişilerde, daha çok görülmektedir. (Algül, 2014: 31). Bununla birlikte tüm kişilerin tükenmişlik yaşama ihtimalinin var olduğu bilinmekle birlikte, belirli özellikteki kişilerin bu riski diğerlerine kıyasla daha çok taşıdığı söylenebilmektedir. Bu özellikler arasında; A tipi kişilik yapısında olma; dış kontrol odaklı olma; kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklenti düzeyine sahip olma gibi özellikler söylenebilir (Sürgevil, 2014: 78). Bu özelliklerden aşağıda bahsedilmiştir.

- **A Tipi Kişilik:** A tipi kişilik “Aciliyet hastalığı” olarak ifade edilmektedir (Akçamete ve diğerleri, 2001: 11; Yıldırım, 2010: 64). Tükenmişlik yaşamaya

elverişli olan A tipi davranış biçimi içinde olan bireyler, yoğun dürtüleri olan, saldırgan, hırslı, rekabetçi, yapılması gereken pek çok işin baskısını üzerinde hisseden ve zamanla yarış içinde olan insanlardır (Baltaş ve Baltaş, 1997:146). A tipi kişiliğe sahip kişiler karamsar, aşağılayıcı, aşırı alaycı ve negatif düşünce içindedirler. Bireyler hayattan ve çalışmaktan tamamen bıkmış, bir şeyleri başarma arzusunu ve gücünü kaybetmişlerdir. Bunlarla birlikte neşesiz, keyifsiz, karamsar, umutsuz ve suratsız bir görünüme sahiptirler (Klarreich, 1996: 107). Yıldız (2015: 65)'e göre A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin diğer kişilere göre tükenmişlik yaşama ihtimalleri daha yüksektir.

- **Dış Kontrol Odaklı Olma:** Rotter (1966) tarafından ortaya atılan denetim / kontrol odağı kavramı ; “ Kişilerin kendileriyle ilgili olan olayları açıklarken, olayların nedenlerini konumlama yerlerini” ifade etmektedir. Eğer birey; olaylar karşısında tepkisiz kalıp, olayları kontrol altına alabileceğine inanmıyorsa dıştan denetimli (dış kontrol odaklı); bunun tam tersi olarak olayların sorumluluğunu kendi yaptıklarında hisseden yani sonuçların kendi davranışlarından kaynaklandığı düşüncesinin hâkim olduğu bireyler ise içten denetimli (iç kontrol odaklı) kişilerdir (Sarıkaya, 2007: 53). Dış kontrol odağına sahip bireyler hayatlarının, şans ve kader gibi faktörler veya başka kişiler tarafından yönlendirildiğini düşünürler. Dış kontrol odağına sahip bireyler stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeteneklerinin çok üstünde olduğu düşüncesi içerisinde oldukları için çözüm arayışı içinde olmak yerine pasif bir biçimde stresin etkilerine boyun eğmeyi tercih etmektedirler (Sürgevil, 2014: 80). Tükenmişlik dış kontrol odaklı olan kişilerde, iç kontrol odaklı olan bireylere oranla daha fazladır (Maslach ve diğerleri, 2001: 410).
- **Kendine Yeterlilikten Yoksun Olma:** Tükenmişlik üzerinde etkili olan bir diğer kişilik özelliği ise; bireyin olumsuz bir benlik imajına sahip olması ve kişisel yeterlilik duygusunda bir azalma hissetmesidir. Bir bireyin kendisi hakkındaki olumsuz düşünceleri, yaşamında olumsuzluklarla karşılaşması halinde onu çaresiz bırakacaktır. Özgüveni bulunmayan, kendisinde bulunan niteliklerin bir öneme ve değere sahip olduğuna inanmayan kişiler için; problemler karşısında yaşanabilecek stres, onları daha da savunmasız hale getirip, tükenmişlik yaşama ihtimallerini arttırabilecektir (Sürgevil, 2014: 81).
- **Empati Yeteneği:** Empati konusundaki ortaya koyduğu çalışmalarıyla bilinen Carl Rogers (1975) empati kavramını; “Bireyin kendisini karşısındaki bireyin

yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi süreci” olarak ifade etmiştir. Empati sadece, karşısındaki yani empati kurduğu kişi için faydalı olan bir durum değildir. Empati, empatiye başvuran birey için de önemlidir. Empati yeteneği yüksek düzeylerde olan, bundan dolayı da diğer kişilere yardım eden bireylerin etrafındaki insanlar tarafından sevilme ihtimalleri de yüksek olacaktır. Fakat empati yeteneğine sahip bireyde duygusal açıdan bir artış olabilmektedir. Başkalarının yaşadıkları sorunları, kendi sorunlarıymış gibi hisse kapılan kişiler, daha zayıf ve hassas bir hâle dönüşebilirler. Bu da kişinin kendi içinde bir tükenmişlik yaşamasına sebep olabilir (Dökmen, 2005; Sürgevil, 2014: 82). Bu sebeple tükenmişlik sendromu empati yeteneğini, empati yeteneği de tükenmişlik sendromunu etkileyebilmektedir (Şahin ve Güler, 2014: 142).

- **Beklenti Düzeyi:** Başarıya ulaşmak isteyen her işgören kariyerlerine yüksek beklentiler ve isteklerle adım atarlar. İlerleyen zamanlarda bu yüksek beklentilerin bir kısmı gerçekleşir bir kısmı ise gerçekleşme imkanı bulamamaktadır. Karşılansız beklentilerin oranı ve kişinin verdiği önem derecesi ne kadar yüksekse, kişinin o derece bir tükenmişlik yaşamaya beklenebilir (Ganiyusufoğlu, 2011: 36-37). Bir başka ifadeyle işgörenlerin kişisel ya da işyerleri hakkındaki karşılansız zor olan beklentileri tükenmişliğin etkisinin artmasında önemli bir faktördür (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmişliğe neden olabilecek bireysel düzeyde iki tür beklenti bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin hizmet sunduğu kişilerle karşı karşıya geldiğinde ulaşmayı hedeflediği ‘başarı beklentileri’, ikinci olarak ise bireyin bir işgören, profesyonel ya da uzman olarak görev alabileceği sistem ve mesleklerin işleyişi hakkındaki “organizasyonel beklentiler” dir (Baysal, 1995: 35).

#### 2.4.3.2. Örgütsel Faktörler

İnsanlar başlangıçta ailesi olmak üzere sosyal çevresinde ve çalışma hayatında pek çok sorunla karşılaşmakta ve söz konusu bu durum kişiyi tükenmişlikle karşı karşıya getirebilmektedir (Şad, 2017: 38). Tükenmişlik kuramının babası olarak gösterilen psikolog Maslach tükenmişliğin çalışma hayatında meydana gelen yoğun stres den kaynaklandığını belirtmektedir. Bundan dolayı tükenmişlik ilk olarak iş

ortamında incelenmesi gereken bir konudur (Göktepe, 2016: 29). Göktepe (2016: 31)' ye göre çalışma şartlarına dayalı tükenmişliğe neden olan faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

- İş yükünün fazla olması ve iş tanımındaki belirsizlik,
- Gereksinimleri diğerlerine kıyasla yüksek olan bireylerin iş düzenini sabote etmesi,
- Mesai saatlerinin fazla olması,
- Gürültülü iş ortamı,
- Yönetimin işgörenlere geri bildirim sağlamaması,
- Çalışanlar arasında, eşitsizlik, haksız rekabet ve etkileşim olmaması,
- Müşterilerde, olumsuz davranışlar, ve memnuniyetsizlik,
- Bürokratik yazı işlerinin uzun sürmesi,
- Özel tatil günlerinde çalışmak,
- Sunulan hizmetin maddi karşılığının beklenen düzeyde olmaması,
- Riskli bir iş ortamının olması ve işte güvenlik önlemlerinin eksikliği,
- Gerekli yetkinliğe sahip olmayan kişilerin denetleme ve yönetimde rol alması,
- Yetersiz kaynak temini,
- Hizmet içi eğitim ve kariyer geliştirme imkânının sağlanamaması,
- Karar verme yetkisinin sadece üst kademedede bulunması, işgörenlerin karar verememesi,
- Takdir ve ödül eksikliği.

Bunlarla birlikte, yapılan işin niteliği, hizmet bekleyenlerin yoğunluğu, aidiyet duygusu, örgütün plan ve politikaları, kontrol eksikliği ve ya fazlalığı, duygusal taciz, iş ortamında cinsel taciz, teknolojik gelişmeler ve buna benzer pek çok faktör örgütsel çerçevede tükenmişliğe sebep olmaktadır (Sürgevil, 2014: 90). Maslach ve Leiter (2005), tükenmişliğe sebep olan örgütsel faktörleri iş yükü, kontrol, aidiyet, ödüller, adalet ve değerler olarak sıralamaktadır. Tükenmişlik sendromuna neden olan ve en çok öneme sahip olan bu altı örgütsel faktör aşağıda açıklanmıştır:

- **İş Yükü:** Örgütsel tükenmişlik açısından en çok karşılaşılan ve en yaygın olan tükenmişlik kaynağı aşırı iş yüküdür. İş yükü, belirli bir süre zarfında işi bitirme zorunluluğu, işgörenin işin nitelikleri doğrultusunda yetersiz olması ya da işin standardının yüksek olduğunu belirtmektedir (Rolf ve Wagner, 2001:

246-247; Izgar, 2003: 18). İşgörenlerde stres yoluyla tükenmişliğe neden olan iş yükü miktar ve özellik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından iş yükü, bireyin gerçekleştirebileceğinden daha fazla işe sahip olmasıdır. Birey işinde profesyonel olabilir fakat zaman baskısı, uzun mesai saatleri, gerçeği yansıtmayan iş bitirme tarihleri, dinlenme molalarının uygunsuzluğu gibi faktörler işgörenler de bir stres durumu meydana getirmekte ve tükenmişliği tetiklemektedir. Özellik bakımından iş yükü ise, işin yapılmasının çok zor olması ya da kişinin entellektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin sürekli bir biçimde dikkat istemesi, üst seviyede karar vermeyi gerektirmesi ya da karmaşık bilgiler içermesi de çalışanlarda tükenmişlik yaratabilmektedir (Güney, 2015: 294). Çoğunlukla aşırı yüklenme sonucunda, iş yükünde bir uyumsuzluk meydana gelir ve bireyin enerjisi tükenir. Bu sebeple de iş yükünün, tükenmişliğin en önemli boyutlarından biri olan duygusal tükenme ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 414). İş yükü çalışan açısından stresli bir durum ya da bir etken olarak düşünüldüğünde, çoğunlukla akla 'aşırı iş yükü' gelmektedir. Ancak aşırı iş yükünde olduğu kadar iş yükünün az olmasından kaynaklı olarak da stres meydana gelmekte ve bu durum bireyi tükenmişliğe doğru itmektedir (Sürgevil, 2014: 92).

- **Kontrol:** İşin, işgörenin bilgi, yetenek, beceri ve kararları ile birlikte amaca uygun doğru bir şekilde yapılmasını ifade etmektedir (Yıldız, 2015: 66). Başka bir ifadeyle kontrol duygusu, kişilerin kendi yeteneklerinin ne kadarını sergileyebildiklerine yönelik değerlendirmelerini içeren bireysel bir faktördür (Sürgevil, 2014: 98). Bireyin işi üzerindeki kontrolünde ki düşüş; iş ile işgören arasındaki uyumsuzluğunun çok ciddi bir göstergesidir (Maslach ve diğerleri, 2001: 414). Kontrol alanında problemle karşılaşan kişi, sürekli olarak yöneticilerinden emir almakta ve işi yerine getirmek konusunda evet dışında bir cevap verebilme konusunda özgür değildir (Göktepe, 2016: 30). Kişi, kendini çaresiz ve problemleri kontrol altına almayacağını hissettiğinde yeteneklerini sorgulayacak hale gelmekte ve bu durum tükenmişliğin boyutlarından olan düşük kişisel başarıya sebep olmaktadır. Bunun neticesinde işgören, işinde başarısız olduğu düşüncesine kapılarak tatminsizlik yaşamakta ve işiyle alakasız faaliyetlere yönelmektedir (Wright ve Bonett, 1997: 491-

499). Sonuç olarak, kişilerin iş ortamında kontrolü ellerinde bulundurmadıkları durumlarda tükenmişliğin etkisinin fazla olduğu görülmektedir (Sat, 2011: 29).

- **Aidiyet:** Maslow' un ortaya attığı ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında üçüncü sırada yer alan bu kavram, kişinin kendisini içerisinde bulunduğu ortama yakın hissetmesidir (Polatçı, 2007: 69; Ongun, 2015: 24). Bireyler iş ortamında tek başına hareket etmek yerine, grupla birlikte hareket etmeyi, grubun dinamiğinden faydalanmayı güvence olarak görmektedirler (Sürgevil, 2014: 111). İşgörenler iş ilişkilerini formal ortamda elde ederken, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini informal ortamda sağlamaktadırlar. İşgörenin meslektaşlarıyla olumlu bir iletişim kuramaması, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini tatmin edememesine, (Yıldız, 2015: 71-72) dolayısıyla kişiler, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip oldukları duygusunu kaybettikleri durumda da, uyumsuzluk meydana gelmekte ve birey tükenmişlik yaşamaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001: 145).
- **Ödüller:** Çalışan bireyler işletmeye sağladıkları fayda ve yaptıkları işin neticesinde bir ödül beklentisi içerisinde olmaktadır (Yıldız, 2015: 71). Ödül; kişinin örgüte sağladığı faydaların karşılığı olarak, maddi ve sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Sürgevil, 2014: 104). Ödül sisteminin açık olması gerekmektedir. Ayrıca ödüller işgörenlerin beklentilerini karşılayabilmelidir. Ödülün beklenenden az olması veya hiç olmaması kişiyi olumsuzluğa yöneltmektedir. İşteki performansının karşılığını yeterince alamayan bireyler daha fazla başarılı olmaya olumsuz bakmaktadır (Güney, 2015: 264). Bununla birlikte kişinin yapmış olduğu işe karşılık, aldığı ücret, prim, takdir edilme, terfi, kararlarda söz sahibi olma, mesleki gelişme fırsatları, daha fazla yetki verme, gibi ödüllerden yoksun olması kişi ile işi arasında uyumsuzluk yaratacaktır. Bu doğrultuda, ödüllerin verilmemesi isteksizlik duygusu oluşturacak ve bireyin tükenmişlik yaşamasına sebep olacaktır (Telli, 2012: 87).
- **Adalet:** Örgütün tüm işgörelere karşı kararları ve kuralları eşit ve tutarlı bir şekilde uygulamasını ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Arı ve Bal, 2008: 139; Yıldız, 2015: 72). Düşünce yapısı ve özellikleri nasıl olursa olsun işgörenler için öneminin fazla olduğu kararlarda ayırım yapılmadığını ve eşit davranıldığını düşünmeleri gerekmektedir. Bunun dışında bir durumda baskın ve güçlü işgörenlerin etkisi doğrultusunda kararların alınması adalet

açısından uyumsuzluk oluşturmaktadır (Ongun, 2015: 25). Kişi ve örgüt arasında adalet açısından algılanan uyumsuzluk; tükenmişlik sendromunda iki şekilde etkili olmaktadır: İlk olarak, adaletsiz bir örgüt algısı, duygusal yönden tüketici ve üzücü bir etki oluşturur; ikinci etkisi ise, örgüte karşı “duyarsızlaşma” yı tetiklemesidir. (Maslach ve diğerleri, 2001: 415). Başka bir ifadeyle, adalet bakımından karşılaşılan uyumsuzluk ya da olumsuz bir adalet algısı; tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutuyla ilişkili olmaktadır (Sürgevil, 2014: 121).

- **Değerler:** Değer, “belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak” tanımlanmaktadır. Örgüt içerisindeki değerler ise, çalışanların performanslarını, eylemlerini nitelendirmeyi ve değerlendirmeyi sağlayan ölçütlerin kaynağı ve örgütte neyin istenilebilir, neyin istenilemez olduğunun belirleyicisidir (Erdem, 2003: 56). İşgörenin amacı ile örgütün amacı arasındaki değerler bakımından yaşanan uyumsuzluk işgöreni negatif yönde etkilemektedir (Yıldız, 2015: 72). Genellikle değerler alanında işgörenlerin bireysel özelliklerinin örgütün vizyon ve misyonuyla uyumlu olmaması, işgörenlerin görevlerinde gösterdikleri davranışların olumlu ve ya olumsuz olarak sınıflandırma kriterlerinin eksikliği, işgörenlerin değer sistemlerinin ve dünya görüşlerinin farklılığının tetiklenmesi durumunda sorunlar yaşanır (Göktepe, 2016: 30). Kişi ve örgüt değerlerinin uyumsuzluğu çoğunlukla çalışana verilen işin bireyin değerlerine göre etik olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun neticesinde kişinin yaptığı iş veya görevi ile devamlı çelişki durumunda olması tükenmişlik yaşamasına sebep olabilmektedir (Aydın, 2016: 101). Değerler açısından uyumsuzluk, başka bir ifadeyle değer çatışması tükenmişliğin tüm boyutlarıyla da ilişkilidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

#### **2.4.4. Tükenmişliğin Evreleri**

Tükenmişlik emeğin ve karşılıklı iletişimin yoğun olduğu mesleklerde çalışanların sıklıkla karşılaştıkları olumsuz bir durumdur. Bu durumun meydana gelmesi için, çalışanın tükenmişliğe neden olan içsel veya çevresel faktörlere bir süre maruz kalması gerekmektedir. Tükenmişlik sendromunun meydana gelmesi için söz konusu çalışanın dört evrenin etkisi altında kalması gerekmektedir (Gökdemir, 2017: 102). Bu evreler tükenmişlik sendromunun tanınmasına ve anlaşılmasına yardımcı

olan, alanyazında en fazla ele alınan sınıflama aşamaları, şevk ve coşku, durgunluk, engellenme ve umursamazlık olarak yapılmaktadır (Şad, 2017: 49).

#### **2.4.4.1. Şevk ve Coşku Evresi**

Bu evrede kişinin çalışma ortamındaki amacı, iş ve insanlara hizmet sunmaktır. Kişi bu evrede mesleki yeteneklerini arttırmak amacıyla mesleki eğitimini devam ettirmek istemektedir. Bu ilk evredeki kişi, hizmet sunduğu bireyler üzerinde olumlu etkiler oluşturmak istediği için tüm enerjisiyle çalışır. Ortaya konulan tüm çabaların bir neticesi olarak kişinin övülmesi, çalışma şevki ve hırsından dolayı takdir edilmesi gerekirken kişi bu evrede gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, kararlar ve amaçlarla ilgili problemler ile karşılaşmaktadır. Bu durumda kişi işletme için yaptıklarının karşılığını alamaması nedeniyle hayal kırıklığı yaşamakta ve tüm bunların sonucunda engellenemez biçimde yavaş yavaş tükenmişliğin durgunluk evresini yaşamaya başlar. Bu durum çoğunlukla, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra meydana gelmektedir (Akten, 2007: 35-36; Özdemir, 2015:14-15).

#### **2.4.4.2. Durgunluk Evresi**

Şevk ve coşku evresinden, durgunluğa geçiş esnasında çalışan birey işi yavaşlatma eğilimi sergilemeye başlar ve kişinin sahip olduğu enerji seviyesinde azalma meydana gelir. Başlangıçtaki motivasyonda düşüş meydana gelir. İş ile ilgili istek ve beklentilerinin gerçekleşmemesi sebebiyle hayal kırıklığı yaşanır. Bu durum sürekli hale geldiğinde kişinin iş doyumunu azalır ve gerçekleştirdiği hizmeti sevmemeye başlar. Bu evrede kişinin çalışma hayatı dışındaki ilgileri (arkadaşlar, spor, aile, boş zaman faaliyetleri, para gibi) daha önemli duruma gelir ve bu ilgilere daha çok önem vermeye başlar (Özcan, 2008: 36). Bireyde sorgulanmaya başlanan durum “işten başka bir şey yapmıyor olmak” tır (Kaçmaz, 2005: 30).

#### **2.4.4.3. Engellenme Evresi**

Üçüncü evrede ise kişi verdiği hizmetteki etkinliğini, işin özünü ve kendi değerleri doğrultusunda işin sonuçlarını sorgulamaya yönelmektedir (Yıldırım, 1996:7). Zaman ilerledikçe çalışanlar, mesleklerine ilişkin hedeflerini gerçekleştirmelerinin engellendiği hissine kapılır. Bu engellenme hissi iki nedenden kaynaklanmaktadır: ilk neden, işgörenin yani hizmet sunan kişinin, hizmet alan bireylerin istek ve beklentilerini karşılayamaması ve bundan ötürü engellenmişlik

hissetmesidir. İkinci neden ise işgören kişinin, sürekli olarak hizmet sunduğu bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için, kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmesinden kaynaklanan engellenmişlik hissetmesidir (Özcan, 2008: 36). Bu evrede çeşitli duygusal, davranışsal ve fiziksel problemler meydana gelmeye başlar. Bu evre devam ettiği zamanda tükenmişliğin son evresi olan umursamazlık yaşanmaktadır (Yıldırım, 1996: 7; Çimen, 2000: 15; Beğenirbaş, 2013: 71).

#### **2.4.4.4. Umursamazlık Evresi**

Tükenmişlik sendromunun son evresi umursamazlıktır. Bu evrede bireyin çevresinde yaşanan olaylara duygusal yönde tepki göstermesinde azalma, donuklaşma ve duyarsızlaşma meydana gelir. Çok net bir şekilde belli olan umutsuzluk hali ve daha önceden sahip olunan değerlere karşı çok ciddi bir boyutta inançsızlık hâkim olur. Birey işini ekonomik ve sosyal güvence için devam ettirmekte ondan doyum sağlayamamaktadır. Böyle bir durumda çalışma hayatı birey için bir doyum kendini gerçekleştirme alanı olmaktan ziyade, bireye sadece sıkıntı ve huzursuzluk oluşturan bir alan olmaktadır (Demir, 2015: 8-9).

#### **2.4.5. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik sendromunun bireyler üzerinde kısa süreli ya da kalıcı rahatsızlıklar oluşturduğu yapılan araştırmalarca kanıtlanmıştır. Fakat bu tür rahatsızlıklar meydana gelmeden önce sendromun fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri incelenerek, tükenmişliğin kişiler üzerinde kısa süreli, tedavisi çok uzun zaman alan ya da kalıcı rahatsızlıklar oluşturacağı konusunda bir kaniye varmak mümkündür. Bu sebeple tükenmişliğin belirtileri başlığı altında ele alınabilen durumlar, aynı şekilde tükenmişliğin sonuçları olarak ta incelenebilmektedir (Polatçı, 2007: 80-81; Ardıç ve Polatçı, 2009: 31). Cordes ve Dougherty (1993)'e göre tükenmişliğin önemi, bireysel ve örgütsel bakımdan meydana getirdiği olumsuz sonuçlarda yatmaktadır. Bununla birlikte kişide tükenmişlik belirtileri etkisini göstermeye başladığı andan itibaren kişinin gerek üyesi olduğu örgüt, gerekse kişinin aile üyeleri tükenmişlik yaşayan bireyde farklılık olduğunu hissedecektir. Bundan kaynaklı olarak ta hem aile yaşamında ki huzur hem de çalışma hayatındaki huzur azalacaktır (Karakoyun, 2017: 49). Bu sebeple de tükenmişliğin sonuçları; bireysel etkiler, aile hayatına etkiler ve çalışma hayatına etkiler şeklinde belirtilmektedir (Koç, 2012: 43).

#### 2.4.5.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri

Uzman psikolog Algül (2014)' e göre tükenmişlik sendromu yaşayan birey; bir takım maddi ve manevi bedeller ödemek zorundadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışma hayatından soğuma,
- İstifa nedeniyle kaynaklanacak maddi ve manevi kayıplar,
- Bireyler arası ilişkilerin bozulması (sosyal çevre, iş, aile),
- Ruh ve beden sağlığının bozulması,
- Yeni başlangıçlar için umutsuzluk ve isteksizlik,
- Karamsarlık,

Genel olarak ele alındığında tükenmişlik kişilerin yaşamlarını büyük oranda etkilemekte kişiyi yalnızlaştırmakta ve ruhsal olarak çöküş yaşamasına sebep olmaktadır. Bu sonuçların meydana gelmemesi için kişide tükenmeye sebep olacak her türlü faaliyetin önüne geçilmesi şarttır (Karakoyun, 2017: 51).

#### 2.4.5.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Kişinin tükenmişliğinin olumsuz sonuçlarından en fazla etkilenen bölümü kuşkusuz çalışma hayatıdır (Ganiyusufoğlu, 2011: 48). Bunun sebebi kişilerin zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirmeleridir. Kişi çalışma ortamında mutluysa bu durum kişinin kendisine ve iş yaşamına olumlu olarak yansırken, iş hayatında mutsuz olma durumunda ise kişinin hayatında ve çalışma hayatında olumsuz bir etki yaratacaktır (Karakoyun, 2017: 51). Tükenmişliğin çalışma hayatındaki olumsuz etkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Algül, 2014: 52-53; Yıldız, 2015: 73; Göktepe, 2016: 36):

- İyi performansa sahip işgörenin kaybedilmesi,
- Müşteri veya hizmet sunulan kişilere karşı özensizlik ve memnuniyetsizlik seviyesinde artış,
- İş ortamındaki ilişkilerde, gerilimin yükselmesi,
- İzinlerin ve raporların artması,
- İşlerin boşlanması ya da yavaşlaması,
- Hata oranlarının yükselmesi,
- İş verimliliğinde düşüş,
- Kaliteli iş gücünde düşüş,

- Örgütlerde iş disiplinlerinin bozulmasına bağlı, sistemsel sorunlar,
- İşte ortaya çıkan aksaklıkların sebep olduğu olumsuz sonuçlar,
- Çalma, hırsızlık eğilimleri ve evrakta sahtekârlıklar,
- Örgütsel bağlılığın azalması,
- Ekonomik kayıplar,
- İşten ayrılmalarda artış,
- Şikâyetlerin fazlalaşması,
- İş doyumsuzluğu,
- İş kazalarında artış.

#### **2.4.5.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerine Etkileri**

Tükenmişlik sendromunun etkileri kişinin yalnız çalışma hayatını kapsamamakta, işgörenin kişisel olarak yıpranmasına sebep olduğu gibi, bununla birlikte yaşamının farklı alanlarında problemler yaşamasına da sebep olmaktadır. Bahsedilen alanlardan en fazla öneme sahip olan aile, kişinin yaşadığı problemlerden direkt olarak etkilenmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Sürgevil, 2014: 144). Yaşadığı problemlerin etkisi altında eve gelen kişinin eşi, çocukları ya da anne-babası da kendilerini ilgisiz ve yalnız hissetmekte ve bundan kişiyi sorumlu tutmaktadırlar. Yaşadığı tükenmişlikten dolayı suçluluk duygusuna kapılan kişi, ailesinin de bu tarz olumsuz tavırları ile daha büyük problemlere sürüklenerek aile üyeleri arasında çatışmaların meydana gelmesine, aile üyeleri arasındaki bağların zayıflamasına, boşanma, çocuk ve ebeveynin birbirinden uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75). Son zamanlarda boşanma oranında görülen artış; artık işgörenlerin çalışma hayatında başarıya ulaşabilmek için aile yaşamlarından ödün verdikleri varsayımını doğrular niteliktedir (Sürgevil, 2014: 146). İşgörenler evlerine geldiklerinde işleri hakkında herhangi bir şey bahsetmeme yolunu seçebilirler. Bu durumun tercih edilmesi, çoğunlukla aile üyelerini korumak için sergiledikleri bir davranıştır. Fakat birey bu şekilde, aile bireylerini koruma altına almaya hedeflese de, bu davranış özellikle evli bireyler arasında, güvenli, açık ve paylaşımcı bir ilişkinin yaratılmasını engeller niteliktedir (Maslach ve diğerleri, 2001).

#### **2.4.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Tükenmişlik sendromuyla kişilerin başa çıkabilmeleri için ilk olarak kişiler bu problemin etkisi altında olduklarını kabullenip, hastalıklarının varlığını ve ciddiyetini

anlamak durumundadırlar. Bu aşamalar geçildikten sonra bireylerin, tükenmişlik sendromuyla başa çıkabilmeleri için bireysel ve örgütsel olarak bazı yöntem ve stratejilerden yararlanmalıdır. Tükenmişlik sinsice ve çok hızlı bir şekilde ilerleyen bir olgu olsa dahi yine de karşı koyulabilen çözüm ya da öneriler geliştirilebilen bir olgudur (Çolak, 2017, 22-23).

#### **2.4.6.1. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri**

Uzun süreli ve çok yoğun olan stres bedeninin normal fizyolojik fonksiyonunda değişikliğe sebep olur. Eğer başa çıkma konusunda gelişim sağlanılmazsa bu durum tükenmişliğin ilerlemesine neden olabilir (Terry, 1997:2). Tükenmişlikle başa çıkabilmek için geliştirilen bireysel yöntemler tükenmişliğin etkisinin azaltılmasını sağlayabilir, fakat duyarsızlaşma veya verimsizliği önlemede etkisiz kalmaktadır (Angerer, 2003: 105). Alanyazında bu konuda yapılan çalışmalarda, zaman yönetimi, rahatlama, özgüven eğitimi, rasyonel duygusal tedavi, bireylerarası sosyal ilişkileri düzenleme çalışmaları, doğru hedefler belirleme, ekip çalışması, olumlu bakabilme, profesyonel isteklerin kontrolü ve meditasyon gibi bir takım teknikler ve davranışlar uygulanmıştır. Davranışların veya tekniklerinin, bazılarının tükenmişlik seviyesinde azalma sağladığı fakat bazılarının ise, tükenmişlik üzerinde bir faydası olmadığı görülmüştür (Tunç, 2008: 39). Bununla birlikte, çalışma ortamındaki sınırlamalar; özellikle ekipleri kontrol altında tutabilmekte zorluk ve uzun süreli takibe dayalı çalışma eksikliği, bu yöntemlerin gerçek katkısını anlamayı ve değerlendirme imkanını kısıtlamaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001: 419). Tükenmişlikle başa çıkabilme konusunda bireysel düzeyde geliştirilen yöntemler aşağıda sıralanmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998; Izgar, 2003: 43-50; Ersoy ve Utku, 2005: 45; Kaçmaz, 2005: 31; Sarıkaya, 2007: 47-48; Polatçı, 2007: 92; Ardıç ve Polatçı, 2008: 76; Çalışkan, 2009: 237; Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010: 2924; Algül, 2014: 56-57; Sürgevil, 2014: 153-183):

- Düzgün beslenme ve uyku,
- Sağlık konusunda dikkatli olmak,
- Tatil için vakit ayırmak,
- İş ve aile yaşamında monotonluğu azaltmak,
- Pozitif düşünme becerilerini geliştirmek,
- Nefes alma yöntemlerini öğrenmek,

- Yeni hobilerle uğraşmak,
- Gevşemek için müzik dinlemek, spor yapmak,
- Tükenmişlik sendromuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmak,
- Gereksinimlerini iyi belirlemek, bireyin kendisini iyi tanması,
- Problemleri içselleştirmeme,
- İşe ara vermek ya da yeni bir iş aramak,
- Psikolojik geri çekilme,
- Stresle mücadele etme ve strese karşı dayanıklılığı artırma konusunda kendini geliştirmek,
- Bireysel danışmanlık ve gelişim gruplarına katılmak,
- İşe başlamaya karar vermeden önce işin riskleri ve güçlükleri ile ilgili bilgi sahibi olmak,
- Hem iş hem de özel hayat konusunda gerçekçi hedef ve beklentiler içinde olmak,
- Huzuru esas alan bir yaşam tarzı belirlemek,
- Mizah duygusu ve gülümseme,
- Zamanı kontrollü kullanma konusunda bilgi edinmek.

Tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkabilme yöntemleri ile hızlı sonuç alabilmek için bu yöntemlerin kişi tarafından etkili olarak uygulanması gerekmektedir. Kişi kafasını dağıtabilecek şeylerle uğraşmalıdır. Kişinin yaşamında yenilik oluşturabilmek hiç kolay değildir, özellikle tükenmişlik sendromu yaşaması durumunda eski sağlıklı günlerine çabucak dönmesini beklemek doğru olmayacaktır ancak bu dönemde hem kişi hem de etrafındaki insanlar umutlu, inançlı ve sabırlı bir davranış göstermelidir. Yalnız bu şekilde en başarılı sonuç elde edilebilir (Karakoyun, 2017: 62-63).

#### **2.4.6.2. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri**

Örgütsel koşulların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm yenilikler tükenmişlikle başa çıkabilme açısından önemli bir niteliğe sahiptir (Adoum, 2017: 28). Örgütsel seviyede başa çıkma yöntem ve stratejileri, hem bireysel düzeydekilere göre daha fazla etkili, hem de tükenmişlik sendromunun, örgüt için önemli bir sorun olduğu önlenmesi ve çözüm bulunması gerektiği düşüncesini pekiştirebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 76). Bununla birlikte örgütsel düzeyde

gerçekleştirilen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin tüm örgüt üyelerince kabul edilmesini ve tükenmişlikle mücadele konusunda daha fazla bilgili ve dayanıklı işgören gruplarının ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Polatçı, 2007: 91). Tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkılabilmesi için geliştirilen yöntemler aşağıda sıralanmaktadır (Izgar, 2003: 43-50; Ersoy ve Utku, 2005: 45; Kaçmaz, 2005: 31; Sarıkaya, 2007: 47-48; Polatçı, 2007: 91; Ardıç ve Polatçı, 2008: 76; Çalışkan, 2009: 237; Üngüren ve diğerleri, 2010: 2924; Algül, 2014: 56-57; Sürgevil, 2014: 153-183; Çil, 2016: 32):

- Ortaya çıkan tüm problemleri sahiplenmek,
- Örgüt üyeleri arasında adil bir ödül sistemi geliştirmek,
- Ekip çalışmasını desteklemek,
- Strese karşı eğitim sağlamak,
- Bireyleri yeni görevlere yerleştirmek,
- Üst yönetimin desteğini almak,
- Kariyer için imkân tanımak,
- Adaletli bir terfi politikası izlemek,
- Sürekli olumlu geri bildirim verilmesi,
- Geç saatlere kadar süren çalışma saatlerini kısaltmak,
- Sosyal aktiviteleri ve tatil olanaklarını arttırmak,
- Örgüt içi eğitimler hazırlamak,
- Başarıları desteklemek ve takdir etmek,
- İhtiyaç duyulduğunda ek işgören ve ek donanıma başvurmak,
- Uygun tartışma ve iletişim ortamı oluşturmak,
- Çalışan seçiminde dikkatli olmak,
- Çalışanların kazançlarının iyileştirilmesini sağlamak,
- Yemek ve dinlenme molalarını rahatlatıcı ve çalışma ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
- Çalışma ortamının ergonomi açısından uygun olması,
- Gelişen teknolojiyi takip etme, bilgi araç ve gereç kullanımını sağlamak,
- İşin işleyişini ve çalışma yöntemlerini denetlemek,
- İşgörenlerin güvenliğini sağlamak,

- İş yükünün aynı çalışanlarda birikmesini önlemek yapılması güç işlerin eşit oranda dağıtılmasını sağlamak,
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını dengelemek,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Örgüt üyelerine danışmanlık hizmeti sunmak,
- Çalışma ortamında sosyal destek amaçlı gruplar oluşturmak,
- Yetki devri uygulanarak çalışanların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri kazanmalarını sağlamak,
- Örgüt üyeleri arasında iletişimin yeterli seviyede ve kaliteli olmasını sağlamak,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- İşgörenlere verilen görevlerin açık ve net olması.

## 2.5. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı

Eğilim, başlangıçta saf duygulara dayanan daha sonra önemli boyutta düşüncelere, karar vermeye ve hareket planı oluşturmaya yönelik olan birtakım faaliyetleri hayata geçirebilmek için ilerleyen bir kararlılık olarak ifade edilebilir (Takase, 2010: 7). İşten ayrılma eğilimi ise kişinin çalışma hayatına devam edip etmeme ile ilgili düşüncesi, yani mesleğine yönelik olumsuz tavırlarını yansıtmaktadır. İşten ayrılma eğilimi gerçek manada işten ayrılmanın kendisi olmamakta, ancak önemli göstergelerinden birisidir (Yıldız, 2014: 139). Alanyazında işten ayrılma niyeti, işgücü devri gibi isimlerle de ifade edilebilen işten ayrılma eğilimi kavramı ile ilgili yapılan diğer tanımlara aşağıda değinilmiştir (Uştu, 2014: 54).

- Tett ve Meyer (1993: 262) işten ayrılma eğilimi kavramını “bireyin içinde bulunduğu örgütten farklı bir örgütte yer almak için alternatifleri bilinçli olarak araştırması” olarak ifade etmektedirler.
- İşten ayrılma eğilimi örgüt üyelerinin iş ortamındaki koşullardan memnun olmamaları durumunda sergileyecekleri yıkıcı tepkidir (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1998: 601-602).
- Gaertner (1999: 479)’e göre “İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimi” şeklinde ifade edilmektedir.
- Sousa-Poza ve Hennebergeri (2002)’e göre işten ayrılma eğilimi kavramı çoğunlukla çalışanın belirli bir süre içerisinde çalışmakta olduğu işini değiştirme ihtimali olarak tanımlanabilmektedir.

Yapılan tüm bu tanımları ele aldığımızda işgörenin çalışmakta olduğu işine karşı yaşadığı sorunlar ve memnuniyetsizlikler, işgöreni işiyle alakalı olumsuz düşünce veya düşüncelere sürükleyebilmekte ve bu olumsuz düşünce veya düşünceler neticesinde birey işinden ayrılmayı düşünebilmektedir. İşinden ayrılmayı düşünen birey yeni bir iş arama eğilimi göstermekte ve arama sonucunda birey işten ayrılma eğilimi geliştirebilmektedir (Buluşu, 2017: 44).

### **2.5.1. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler**

İşten ayrılma noktasında gelinen son durum olarak kabul edilen işten ayrılma eğiliminin ortaya çıkmasında bazı faktörlerin çok büyük etkisi bulunmaktadır. İşgörenlerin işten ayrılma eğilimine neden olan bu faktörler belirlendiği takdirde işten ayrılma eğilimi engellenerek, hem örgütün hem de işgörenin bu durumdan kazançlı olarak çıkması sağlanabilmektedir (Yücel ve Demirel 2013: 164). Cotton ve Tuttle (1986)'ya göre işten ayrılma eğilimini etkileyen bu faktörler çevresel faktörler (istihdam algısı, işsizlik oranı vb.), bireysel faktörler (eğitim, yaş vb.), işletme içi faktörler (ödüllendirme, performans vb.) olarak 3 gruba ayrılmaktadır.

#### **2.5.1.1. Çevresel faktörler**

Çalışanların işten ayrılma eğilimini önemli boyutta etkileyen birtakım makroekonomik ve sosyal kaynaklı faktörler bulunmaktadır (Buluşu, 2017: 47). Bu faktörlere aşağıda değinilmiştir (Kaynak, 1996: 37; Ökten, 2008: 38; Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 400; Varol, 2010: 59-60; Buluşu, 2017: 47):

- Toplumda farklı meslek gruplarının daha iyi ve dikkat çekici olanaklar sunması,
- Toplumun refah ve ekonomik seviyesinde hissedilen artış,
- Mekanikleşme, otomasyon ve normlaşma sayesinde çabucak farklı işlere adapte olabilme ve farklı işlere geçiş yapma imkânlarının artması,
- Piyasada ki hızlı değişimler (malzeme eksikliği, sipariş azlığı vb.),
- İşgücü pazarına genel ekonomik durumun etkisi,
- Tarım ve turizmde mevsimlik iş imkânları,
- Yasaların fazla gelire artan vergi yükü getirmesi,
- Oturmuş bir çalışan sınıfının yerleşmemiş olması sebebiyle sanayi ve tarım gibi iş kolları arasında gidip gelen çalışanlar,

- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- İşçi sendikaları,
- İş piyasasına katılacak yeni işgörenlerin oranı.

Çevresel faktörler örgütlerin karşı koyamadığı faktörlerdir. Bunun sebebi işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olan çevresel faktörlerin örgütlerin etki alanları dışında bulunmasıdır. Başka bir açıdan ele aldığımızda çevresel faktörler çalışanların örgüt tarafından işten çıkarılmasına da sebep olabilmektedir (Varol, 2010: 59).

### **2.5.1.2. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, çalışanların kişisel hayat standartları ile ilgilidir (Doğan ve Oğuzhan, 2015: 8). İşten ayrılma eğilimini etkileyen bireysel faktörlerden aşağıda bahsedilmektedir (Kaynak, 1996: 39; Ökten, 2008: 40; Hwang ve Kuo, 2006: 255; Varol, 2010: 61-62):

- Çalışanın kendisinin veya aile üyelerinin eğitim ve öğrenim gereksinimleri,
- Çalışanın demografik özellikleri,
- Farklı işlere karşı duyulan merak,
- Maluliyet ve emeklilik gibi yaşla ilgili karşılaşılan zorluklar,
- Çalışanların geçimini sağlamakla yükümlü olduğu aile üyeleri,
- Psikolojik ve fizyolojik sebepler,
- Evlenme, ölüm gibi aile içerisinde bazı değişimlerin gerçekleşmesi,
- Bireylerin işleriyle ilgili arzu ve beklentilerinin gerçekleşmemesi.

Birey, bu faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve çalışma koşullarından memnun olup olmadığına karar verir. Şayet memnuniyetsizlik hissine sahip ise, işten ayrılmanın imkânlarını ve başka bir iş aramanın faydalı olup olmadığını araştırır. Sonuç olarak işgören araştırdığı iş olanakları ile çalışmakta olduğu işi arasında bir kıyaslama yaparak kararını vermektedir (Moblely, 1977: 238).

### **2.5.1.3. Örgütsel Faktörler**

Çalışanların işten ayrılma eğilimini artıran örgütsel faktörler, örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinde ortaya çıkan problemlerden kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede yöneticiler, çalışanların işten ayrılma eğilimini artırılmasında ne kadar etkiye sahip ise, üretim ve yönetim sürecini iyileştirmeye yönelik yollar bularak ta işten ayrılma eğiliminin azalmasında aynı düzeyde etkili olabilirler (Kaynak, 1996: 37-38). Örgütsel

faktörleri aşağıdakiler gibi sıralayabiliriz (Kaynak, 1996: 38; Coninck ve Stilwell, 2004; Ökten, 2008: 39; Şimşek ve diğerleri, 2008: 400-401).

- Örgüt üyeleri arasında bilgi ve iletişim eksikliği,
- Kontrol ve gözetimin yetersizliği,
- Ücretlendirme ve terfi sisteminde adaletin sağlanamaması,
- İş memnuniyetsizliği,
- Başarısızlıkla sonuçlanan yönetimsel uygulamalar,
- İşletmenin coğrafik olarak konumu,
- Çalışma ortamında sosyal hizmetlerin olmaması veya yetersiz olması,
- Çalışanların, fizyolojik, psikolojik ve mesleki bilgi ve beceri bakımından çok fazla zorlanmaları,
- Ulaşım zorluğu,
- Çalışanların iş tatminin sağlanamaması,
- İşin türü (yapılması kolay ve zor iş),
- Kariyer imkânlarının sağlanmaması,
- İşin işleyişini engelleyen yetersiz araç ve gereçler,
- İş saatleri, mola ve eğlenme zamanlarının uygun düzenlenmemesi,
- Örgütsel bağlılığın sağlanamaması.

### **2.5.2. İşten Ayrılma Eğiliminin Sonuçları ve Önlenmesi**

İşten ayrılma eğiliminin en ciddi sonucu işten ayrılma davranışıdır. Genellikle performans açısından verimsiz çalışanın işten ayrılması istenen bir durum olsa da her işten ayrılmanın işletmeye önemli boyutta zararları olabilmektedir (Olgun, 2017: 104). İşten ayrılmanın sebep olduğu zararlar şunlardır: işten ayrılanların yerine başka çalışan bulma zorluğu ve seçim sürecinden kaynaklı maliyet ve zaman kayıpları, örgütün eğitim maliyetlerindeki artış, işe yeni alınanların işe ve örgüte uyum sağlama çabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları, iş kazalarının çoğalması, üretim miktar ve kalitesinde düşüş, örgüt içindeki ücret dengesinin bozulması, işgörenin örgüte olan güven ve bağımlılığının sarsılması olarak sıralanabilir (Moblely, 1982: 113; Sabuncuoğlu, 2000: 41- 42; Ökten, 2008: 40-41).

Yukarıda belirtilen işten ayrılmanın sebep olduğu zararları önleyebilmek için yöneticilerin gerçekleştirmesi gereken adımlar aşağıdakiler gibidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 165; Tuna, 2007: 51):

- Büyüme ve gelişme olanakları yaratılmalıdır. Büyüme olanaklarını fark edebilen çalışanlar işletmede kalmaya daha fazla istekli olmaktadır.
- Örgüt üyelerini başarıya ulaştırmak için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Başarılı bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır
- Örgüt üyelerinin ilgi ve yeteneklerini çalışma koşulları ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin kişisel ve uygun olması gerekmektedir.
- Problem çözücülere destek verilmeli ve problem çözümünde ortak katılım sağlanmalıdır.
- Sosyal hakların yerine getirilmesi gerekmektedir.
- İşgörenlere yönelik kişisel gelişime ve mesleki eğitime imkân yaratılmalıdır.
- Düzenli ve koordineli bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.
- İş analizleri yapılmalıdır.

Sonuç olarak örgütlerin çalışanlara sağlamış olduğu bütün imkânlar veya eksiklikler çalışanın örgütleriyle olan bağlarını oluşturan ve aracılık yapan bir köprü vazifesi görmektedir. Örgütler, işten ayrılmayı en düşük seviyeye indirmek istiyorsa en azından asgari düzeyde örgüt üyelerinin gereksinmelerini karşılayabilmelidir. Bununla birlikte çalışanlara, örgüt için ifade ettikleri önem derecesini onlara hissettirmelidir. Çünkü bu şekilde çalışanlar duygusal boyutta etki altında kalacak ve bunun neticesinde örgütlerine karşı olan tutumlarında farklılık oluşacaktır (Buluş, 2017: 51).

## **2.6. İlgili Araştırmalar**

Alanyazın incelendiğinde liderlik davranış tarzları, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi konuları ile ilgili çeşitli sektörlerde yapılan araştırmaların sonuçları aşağıda verilmiştir.

Karasu (2009), tarafından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının işgörenler açısından farklılıkların algılanması ve işgörenlerin tükenmişlikleri ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin yöneticilerine ait liderlik tarzları algısı alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kaya (2010), tarafından yapılan çalışmada iş stresi, tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla, İstanbul, İzmir, Kocaeli şehirlerindeki özel ve kamuda faaliyet göstermekte olan 11 hastanede çalışan doktor, hemşire ve diş hekimi olmak üzere 236 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Çalışma neticesinde duygusal tükenmişlik duygusunun işten ayrılma eğilimini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş. Ayrıca duyarsızlaşma ile işten ayrılma eğilimi arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

Risambessy, Swasto, Thoyib ve Astuti (2012), dönüşümcü liderlik tarzlarının, motivasyon, tükenmişlik sendromu ve iş doyumunu ve işgörenlerin performansına olan etkisini belirlemeyi ve analiz etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderliğin tükenmişlik sendromu üzerinde anlamlı ve negatif bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Telli (2012), tarafından yöneticilerin liderlik davranış tarzlarıyla işgörenlerin tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi arasında nasıl bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren üç işletmede (tekstil, kâğıt ve kimya) çalışan 299 birey üzerinde ankete dayalı bir çalışma yapılmıştır. Araştırma neticesinde, liderlik davranış tarzları ile işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kervancı (2013), tarafından yapılan araştırmada tükenmişliğin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Kırşehir şehrinde bulunan 2 adet kamu ve 10 adet özel banka çalışanlarından anket yöntemi aracılığıyla elde edilen bulgular neticesinde tükenmişlik ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Rittschof (2013), dönüşümcü liderlik, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ilişkisini incelemiştir. Arizona'da Çocuk Koruma Hizmetleri vaka yöneticilerine uygulanan anket sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenme ve kişisel başarı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranış tarzı kişileri geliştirerek tükenmişlik düzeylerini azaltmakta ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Stokes (2013), tarafından yapılan çalışmada Virginia Üniversitesindeki eğitim gören 369 doktora öğrencisinin kültürel zekâ ve dönüşümcü liderlik boyutları ile

tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığı sonucuna ulaşılması amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde tükenmişlik sendromu ile kültürel zekâ ve dönüşümcü liderlik tarzı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yöneticiler ve astları dönüşümcü liderlik uyguladığında part-time çalışmakta olan öğrencilerin tükenmişlik seviyelerinin düştüğü sonucuna varılmıştır.

Kırs (2014), çalışmasında Batman il merkezinde görev alan okul yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile 400 branş öğretmenin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Anket aracılığıyla veriler elde edilmiş ve araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının hepsiyle ve etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğuna bununla birlikte tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu ile ise pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydemir (2014), çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan rehber öğretmenlerin, müdürlerinin liderlik davranış tarzlarını algılamaları ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. 178 rehber öğretmenine uygulanan anketlerin sonuçlarına göre rehber öğretmenlerin tükenmişlik sendromu alt boyutları ile okul müdürleriyle ilgili algıladıkları liderlik davranış tarzları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ongun (2015), tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü, etkileşimci ve hizmetkâr liderlik davranışlarının uyguladıkları güçler ve örgütsel politikalar ile çalışanların tükenmişlik algısı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla 49 kurum ve kuruluşla anket çalışması yapılmıştır. Araştırma neticesinde üç liderlik davranışının da güç kullanımı ve örgütsel politikalar aracılığıyla tükenmişliği etkilediği sonucuna varılmıştır.

Keçelioğlu (2016), çalışmasında tükenmişlik sendromunu ve iş memnuniyetinin işten ayrılma eğilimi üzerine etkilerini incelemektedir. İstanbul' da bulunan 110 muhasebeciye yapılan anket sonuçlarına göre muhasebecilerin yaşadığı tükenmişliğin işten ayrılma eğilimini olumlu etkilediği, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasında ise, olumsuz bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Arıkök (2017), çalışmasında etik liderlik tarzının üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde, tükenmişlik sendromunun aracılık rolünü araştırmıştır. Ankara

Sanayi Odası'na üye üretim şirketlerinde çalışan 400 işgörene uygulanan anket uygulaması ile elde edilen sonuçlar etik liderlik tarzının tükenmişlik sendromu ve üretim karşıtı iş davranışları üzerinde olumsuz bir etki yarattığı, etik liderlik tarzının üretim karşıtı iş davranışlarına etkisinde tükenmişlik sendromunun kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Turizm alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde liderlik davranış tarzları ve tükenmişlik sendromu, liderlik davranış tarzları ve işten ayrılma eğilimi veya tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi kavramları arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ya da iki kavram halinde inceleyen çalışmalara rastlanılmıştır ancak üçünün bir arada incelendiği çalışma bulunamamıştır. Seyahat acentalarında liderlik davranış tarzları tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi kavramlarının bir arada yer alması bakımından bu çalışma ilk olma özelliği taşımaktadır. Turizm alanında yapılan çalışmaların sonuçlarından aşağıda ayrıntılı bir şekilde bahsedilmiştir.

Birdir ve Tepeci (2003), 149 otel yöneticisinde tükenmişlik sendromunun iş değiştirme niyetine etkilerini araştırmıştır. Araştırma neticesinde; otel yöneticilerinin, tükenmişlik sendromu alt boyut ortalamalarına göre; yoğun olarak tükenme yaşamadıkları ancak iş değiştirme davranışlarını en çok etkileyen alt boyutun duygusal tükenme olduğuna ulaşılmıştır.

Dönmez (2008), çalışmasında Türkiye genelinde faaliyetlerini sürdüren seyahat acentalarında çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki kavram arasında ilişkinin var olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. 298 seyahat acentası çalışanın katılımıyla yapılan anket verilerinin analizi neticesinde, seyahat acentası çalışanlarının iş doyumunu ile tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Aslan (2010), tarafından yapılan araştırma seyahat acentalarında personel güçlendirmenin tükenmişlik düzeyine olan etkisini, belirlemek amacıyla yapılmıştır. Seyahat acentasında çalışan 303 personelden anket yöntemi ile elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre personel güçlendirme boyutları ile tükenmişlik sendromu alt boyutları arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu saptanmış, işgörenlerde güçlendirme puanları yükseldikçe tükenmişlik puanlarında belirli düzeyde düşüşün görüldüğü sonucuna varılmıştır.

Zopiatis ve Constanti (2010), tarafından Güney Kıbrıs'ta bulunan ve turizm otelcilik sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik davranış tarzları, özellikle işlemci, pasif kaçınma ve dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. 500 otel yöneticisine uygulanan anket sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ile kişisel başarı arasında pozitif bir ilişki gözükürken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Ayrıca pasif kaçınma, işlemci liderliğin kişilerin tükenmişlik düzeylerine etkisinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nebioğlu (2011), çalışmasında Alanya'da bulunan A Grubu seyahat acentalarındaki yöneticilerin liderlik davranış tarzları ile uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda liderlik davranış tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Onay ve Kılıcı (2011), İzmir' in Alsancak ilçesinde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde iş stresi, tükenmişlik sendromu, işten ayrılma eğilimi değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ve birbirlerini nasıl etkilediğine ulaşmak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal tükenmişlik duygusu işten ayrılma eğilimini olumlu yönde etkilemekte duyarsızlaşma ile işten ayrılma eğilimi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Güzel ve Akgündüz (2011), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını alt boyutlarıyla ele alarak işgörenlerin bu boyutları nasıl algıladıkları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini incelemiştir. Örneklem olarak Kuşadası Destinasyonunda bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan 116 orta düzey yönetici seçilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım davranışlarının, katılımcıların duygusal tükenmişlik duygularını azalttığı, bununla birlikte dönüşümcü liderlik tarzının karizma ilham verme davranış özelliğinin, katılımcıların kendilerini başarısız olarak düşünmelerini azalttığı saptanmıştır. Ayrıca etkileşimci liderlik tarzının istisnalarla yönetim boyutunun ise çalışanların tükenmişlik düzeyini ciddi oranda etkilediği ortaya çıkmıştır.

Twigg ve Kang (2011), çalışmasında restoran yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanlarının tükenmişlik sendromu, idealizm ve özsaygı düzeyleri

arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre işgörenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel destek ile tükenmişlik sendromu arasında ters ilişki olduğu saptanmıştır. Restoran yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı, işgörenlerin desteklenmesi yönündeki davranışlarının tükenmişlik sendromunun nedenlerini azaltıcı etkiye sahip olduğuna sonucuna ulaşılmıştır.

Erol (2012), konaklama işletmelerinde liderin davranış tarzlarının işgörenlerin sessizliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ve sessizlik arasında olumsuz, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik arasında ise olumlu ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Morçin (2012), Seyahat Acentası yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini Adana'daki 86 adet A grubu seyahat acentası çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışma ile araştırmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilediklerine ulaşılmıştır.

Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014), tarafından yapılan çalışmada otel işletmesi yöneticilerinin liderlik davranış tarzlarının, işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Alanya şehrinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 620 işgörene uygulanan anket aracılığıyla elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin liderlik algılarına yönelik tutumlarının olumlu olduğu durumda, örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin ise düştüğü bulunmuştur.

Uzun (2015), Nevşehir şehrinde faaliyetlerini sürdüren otel işletmeleri çalışanlarının hizmetkâr liderlik tarzı algılamalarının tükenmişlik düzeylerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma neticesinde hizmetkâr liderlik tarzı alt boyutlarından duygusal destek ve iyileştirme ile tükenmişlik sendromu alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz, kişisel başarı ile ise olumlu ilişki olduğu saptanmıştır.

Küçükaltan ve Zeybek (2015), tarafından işletme içi problemlerin çözümünde etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişki ve bu tarzların çalışanların iş tatmin düzeylerine ve işgören devir hızına etkileri araştırılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 300 üzeri olan dört farklı 5 yıldızlı otelde yapılan çalışmanın

sonucuna göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile personellerin iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aslan ve Etyemez (2015), tarafından yapılan araştırma ise Hatay'daki üç, dört, beş yıldızlı ve butik otellerde çalışanların tükenmişlik seviyelerinin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. Araştırma neticesinde, çalışanların tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmış ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin ise istatistiki olarak pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yükselirken işten ayrılma eğiliminin de yükseldiği; kişisel başarı yükselirken işten ayrılma eğiliminin düşüş gösterdiği saptanmıştır. Bu sebeple çalışmada, çalışanların tükenmişlik seviyelerinin işten ayrılma eğilimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Günay (2016), turizm sektöründe çalışmakta olan bireylerin işletmelerinde yaşadığı tükenmişlik sendromunun motivasyon, örgütsel bağlılık, ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada tükenmişlik sendromunun işten ayrılma eğilimini anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tanrıverdi, Akova ve Çifçi (2016), İstanbul'da henüz inşaatı yeni bitmiş beş farklı otel zincirine ait açılış-otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranış tarzları, yöneticilerin çatışma ortamında geliştirdikleri çözüm stilleri ve işgörenlerin işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Anket aracılığıyla elde edilen sonuçlarda açılış otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma eğilimine negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış ve buna ek olarak, işten ayrılma eğiliminin açılış-otel işletmelerinde düşük olduğu saptanmıştır.

### 3. YÖNTEM

Seyahat acentalarında bulunan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın modeli ve hipotezleri ortaya konulmaktadır. Daha sonra araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi aşamaları takip etmektedir.

#### 3. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı seyahat acentası çalışanlarının liderlik davranış tarzları algılamalarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, ilgili alanyazın taranarak, çalışmanın problemi tanımlanmıştır. Çalışma sorularına ilişkin teorik bölümde detaylı bir şekilde incelenen değişkenler ve bu değişkenler arasındaki etkileri gösterebilecek şekilde hipotezler belirlenmiş ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Hipotez, “araştırmaya başlamadan önce, ön gözlemlerden, olayların irdelenmesinden, kaynakların incelenmesinden, yaşantıların yoklanmasından araştırmanın sonucuna ilişkin tahmin olarak” tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 10). Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Liderlik davranış tarzlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Dönüşümcü liderlik boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Etkileşimci liderlik boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Tükenmişliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Duygusal Tükenme boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Duyarsızlaşma boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Kişisel başarısızlık hissi boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Liderlik davranış tarzlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Dönüşümcü liderlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Dönüşümcü liderlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: Dönüşümcü liderlik boyutunun kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3d: Etkileşimci liderlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3e: Etkileşimci liderlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

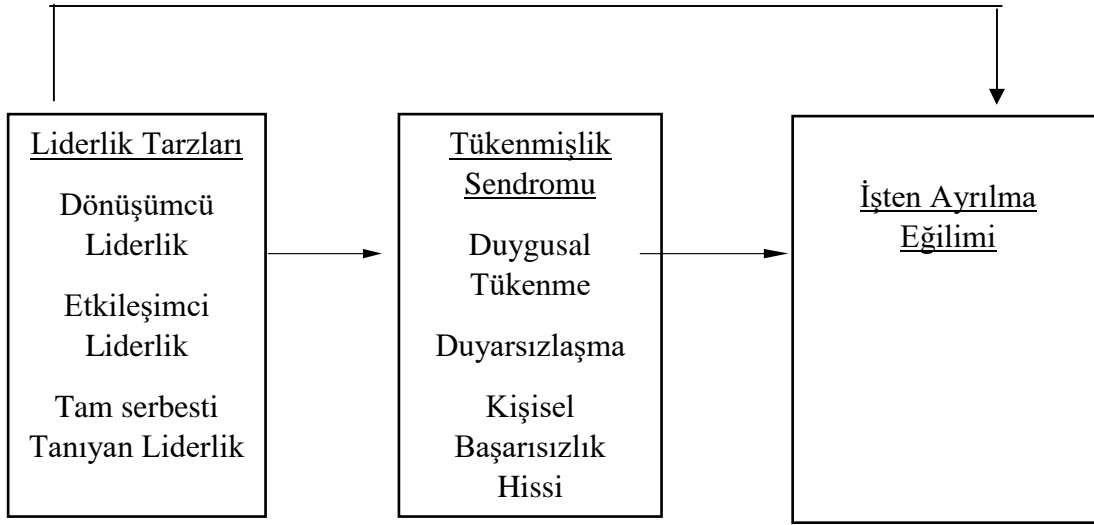
H3f: Etkileşimci liderlik boyutunun kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3g: Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3h: Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3i: Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın amacı ve hipotezlerinden hareketle oluşturulan araştırma modeli Şekil 10'da yer almaktadır.



Şekil 10. Araştırma Modeli

### 3. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının obje, olgu, olay ve bireyler etrafında genellenmek istendiği birimler bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 69). Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Seyahat acentaları turizm ve seyahat ürünlerini meydana getiren ulaştırma, konaklama, eğlence, yiyecek ve içecek ve farklı turizm ürünlerini üretildikleri şekilleriyle ya da bu ürünlerin parçalarını birleştirerek yeni bir ürün paketi halinde nihai tüketici olan turistlere özel satış ve pazarlama yöntemleriyle sunan ticari kuruluşlardır (Mısırlı, 2010: 37). Seyahat acentaları yasal olarak üç sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar her türlü acentacılık faaliyetlerini yerine getirme yetkisine sahip A grubu, A grubu seyahat acentalarının gerçekleştireceği turların biletlerini satan B grubu ve Türk vatandaşları için yurtiçi turlar organize eden C gruplarıdır (Hacıoğlu, 2013: 57). İstanbul'da 3379 adet A grubu, 32 adet B grubu ve 39 adet C grubu seyahat acentası faaliyetlerini sürdürmektedir (TÜRSAB, 2018). Araştırmanın evreninde İstanbul ilinde bulunan A grubu seyahat acentaları çalışanlarının seçilmesinin nedeni, İstanbul ilinde Türkiye turizmi açısından en fazla seyahat acentasının bulunması, çalışanların kalabalık ortamlarda çalışması ve müşteri ile sürekli olarak iletişim halinde olmalarıdır. Araştırmada kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir

(Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015: 20). Kolayda örnekleme ile veriler en kolay, düşük maliyetle ve hızlı toplanır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 194). İstanbul’da ki seyahat acentası çalışanlarını konu alan birçok araştırmada (Kuru, 2005; İlban, 2008; Dönmez, 2008; Kafa, 2010; Şahin, 2014; Ertekin, 2016) evreni temsil edebilecek örneklem sayısının iki yüz ve üzeri olmasının yeterli olduğu görüşü savunulmaktadır. Kozak (2017: 113)’ in oluşturduğu örneklem büyüklüğü tablosu incelendiğinde de örneklem sayısının iki yüz ve üzeri olmasının yeterli olduğu söylenebilmektedir. Araştırma için 400 adet anket formu dağıtılmış fakat verilerin bilgisayara aktarımı sırasında 95 anketin eksik veya hatalı doldurulmasından dolayı geçersiz sayıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla 305 adet sağlıklı anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

### **3. 3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Araştırmada ilk olarak liderlik davranış tarzları, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili Alanyazında taraması yapılmış olup ulaşılan bilgiler ışığında birincil verilerin toplanma aşamasına geçilmiştir. Birincil veri toplama aracı olarak da anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik bir anket formu hazırlanmış olup; bu form dört bölümden ve toplamda 71 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan seyahat acentalarında çalışan bireylerin, sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde liderlik davranış tarzlarını belirleme amacıyla Avolio, Bass ve Jung (1999)’un 36 maddeden oluşan Çok boyutlu liderlik ölçeğinden (Multifactor Leadership Questionnaire) yararlanılmıştır. Ayrıca alanyazında bu ölçek kullanılarak yapılan çalışmalar incelenilmiştir (Sağlam, 2008; Bildik, 2009; Erol, 2012). Ölçek 5’li likert tipinde; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Üçüncü bölümde seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 22 maddeden oluşan tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde; 1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu Zaman ve 5: Her Zaman şeklinde düzenlenmiştir.

Dördüncü bölümde seyahat acentası çalışanlarının İşten ayrılma eğilimlerini ölçmek amacıyla Carson, Roe, Birkenmeier ve Phillips (1999)’in oluşturdukları 3 maddelik “işten ayrılma eğilimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde;

1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu Zaman ve 5: Her Zaman şeklinde düzenlenmiştir.

### **3. 4. Veri Toplama Süreci**

Anket uygulaması 2017 yılının Haziran ve Eylül ayları süresince İstanbul ilinde bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan bireylere yapılmıştır. Seyahat acentalarına gidilerek çalışanlara araştırma ile ilgili kısa bilgi verildikten sonra anketleri doldurmaları rica edilmiştir. Anketleri doldurmak için istekli olmayan katılımcılara herhangi bir zorlama ya da baskı yapılmamış, anketi doldurmak tamamıyla katılımcıların gönül rızasına bırakılmıştır. Araştırma sırasında çalışanların araştırmaya katılma isteğinin genel olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebepleri arasında çalışanların sezon yoğunluğu sebebi ile anket doldurmak için boş vakitlerinin bulunmaması gösterilebilir. Anketi doldurmak için istekli olan katılımcılara anket formu dağıtılmış ve daha sonra tekrar ziyaret edilerek anket formları alınmıştır.

### **3. 5. Verilerin Analizi**

Anket yöntemi ile ulaşılan verilerin analizi için SPSS 23.0 paket programı (Statistical Package for Social Science - Version 23.0) ve AMOS 22.0 (Analysis of Moment Structures – Version 22.0) kullanılmıştır. Toplanan veriler programa girildikten sonra analizleri yapılmıştır. İlk olarak katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini içeren frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonra AMOS programı ile çok boyutlu liderlik, Maslach tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılarak, ölçeklere ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ulaşılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin sonucuna ulaşabilmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve dağılımın normal olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Kolmogorov–Smirnov testi yapılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değeri standart hataya bölünerek z değeri elde edilir. Ulaşılan z değeri -2 ve +2 sınırları arasında bulunuyorsa normal dağılım özelliğine sahip olduğu söylenir (Şencan, 2005). Araştırmada yapılan Kolmogorov–Smirnov testi sonucunda çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ve +2 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayanarak verilerin normal dağılım sergilediği söylenebilir. İki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığı sonucuna ulaşabilmek amacıyla t testi uygulanmıştır.

Seyahat acentalarında çalışan bireylerin cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitim alma değişkenleri için t testi uygulanmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılan bireylerin yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitim düzeyi, aylık gelir, acentadaki çalışma süresi, departman ve acentadaki statüsü değişkenleri için One-way Anova testinden yararlanılmıştır. Bu değişkenlerde elde edilen anlamlı farklılığın, kaynağının belirlenmesi için Tamhane Testi uygulanmıştır. Araştırma değişkenleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını ve bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenleri hangi ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve hipotezlerle ilişkin regresyon analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Liderlik davranış tarzlarının seyahat acentalarında çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın analizleri, bulguları ve bu bulguların yorumları yer almaktadır.

### 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Seyahat acentası çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans analizinin sonuçları Çizelge 2’de yer almaktadır. Çizelge 2’de araştırmaya katılanların 103’ünün (%33.8) kadınlardan, 202’sinin (%66.2) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan seyahat acentalarında çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde; 144’ünün (%47.2) 18- 25 yaş arası, 135’inin (%44,3) 26- 35 yaş arası, 22’sinin (%7,2) 36-45 yaş arası, 4’ünün (%1,3) 46-55 yaş aralında olduğu 56 yaş ve üstü katılımcıların ise bulunmadığı görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 71’inin (%23,3) evli, 234’ünün bekar olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların gelir durumları incelendiğinde 14’ünün (%4,6) 1400 TL ve altı, 211’inin (%69,2) 1401-2500 TL arası, 70’inin (%23,0) 2501- 3500 TL arası, 8’inin (%2,6) ve 2’sinin (%0,7) 4501 TL ve üzeri olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde 3’ünün (%1,0) ortaöğretim, 48’inin (%15,7) lise, 135’inin (%44,3) önlisans, 114’ünün (%37,4) lisans ve 5’inin (%1,6) lisansüstü seçeneklerini işaretlediği görülmektedir.

**Çizelge 2.** Seyahat Acentası Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	103	33,8
	Erkek	202	66,2
Yaş	18-25	144	47,2
	26-35	135	44,3
	36-45	22	7,2
	46-55	4	1,3
	56 yaş ve üstü	0	0,0
Medeni Durum	Evli	71	23,3
	Bekar	234	76,7
Aylık Geliriniz	1400 TL ve Altı	14	4,6
	1401-2500 TL Arası	211	69,2
	2501- 3500 TL Arası	70	23,0
	3501-4500 TL Arası	8	2,6
	4501 TL ve Üzeri	2	0,7
Eğitim Durumu	Orta öğretim	3	1,0
	Lise	48	15,7
	Önlisans	135	44,3
	Lisans	114	37,4
	Lisansüstü	5	1,6

#### 4.2. Katılımcıların Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan seyahat acentalarında çalışan kişilerin mesleki özelliklerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara seyahat acentasında ki çalışma süresi, görevi, çalışma durumu, turizm eğitimi ve düzeyi ile ilgili sorular sorulmuştur. Katılımcıların mesleki özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 3'te görülmektedir. Çizelge 3'e göre seyahat acentası çalışanlarının 187'sinin (%61,3) satış, 17'sinin (%5,6) biletleme, 20'sinin (%6,6) acenta müdürü, 49'unun (%16,1) transfer, 21'inin (%6,9) ve 11'inin (%3,6) operasyon görevlerinde buldukları görülmektedir. Seyahat acentalarında çalışan ve araştırmaya katılanların 207'sinin (%67,8) turizm eğitimi aldığı 98'inin (%32,2) turizm eğitimi almadığı ayrıca turizm eğitimi alan katılımcıların hangi düzeyde eğitim aldıkları incelendiğinde 15' inin (%7,2) lise, 130'unun (%62,8), 59' unun (28.5) önlisans ve 3'ünün (%1.5) lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir.

Katılımcıların 51'inin (%16,7) 1 yıldan az, 102'sinin (%33,4) 1-3 yıl, 118'inin (%38,7) 4-7 yıl, 28'inin (%9,2) 8-11 yıl ve 6'sının ( 2,0) 11 ve üzeri sürelerde acentalar da çalıştıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının büyük çoğunluğunun daimi personel olarak çalıştığı gözlenmektedir. Katılımcıların 201'inin (%65,9) daimi personelken, 63'ü (%20,7) geçici (sezonluk) personel, 41' ise (%13,4) stajyer olarak çalışmaktadır.

**Çizelge 3.** Seyahat Acentası Çalışanlarının Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımları

Mesleki Özellikler			
Acentadaki Göreviniz	Satış	187	61,3%
	Biletleme	17	5,6%
	Acenta Müdürü	20	6,6%
	Transfer	49	16,1%
	Acenta Rehberi	21	6,9%
	Operasyon	11	3,6%
Turizm Eğitimi	Evet	207	67,8%
	Hayır	98	32,2%
Turizm Eğitimi Düzeyi	Lise	15	7,2%
	Önlisans	130	62,8%
	Lisans	59	28,5%
	Lisansüstü	3	1,5%
Acentadaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	51	16,7%
	1-3 yıl	102	33,4%
	4-7 yıl	118	38,7%
	8-11 Yıl	28	9,2%
	11+	6	2,0%
Çalışma Şekli	Daimi Personel	201	65,9
	Geçici (sezonluk) Personel	63	20,7
	Stajyer	41	13,4

#### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, özellikle algı ve tutum ölçeklerinin kullanıldığı çalışmalarda yer alan, çok sayıdaki bağımsız değişkenin birbirine yakın olanlarının ilişkilendirilerek belirli bir grup sayısına düşürüldüğü analizdir (Kozak, 2017: 150). İki çeşit faktör analizi bulunmakta bunlardan ilki araştırmacının araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikir ya da öngörüye sahip

olmaması nedeniyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi ikincisi ise araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen ilişkinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizidir (Çoşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 266). Bu çalışmada kullanılan çok boyutlu liderlik, Maslach tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerinin alanyazında çok fazla kullanılan ölçekler olması sebebiyle doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Meydan ve Şeşen (2011:72)'e göre doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyumuna yönelik olarak birçok değer olmasına rağmen alanyazında genel raporlanan değerlerin Ki-kare istatistiği ( $\chi^2$ -Chi-Square),  $\chi^2/df$ , İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index, GFI), Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI), standartlaştırılmış artık kareler ortalaması (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) değerleri olduğu görülmektedir. Çizelge 4'de doğrulayıcı faktör analizinde alanyazında en fazla raporlanan uyum indeksleri ve uyum değerleri yer almaktadır.

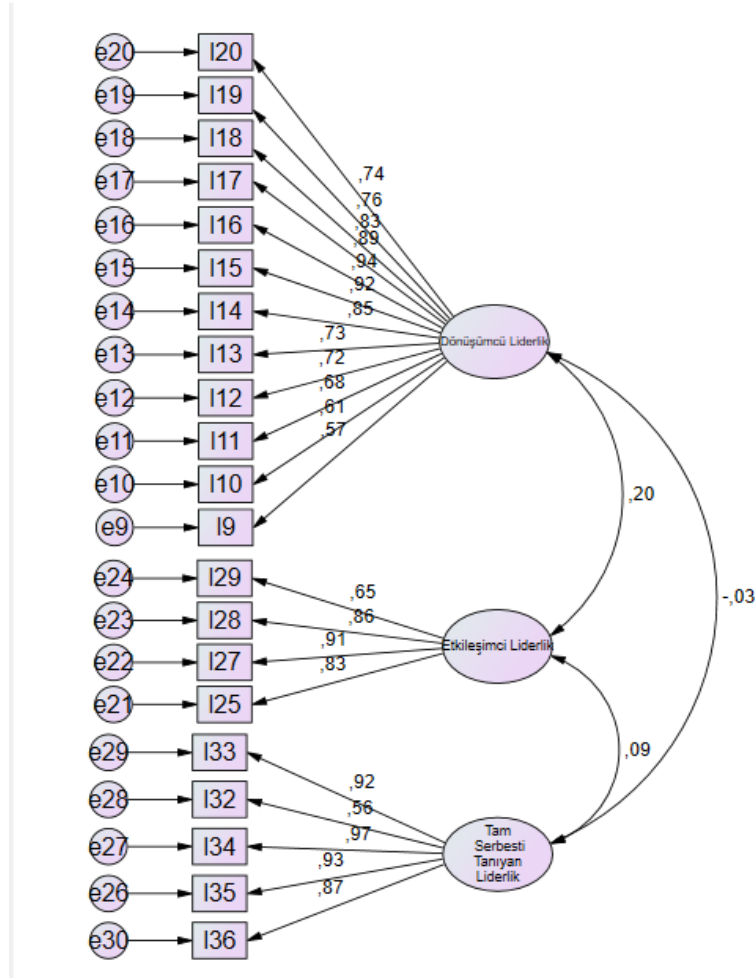
**Çizelge 4.** Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 5$
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
IFI	$\geq 0,95$	,094-0,90
SRMR	$\leq 0,05$	,06 $\leq$ SRMR $\leq$ ,08
RMSEA	$\leq 0,05$	,06 $\leq$ RMSEA $\leq$ ,08
CFI	$\geq 0,97$	, $\geq 0,95$

Kaynak: CEM, H. Meydan ve Harun, Şeşen. (2011). Yapısal Eşitlik Modellenmesi Amos Uygulamaları. Birinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, s.182. 37.

#### 4.3.1. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Alanyazında 36 madde olan Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükü ( $<.50$ ) olanlar elenerek 21 madde ile analiz değerlendirilmiştir. 3 boyutta faktör yükleri dönüşümcü liderlik için (.57 ; .94), etkileşimci liderlik için (.65; .91), Tam serbesti tanıyan liderlik için (.56; .97) arasında ve anlamlı bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin faktör yükleri Ek 3'te verilmiştir. Çok boyutlu liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 11'de yer almaktadır.



**Şekil 11.** Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyut ve Maddeleri Gösteren Diyagram

Çok boyutlu liderlik ölçeğinin geçerliliğini ifade eden uyum iyiliği değerleri ve ölçeğinin yorumlanmasında kullanılan istatistikler Çizelge 5’de yer almaktadır.

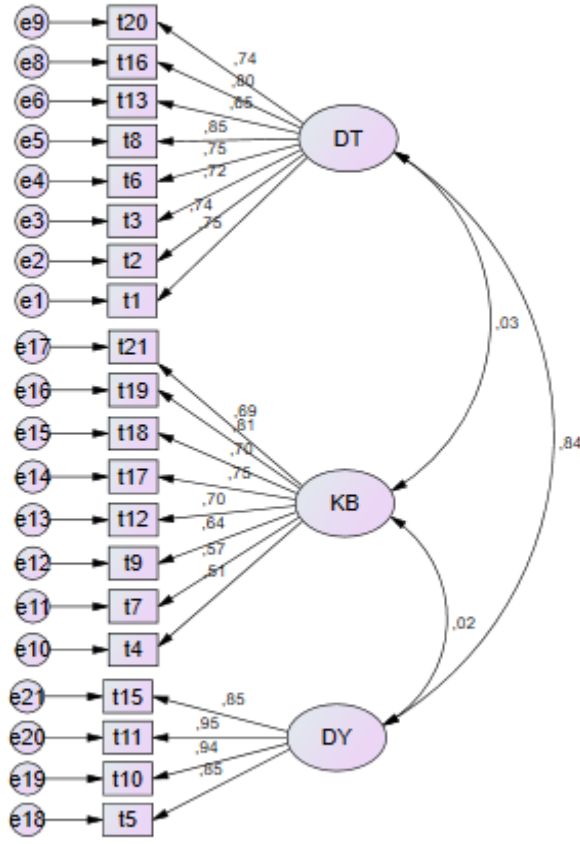
**Çizelge 5.** Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Değer	Uyum
$(\chi^2)$	399,147	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	2,294	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,890	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0.964	İyi Uyum
SRMR	0,890	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,065	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,964	Kabul Edilebilir Uyum

Çapık (2014: 200), Ki-kare istatistiğinin örneklem büyüklüğünden çok kolay ve hızlı etkilendiğini belirterek, örneklemden daha az etkilenen  $\chi^2/df$  oranının bunun yerine kullanılabileceğini ifade etmiştir. Çok boyutlu liderlik değeri için  $\chi^2/df$  değerinin 2,294 ile kabul edilebilir değer olan 3'ten küçük ve anlamlı bir değer olduğu, GFI değerinin 0,890 ile kabul edilebilir değer olan 0,085 den büyük, IFI değerinin 0,964 ile kabul edilebilir değer olan 0,95'ten büyük, SRMR değerinin 0,52 ile kabul edilebilir değer olan 0,05  $\geq$  büyük, RMSEA değerinin 0,065 ile kabul edilebilir değer olan  $<0.08$ ' den küçük ve CFI değerinin 0,964 ile kabul edilebilir değer olan 0,95' den büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar çok boyutlu liderlik modeli için genel uyum iyiliği değerlerine ulaşıldığını göstermektedir.

#### **4.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Alanyazında 22 madde olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükü ( $<.50$ ) olanlar elenerek 20 madde ile analiz değerlendirilmiştir. 3 boyutta faktör yükleri duygusal tükenme için (.65 ; .85), duyarsızlaşma için (.85; .95), kişisel başarısızlık hissi (.51; .81) arasında ve anlamlı bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin genel faktör yükleri Ek 5'te verilmiştir. Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 12'de yer almaktadır.



**Şekil 12.** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyut ve Maddeleri Gösteren Diyagram

Maslach Tükenmişlik ölçeğinin geçerliliğini ifade eden uyum iyiliği değerleri ve ölçeğinin yorumlanmasında kullanılan istatistikler Çizelge 6’da yer almaktadır.

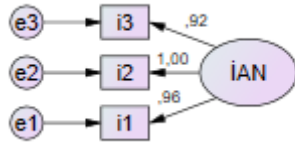
**Çizelge 6.** Maslach Tükenmişlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Değer	Uyum
$(\chi^2)$	402,086	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	2,773	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0, 885	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0. 944	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,69	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,076	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0, 944	Kabul Edilebilir Uyum

Maslach tükenmişlik ölçeği değeri için  $\chi^2/df$  değerinin 2,773 ile kabul edilebilir değer olan 3'ten küçük ve anlamlı bir değer olduğu, GFI değerinin 0,885 ile kabul edilebilir değer olan 0,085'ten büyük, IFI değerinin 0,944 ile kabul edilebilir değer olan 0,90' dan büyük, SRMR değerinin 0,69 ile kabul edilebilir değer olan 0,05  $\geq$  büyük, RMSEA değerinin 0,076 ile kabul edilebilir değer olan  $<0.08$ ' den küçük olduğu ve son olarak CFI değerinin 0,944 ile kabul edilebilir değer olan 0,95'in altında kaldığı görülmektedir. Ancak alanyazında CFI değerinin kabul edilebilir değerinin 0,90 alındığı çalışmalarda bulunmaktadır (Çapık, 2014: 199; İlhan ve Çetin, 2014:31; Kavgaoglu, 2017: 161; Evcı ve Aylar, 2017: 401). Bu doğrultuda elde edilen tüm uyum indeksleri istatistiklerinin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.3.3. İşten Ayrılma Eğilimi Doğrulayıcı Faktör Analizi

Alanyazında 3 madde olan İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükleri (.92;1.00), arasında ve anlamlı bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin genel faktör yükleri Ek 7'de verilmiştir. İşten ayrılma eğilimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 13'te yer almaktadır.



**Şekil 13.** İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Maddeleri Gösteren Diyagram

İşten ayrılma eğilimi ölçeğinin geçerliliğini ifade eden uyum iyiliği değerleri ve ölçeğinin yorumlanmasında kullanılan istatistikler Çizelge 7'de yer almaktadır

**Çizelge 7.** İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Değer	Uyum
$(\chi^2)$	1,502	İyi Uyum
$\chi^2/df$	1,502	İyi Uyum
<b>GFI</b>	0, 997	İyi Uyum
<b>IFI</b>	1,000	İyi Uyum
<b>SRMR</b>	0,61	Kabul Edilebilir Uyum
<b>RMSEA</b>	0,041	İyi Uyum
<b>CFI</b>	1, 000	İyi Uyum

İşten ayrılma eğilimi ölçeği değeri için  $\chi^2/df$  değerinin 1,502 ile iyi uyum değeri olan 2'den küçük ve anlamlı bir değer olduğu, GFI değerinin 0,99 ile iyi uyum değeri olan 0,90'dan büyük, IFI değerinin 1,000 ile iyi uyum değeri olan 0,95'ten büyük, SRMR değerinin 0,61 ile kabul edilebilir değer olan  $0,05 \geq$  büyük, RMSEA değerinin 0,041 ile iyi uyum değeri olan  $\leq 0,05$  den küçük olduğu ve CFI değerinin 1,000 ile iyi uyum değeri 0,97'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar İşten ayrılma eğilimi modeli için uyum iyiliği değerlerine ulaşıldığını göstermektedir.

#### 4.4. Çok Boyutlu Liderlik, Maslach Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu bölümde çok boyutlu liderlik, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerine ait güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Özellikle algı ve tutum ölçümünde geçerli olan güvenilirlik, bir çalışmanın farklı ortam ve zamanlarda tekrarlanması durumunda aynı sonuçlara ulaşılabileceğinin ya da ulaşılamayacağını göstergesidir. Güvenirlik analizinde alanyazında en sık kullanılan ölçüt, her bir değişken ve soru havuzunun toplamı için hesaplanan Cronbach Alpha değeridir. Bu değer, "0" ile "1" arasında değişmektedir (Kozak, 2017: 146). Bu değer 1'e yaklaştıkça araştırmanın güvenilirliği artar (Çoşkun ve diğerleri, 2015: 124). Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği Çizelge 8'e göre yorumlanabilir.

**Çizelge 8.** Cronbach's Alpha Değerleri

Cronbach's Alpha Değeri	Güvenirlik Aralıkları
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kaynak: Aliye Kayış. (2010). Güvenirlik Analizi. Kalaycı, Şeref. (Ed.), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s.405.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesinde Cronbach's Alpha yönteminden yararlanılmıştır. Çok boyutlu liderlik ölçeği ve alt boyutları, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları ve İşten ayrılma eğilimi ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 9'da bulunmaktadır.

**Çizelge 9.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<b>Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (ÇBLÖ)</b>	<b>21</b>	<b>.893</b>
Dönüşümcü Liderlik (DL)	12	,954
Etkileşimci Liderlik (EL)	4	,882
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (TSTL)	5	.922
<b>Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)</b>	<b>20</b>	<b>,892</b>
Duygusal Tükenme (DT)	8	,920
Duyarsızlaşma (DY)	4	,839
Kişisel Başarısızlık Hissi (KBH)	8	,891
<b>İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği (İAEÖ)</b>	<b>3</b>	<b>.968</b>

Çizelge 8'e bakılarak yorumlandığında çok boyutlu liderlik ölçeği (.893) değeriyle yüksek derecede güvenilirlik seviyesinde olduğu söylenebilmektedir. Alt boyutlarında ise; dönüşümcü liderlik (.954), etkileşimci liderlik (.882), tam serbesti tanıyan liderlik (.922) değerleri ile yine yüksek güvenilirlik düzeyinde yer almaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğine bakıldığında da (.892) değeriyle yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu saptanmıştır. Alt boyutlarında ise; duygusal tükenme (.920), duyarsızlaşma (.839), kişisel başarısızlık hissi (.891) değerleri ile yine yüksek güvenilirlik düzeyinde yer almaktadır. Son olarak işten ayrılma eğilimi ölçeğinde ise (.968) değeriyle yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.5. Seyahat Acentası Çalışanlarının Araştırmada Kullanılan Ölçek Sorularına Verdiği Cevaplara Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Bu bölümde çok boyutlu liderlik, Maslach tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin yanıt kategorileri beş grupta toplanmıştır. Bunlar "1=kesinlikle katılmıyorum", "2=katılmıyorum", "3=ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4=katılıyorum" ve "5=kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Tükenmişlik ve işten ayrılma ölçeklerinin yanıt kategorileri ise "1=hiçbir zaman", "2=çok nadir", "3=bazen", "4=çoğu zaman" ve "5=her zaman" şeklindedir.

Çizelge 10' incelendiğinde çok boyutlu liderlik ölçeği üç alt boyuttan ve toplamda 21 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik boyutlarıdır.

Dönüşümcü liderlik boyutu altında 12 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3,81, standart sapması ise 77 olarak hesaplanmıştır. İfade ortalamaları 3,70 ile 3,95 aralığının da değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 3.95 ile “Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır” ifadesi olmuştur. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise 3.70 ile “Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir” ifadesi olmuştur.

Etkileşimci liderlik boyutu altında 4 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3,93 standart sapması ise 74 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 3,79 ile 4,00 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 4,00 ortalamayla “Hatalarımızı takip eder” ifadesi olmuştur. Seyahat acentası çalışanlarının bu boyutta en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise 3,79 ile “Sorun ancak ciddiye harekete geçer” ifadesi olmuştur.

Tam serbesti tanıyan liderlik boyutu altında 5 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3,88 standart sapması ise 88 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 3,56 ile 4,04 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade “Karar vermekten kaçınır” ifadesi olmuştur. Seyahat acentası çalışanlarının bu boyutta en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise “Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer” ifadesi olmuştur.

Çok boyutlu liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip faktör 3,93 ile “Etkileşim liderlik” tir. Ölçeğin genelinin ortalaması 3,85’dir. İfade ortalamaları ise 3,56 ile 4,04 aralığının da değişmekte ve değişim aralığı 54’ tür.

**Çizelge 10.** Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	$\bar{x}$	S.S
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		
9.Olaylar hakkında iyimser konuşur.	3,92	,93
10.Davranışları, güven uyandırır.	3,92	,88
11.Coşkulu bir şekilde konuşur.	3,87	,88
12.Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	3,95	,82
13.Karar vermeden önce değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	3,88	,82
14.Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.	3,77	,96
15.Sorunların çözümünde yeni yollar önerir.	3,73	1,02
16.Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.	3,71	1,02
17.Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	3,70	1,04
18.Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.	3,72	1,02
19.İyi bir öğretmen ve koçtur.	3,75	,99
20.Hepimizi bireysel olarak tanır.	3,81	,99
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,81</b>	<b>,77</b>
<b>Etkileşimci Liderlik</b>		
25.Hatalarımızın üzerinde odaklanır.*	3,99	,80
27.Hatalarımızı takip eder.*	4,00	,80
28.Başarısızlıklarımız üzerine odaklanır.*	3,94	,90
29.Sorun ancak ciddiye harekete geçer.*	3,79	,92
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,93</b>	<b>,74</b>
<b>Tam Serbesti Tanıyan Liderlik</b>		
32.Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer.*	3,56	1,10
33.İşe girişmekten kaçınır.*	3,91	,97
34.Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.*	3,98	,97
35.Karar vermekten kaçınır.*	4,04	,96
36.Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir.*	3,92	1,05
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,88</b>	<b>,88</b>
<b>Genel Standart Sapma: ,54</b> <b>Genel Aritmetik Ortalama: 3,85</b>		

\* İfadeler ters kodlanmıştır.

Çizelge 11' incelendiğinde tükenmişlik ölçeği üç alt boyuttan ve toplamda 20 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi boyutlarıdır.

Duygusal tükenme boyutu altında 8 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,36, standart sapması ise 81 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu

boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,12 ile 2,99 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 2,99 ortalamayla “İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade 2.12 ile “İşimden soğuduğumu hissediyorum” ifadesi olmuştur.

Duyarsızlaşma boyutu altında 4 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,34 standart sapması ise 82 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,02 ile 2,55 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 2,55 ortalamayla “Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade 2,02 ile “İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum” ifadesi olmuştur.

Kişisel başarısızlık hissi boyutu altında 8 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,45 standart sapması ise 73 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,18 ile 2,78 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 2,78 ortalamayla “İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade 2,18 ile “İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlarım” ifadesi olmuştur.

Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip faktör 2,45 ile “Kişisel başarısızlık hissi” dir. Ölçeğin genelinin ortalaması 2,38’dir. İfade ortalamaları ise 2,02 ile 2,99 aralığın da değişmekte ve değişim aralığı 59’dur.

**Çizelge 11.** Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	$\bar{x}$	S.S
<b>Duygusal Tükenme</b>		
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,12	1,01
2.İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	2,25	,94
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,25	,99
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	2,27	,99
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,26	1,06
13.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	2,99	1,06
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok stres yaratıyor.	2,56	,95
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	2,17	1,05
<b>Genel Ortalama</b>	2.36	,81
<b>Duyarsızlaşma</b>		
5.İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	2,02	,98
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	2,54	,99
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	2,55	1,02
15.İşim gereği hizmet verdiğim insanlara ne olduğu umurumda değil.	2,26	,99
<b>Genel Ortalama</b>	2.34	,82
<b>Kişisel Başarısızlık Hissi</b>		
4.İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlarım.*	2.18	1,03
7.İşim gereği hizmet verdiğim insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.*	2,23	1,04
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.*	2,28	1,02
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.*	2,43	,95
17.İşim gereği hizmet verdiğim insanlarla aramda rahat bir ortam yaratıyorum.*	2,50	1,00
18.İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.*	2,78	,85
19.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.*	2,57	,87
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.*	2,64	,99
<b>Genel Ortalama</b>	2,45	,73
<b>Genel Standart Sapma: ,59</b> <b>Genel Aritmetik Ortalama: 2,38</b>		

\* İfadeler ters kodlanmıştır.

Çizelge 12’de seyahat acentası çalışanlarının “İşten ayrılma eğilimi” ölçeği kapsamında yer alan 3 ifadenin aritmetik ortalama ile standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ölçeğin “Başka bir iş bulursam işimden ayrılmayı düşünüyorum.” maddesi 2,51 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip maddesidir. Ölçeğin “Çalıştığım işi bırakmayı düşünüyorum.” maddesi ise 2,33 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olan maddesidir. Seyahat acentası çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinin 2,41 genel ortalama ile düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

**Çizelge 12.** İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<b>İfadeler</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>S.S</b>
1.Çalıştığım işi bırakmayı düşünüyorum.	2,33	,93
2.Yaptığım işi bırakma niyetim var.	2,38	,94
3.Başka bir iş bulursam işimden ayrılmayı düşünüyorum.	2,51	,1,03
<b>Genel Standart Sapma: ,91</b>		
<b>Genel Aritmetik Ortalama: 2,41</b>		

#### **4.6. T Testi Analizi ve Hipotezler**

T testi, iki örneklem gurubu arasında ortalamalar yönünden fark bulunup bulunmadığını araştırmak için kullanılmaktadır (Ak, 2010: 74). Başka bir deyişle iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesinde kullanılır (Coşkun ve diğerleri, 2015: 183). Çizelge 13’de test olasılık değerlerine bakıldığında işten ayrılma eğilimi, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi ( $p>0.05$ ) bulunduğundan cinsiyet durumuna göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Çizelge 13.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi

	<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>S.S</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	Kadın	103	2,43	,860			
	Erkek	202	2,38	,979	,417	303	,677
<b>DL</b>	Kadın	103	4,82	,672			
	Erkek	202	4,84	,712	-,241	303	,809
<b>EL</b>	Kadın	103	3,86	,768			
	Erkek	202	3,96	,722	-1,078	303	,282
<b>TSTL</b>	Kadın	103	3,97	,788			
	Erkek	202	3,83	,927	1,274	303	,204
<b>DT</b>	Kadın	103	2,30	,755			
	Erkek	202	2,38	,830	-,861	303	,390
<b>DY</b>	Kadın	103	2,23	,729			
	Erkek	202	2,39	,853	-1,630	303	,104
<b>KBH</b>	Kadın	103	2,40	,784			
	Erkek	202	2,47	,705	-,815	303	,416

\***İAE:** İşten Ayrılma Eğilimi, **DL:** Dönüşümcü Liderlik, **EL:** Etkileşimci Liderlik, **TSTL:** Tam Serbesti Taniyan Liderlik, **DT:** Duygusal Tükenme, **DY:** Duyarsızlaşma, **KBH:** Kişisel Başarısızlık Hissi

Çizelge 14’te test olasılık değerleri incelendiğinde liderlik tarzları alt boyutları olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti taniyan liderlik ( $p>0.05$ ) bulunduğu medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Tükenmişlik alt boyutlarına bakıldığında ise duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık hissi ( $p>0.05$ ) bulunduğu medeni duruma göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Sadece duyarsızlaşma boyutu ( $p<0.05$ ) bulunduğu medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunulmuştur.

İşten ayrılma eğilimi test olasılık düzeyi ( $p<0.05$ ) bulunduğu medeni duruma göre anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde ortalamalara göre işten ayrılma eğiliminde evlilerin ortalamasının (2.20) bekarların ortalamasından (2.46) düşük olduğu anlaşılmaktadır. Evli bireylerin sorumluluk duygusunun daha yüksek olacağı dolayısıyla bekar bireylere göre işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olması gerektiği beklenen bir durumdur. Duyarsızlaşma boyutunun ortalamalarına bakıldığında evli katılımcıların ortalamasının (2.14) bekar katılımcıların ortalamasından (2.40) düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bekar çalışanların evli çalışanlara kıyasla yaşam kaygılarının daha az olması duyarsızlaşmayı daha etkili yaşamasına sebep olmaktadır.

**Çizelge 14.** Medeni Durum Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi

	<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>S.S</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	Evli	71	2,20	,860			
	<b>Bekar</b>	<b>234</b>	<b>2,46</b>	<b>,955</b>	<b>-2,047</b>	<b>303</b>	<b>,042*</b>
<b>DL</b>	Evli	71	4,92	,642			
	Bekar	234	4,80	,713	1,348	303	,180
<b>EL</b>	Evli	71	3,91	,759			
	Bekar	234	3,93	,733	-,115	303	,908
<b>TSTL</b>	Evli	71	3,81	,910			
	Bekar	234	3,90	,876	-,684	303	,494
<b>DT</b>	Evli	71	2,25	,702			
	Bekar	234	2,39	,832	-1,381	303	,170
<b>DY</b>	Evli	71	2,14	,823			
	<b>Bekar</b>	<b>234</b>	<b>2,40</b>	<b>,805</b>	<b>-2,387</b>	<b>303</b>	<b>,018*</b>
<b>KBH</b>	Evli	71	2,48	,772			
	Bekar	234	2,43	,721	,506	303	,613

\* p<.05, \*\* p<.01

Çizelge 15'e bakıldığında dönüşümcü liderlik boyutu (p<0.05) bulunduğu turizm eğitimi durumuna göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik boyutlarında ise (p>0.05) bulunduğu turizm eğitimi durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ortalamalar incelendiğinde turizm eğitimi alan katılımcıların (4.76) dönüşümcü liderlik algısı turizm eğitimi almayan katılımcılara (4.98) göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ve alt boyutları incelendiğinde tüm boyutların (p>0.05) olmasından dolayı turizm eğitimi durumuna göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. İşten ayrılma eğilimi test olasılık düzeyi (p>0.05) bulunduğu turizm eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

**Çizelge 15.** Turizm Eğitimi Durumu Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi

	<b>Turizm Eğitimi</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>S.S</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	Evet	207	2,40	,907			
	Hayır	98	2,41	1,00	-,121	303	,904
<b>DL</b>	Evet	207	4,76	,722			
	<b>Hayır</b>	<b>98</b>	<b>4,98</b>	<b>,622</b>	<b>-2,686</b>	<b>303</b>	<b>,008*</b>
<b>EL</b>	Evet	207	3,90	,716			
	Hayır	98	3,97	,784	-,758	303	,449
<b>TSTL</b>	Evet	207	3,94	,771			
	Hayır	98	3,74	1,07	1,675	303	,096
<b>DT</b>	Evet	207	2,35	,784			
	Hayır	98	2,37	,850	-,276	303	,783
<b>DY</b>	Evet	207	2,33	,780			
	Hayır	98	2,36	,891	-,338	303	,736
<b>KBH</b>	Evet	207	2,46	,713			
	Hayır	98	2,41	,773	,636	303	,525

\* p<.05, \*\* p<.01

#### 4.7. Tek Yönlü Varyans Analizi ve Hipotezler

Tek yönlü varyans analizi olarak Türkçe diline çevrilen Anova testi, ikiden daha çok bağımsız değişkenin aritmetik ortalama değerleri arasında farklılık bulunup bulunmadığını araştırmak amacıyla kullanılmaktadır. (Kozak, 2017: 152).

Çizelge 16'da araştırmada kullanılan üç ölçekten elde edilen alt boyutların yaş değişkenine göre farklılık testinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyansların homojenliği testinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik (p>0.05) bulunduğu varyans analizine tabi tutulmuş ve test olasılık düzeyi (p>0.05) elde edildiğinden yaş değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutu varyansların homojenliği testinde (p<0.05) bulunduğu Welch Testi uygulanmıştır. Welch Testi sonucunda duyarsızlaşma boyutu (p>0.05) bulunduğu yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Varyansların homojenliği testinde (p>0.05) bulunduğu varyans analizi uygulanan duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık hissi boyutları için hesaplanan olasılık düzeyi (p>0.05) bulunduğu yaş değişkeniyle anlamlı farklılık

oluşmadığı tespit edilmiştir. Varyansların homojenliği testinde ( $p>0.05$ ) bulunduğu varyans analizi uygulanan işten ayrılma eğilimi analizi neticesinde ( $p>0.05$ ) olduğundan yaş değişkeniyle anlamlı farklılık saptanmamıştır.

**Çizelge 16.** Yaş Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{x}$	S.S	F,W	P
<b>İAE</b>	18-25	144	2,45	1,00		
	26-35	135	2,42	,870		
	36-45	26	2,02	,837		
	Toplam	305	2,40	,939	2,395	,093
<b>DL</b>	18-25	144	4,79	,695		
	26-35	135	4,85	,692		
	36-45	26	4,96	,749		
	Toplam	305	4,83	,698	,802	,450
<b>EL</b>	18-25	144	3,85	,710		
	26-35	135	3,97	,769		
	36-45	26	4,06	,712		
	Toplam	305	3,92	,738	1,517	,221
<b>TSTL</b>	18-25	144	3,93	,841		
	26-35	135	3,84	,893		
	36-45	26	3,80	1,05		
	Toplam	305	3,88	,883	,596	,552
<b>DT</b>	18-25	144	2,40	,820		
	26-35	135	2,34	,821		
	36-45	26	2,20	,619		
	Toplam	305	2,35	,805	,701	,497
<b>DY</b>	18-25	144	2,38	,819		
	26-35	135	2,34	,846		
	36-45	22	2,07	,573		
	Toplam	305	2,34	,816	2,869 (Welch)	,063
<b>KBH</b>	18-25	144	2,45	,768		
	26-35	135	2,46	,714		
	36-45	26	2,37	,635		
	Toplam	305	2,45	,732	,138	,871

\*46-55 yaş aralığında ki 4 katılımcı 36-45 yaş aralığına aktarılmıştır.

Çizelge 17’de araştırmada kullanılan üç ölçekten elde edilen alt boyutların eğitim durumuna göre farklılık testinde tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyansların homojenliği testinde duygusal tükenme boyutu haricindeki tüm boyutlar ( $p>0.05$ ) bulunduğu varyans analizi uygulanmış analiz neticesinde eğitim değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Welch testi uygulanan duygusal tükenme boyutunda da ( $p>0.05$ ) bulunduğu eğitim değişkenine göre anlamlı farklılığa ulaşamamıştır.

**Çizelge 17.** Eğitim durumu Değişkeni Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>S.S</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	Lise	51	2,49	1,07		
	Ön lisans	135	2,46	,970		
	Lisans	119	2,29	,836		
	Toplam	305	2,40	,939	1,249	,288
<b>DL</b>	Lise	51	4,90	,668		
	Ön lisans	135	4,82	,731		
	Lisans	119	4,82	,675		
	Toplam	305	4,83	,698	,304	,738
<b>EL</b>	Lise	51	3,97	,769		
	Ön lisans	135	3,93	,697		
	Lisans	119	3,90	,775		
	Toplam	305	3,92	,738	,154	,858
<b>TSTL</b>	Lise	51	3,96	1,03		
	Ön lisans	135	3,83	,906		
	Lisans	119	3,90	,784		
	Toplam	305	3,88	,883	,504	,604
<b>DT</b>	Lise	51	2,42	,960		
	Ön lisans	135	2,37	,792		
	Lisans	119	2,30	,749		
	Toplam	305	2,35	,805	,450 (Welch)	,639
<b>DY</b>	Lise	51	2,51	,970		
	Ön lisans	135	2,38	,765		
	Lisans	119	2,22	,789		
	Toplam	305	2,34	,816	2,599	,076
<b>KBH</b>	Lise	51	2,34	,728		
	Ön lisans	135	2,48	,717		
	Lisans	119	2,45	,752		
	Toplam	305	2,45	,732	,639	,529

\*Eğitim düzeyi ortaöğretim olan 3 katılımcı lise eğitim düzeyine, eğitim düzeyi lisansüstü olan 5 katılımcı ise lisans eğitim düzeyine aktarılmıştır.

Çizelge 18’de varyansların homojenliği testinde tüm boyutlar ( $p>0.05$ ) bulunduğundan tümüne varyans analizi uygulanmış ve analiz sonucunda gelir durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

**Çizelge 18.** Gelir durumu Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Gelir Durumu</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>S.S</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	1400 TL ve Altı	14	2,38	,865		
	1401-2500 TL Arası	211	2,43	,979		
	2501-3500 TL Arası	70	2,34	,842		
	3501-4500 TL Arası	10	2,13	,877		
	Toplam	305	2,40	,939	,459	,711
<b>DL</b>	1400 TL ve Altı	14	4,73	,757		
	1401-2500 TL Arası	211	4,82	,694		
	2501- 3500 TL Arası	70	4,84	,732		
	3501-4500 TL Arası	10	5,15	,402		
	Toplam	305	4,83	,698	,784	,504
<b>EL</b>	1400 TL ve Altı	14	3,53	,819		
	1401-2500 TL Arası	211	3,93	,698		
	2501- 3500 TL Arası	70	3,96	,843		
	3501-4500 TL Arası	10	4,05	,586		
	Toplam	305	3,92	,738	1,471	,222
<b>TSTL</b>	1400 TL ve Altı	14	3,60	,960		
	1401-2500 TL Arası	211	3,89	,849		
	2501- 3500 TL Arası	70	3,89	,985		
	3501-4500 TL Arası	10	4,02	,796		
	Toplam	305	3,88	,883	,566	,638
<b>DT</b>	1400 TL ve Altı	14	2,56	,720		
	1401-2500 TL Arası	211	2,38	,820		
	2501- 3500 TL Arası	70	2,27	,788		
	3501-4500 TL Arası	10	2,12	,692		
	Toplam	305	2,35	,805	,932	,426
<b>DY</b>	1400 TL ve Altı	14	2,58	,744		
	1401-2500 TL Arası	211	2,37	,812		
	2501- 3500 TL Arası	70	2,20	,830		
	3501-4500 TL Arası	10	2,25	,833		
	Toplam	305	2,34	,816	1,309	,271
<b>KBH</b>	1400 TL ve Altı	14	2,80	,554		
	1401-2500 TL Arası	211	2,42	,740		
	2501- 3500 TL Arası	70	2,46	,762		
	3501-4500 TL Arası	10	2,43	,449		
	Toplam	305	2,45	,732	1,204	,308

\*Gelir durumu 4501 TL ve üzeri olan 2 katılımcı 3501-4500 TL arası gelir grubuna dâhil edilmiştir.

Çizelge 19 incelendiğinde araştırmada kullanılan üç ölçekten elde edilen alt boyutların acenta da çalışma süresine göre farklılık testinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyansların homojenliği testinde sadece dönüşümcü liderlik boyutu ( $p<0.05$ ) bulunduğundan robust testlerden welch testi uygulanmıştır. Varyans analizi uygulanan alt boyutlar olan işten ayrılma eğilimi, etkileşimci liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi için hesaplanan olasılık düzeyi ( $p>0.05$ ) bulunduğundan anlamlı farklılık oluşmadığı gözlenmiştir. Yani çalışma süresi değişimi bu boyutlarda bir farklılık oluşturmamıştır. Welch testi uygulanan dönüşümcü liderlik boyutunda test olasılık düzeyi ( $p<0.05$ ) bulunduğundan çalışma süresine göre anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlik boyutu algılamalarındaki farklılığın kaynağının tespit edilebilmesi için yapılan post hoc testlerden tamhane testinde 1-3 yıl ortalaması (4.69) ile 8-11 yıl ortalaması (5.06) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yani acenta çalışanlarının 8-11 yıl arası çalışma grubuna dâhil olduğunda dönüşümcü liderlik ortalamaları 1-3 yıl arası çalışma süresine göre anlamlı düzeyde yüksek olmaktadır.

**Çizelge 19.** Çalışma Süresi Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>S.S</b>	<b>F,W</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	1 yıldan az	51	2,46	,993		
	1-3 yıl	102	2,35	,969		
	4-7 yıl	118	2,39	,901		
	8-11 Yıl	34	2,50	,925		
	Toplam	305	2,40	,939	,314	,815
	<b>DL</b>	1 yıldan az	51	4,90	,671	
<b>1-3 yıl</b>		<b>102</b>	<b>4,69</b>	<b>,801</b>		
4-7 yıl		118	4,86	,639		
<b>8-11 Yıl</b>		<b>34</b>	<b>5,00</b>	<b>,519</b>		
Toplam		305	4,83	,698	3,215 Welch	025**
<b>EL</b>	1 yıldan az	51	3,92	,740		
	1-3 yıl	102	3,83	,686		
	4-7 yıl	118	3,96	,804		
	8-11 Yıl	34	4,07	,635		
	Toplam	305	3,92	,738	1,117	,342
<b>TSTL</b>	1 yıldan az	51	3,77	,839		
	1-3 yıl	102	3,82	,926		
	4-7 yıl	118	4,01	,784		
	8-11 Yıl	34	3,74	1,10		
	Toplam	305	3,88	,883	1,538	,205
<b>DT</b>	1 yıldan az	51	2,39	,686		
	1-3 yıl	102	2,32	,846		
	4-7 yıl	118	2,35	,794		
	8-11 Yıl	34	2,40	,938		
	Toplam	305	2,35	,805	,196	,899
<b>DY</b>	1 yıldan az	51	2,39	,735		
	1-3 yıl	102	2,27	,774		
	4-7 yıl	118	2,34	,846		
	8-11 Yıl	34	2,47	,948		
	Toplam	305	2,34	,816	,626	,599
<b>KBH</b>	1 yıldan az	51	2,47	,625		
	1-3 yıl	102	2,44	,708		
	4-7 yıl	118	2,48	,807		
	8-11 Yıl	34	2,31	,693		
	Toplam	305	2,45	,732	,508	,677

\*11 yıl ve üzeri sürede çalışan 6 katılımcı 8-11 yıl süre aralığı grubuna dâhil edilmiştir.

Çizelge 20 incelendiğinde varyansların homojenliği testi uygulandığında işten ayrılma eğilimi ve dönüşümcü liderlik boyutu ( $p < 0.05$ ) bulunduğundan welch testi uygulanmış ve test olasılık düzeyi ( $p > 0.05$ ) elde edildiğinden turizm eğitimi düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmıştır. İşten ayrılma eğilimi ve dönüşümcü liderlik dışındaki diğer boyutlar ( $p > 0.05$ ) bulunduğundan varyans analizi uygulanmış analiz sonucunda tüm boyutlar için hesaplanan olasılık düzeyi ( $p > 0.05$ ) bulunduğundan turizm eğitimi düzeyine göre hiç bir boyut arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

**Çizelge 20.** Turizm Eğitimi Düzeyine Göre Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	S.S	F,W	P
<b>İAE</b>	Lise	15	2,60	1,11		
	Önlisans	130	2,44	,953		
	Lisans	62	2,26	,736		
	Toplam	207	2,40	,907	1,239 (Welch)	,301
<b>DL</b>	Lise	15	4,83	,631		
	Önlisans	130	4,72	,767		
	Lisans	62	4,83	,646		
	Toplam	207	4,76	,722	,636(Welch)	,535
<b>EL</b>	Lise	15	3,80	,727		
	Önlisans	130	3,97	,720		
	Lisans	62	3,77	,697		
	Toplam	207	3,90	,716	1,836	,162
<b>TSTL</b>	Lise	15	4,09	,759		
	Önlisans	130	3,97	,822		
	Lisans	62	3,85	,655		
	Toplam	207	3,94	,771	,759	,469
<b>DT</b>	Lise	15	2,47	,948		
	Önlisans	130	2,30	,804		
	Lisans	62	2,40	,703		
	Toplam	305	2,35	,784	,513	,599
<b>DY</b>	Lise	15	2,61	,910		
	Önlisans	130	2,29	,770		
	Lisans	62	2,34	,765		
	Toplam	305	2,33	,780	1,175	,311
<b>KBH</b>	Lise	15	2,49	,675		
	Önlisans	130	2,49	,713		
	Lisans	62	2,41	,731		
	Toplam	305	2,46	,713	,251	,799

\*Lisansüstü turizm eğitimi alan 3 katılımcı lisans düzeyinde turizm eğitimi grubuna aktarılmıştır.

Çizelge 21’de varyansların homojenliği testinde yalnız işten ayrılma eğilimi ( $p < 0.05$ ) bulunduğundan welch testi uygulanmıştır. Welch testi uygulanan işten ayrılma eğilimi boyutunda test olasılık düzeyi ( $p > 0.05$ ) bulunduğundan acenta çalışanın durumuna göre anlamlı farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Varyans analizi uygulanan alt boyutlar olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi boyutları için hesaplanan olasılık düzeyi ( $p > 0.05$ ) bulunduğundan çalışanların çalışma durumlarına göre anlamlı farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir.

**Çizelge 21.** Çalışma Durumlarına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Çalışma Durumları</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>S.S</b>	<b>F,W</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	Daimi personel	201	2,33	,870		
	Geçici (sezonluk) personel	63	2,56	1,1		
	Stajyer	41	2,53	,951		
	Toplam	305	2,40	,939	1,688 (Welch)	,191
<b>DL</b>	Daimi personel	201	4,83	,696		
	Geçici (sezonluk) personel	63	4,76	,703		
	Stajyer	41	4,95	,700		
	Toplam	305	4,83	,698	,892	,411
<b>EL</b>	Daimi personel	201	3,92	,779		
	Geçici (sezonluk) personel	63	3,88	,597		
	Stajyer	41	3,98	,738		
	Toplam	305	3,92	,738	,196	,822
<b>TSTL</b>	Daimi personel	201	3,93	,874		
	Geçici (sezonluk) personel	63	3,83	,845		
	Stajyer	41	3,67	,970		
	Toplam	305	3,88	,883	1,609	,202
<b>DT</b>	Daimi personel	201	2,28	,793		
	Geçici (sezonluk) personel	63	2,51	,824		
	Stajyer	41	2,49	,799		
	Toplam	305	2,35	,805	2,763	,065

**Çizelge 21-devam Çalışma Durumlarına Göre Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Çalışma Durumları</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>S.S</b>	<b>F,W</b>	<b>P</b>
<b>DY</b>	Daimi personel	201	2,26	,805		
	Geçici (sezonluk) personel	63	2,44	,825		
	Stajyer	41	2,54	,821		
	Toplam	305	2,34	,816	2,643	,073
<b>KBH</b>	Daimi personel	201	2,43	,751		
	Geçici (sezonluk) personel	63	2,45	,723		
	Stajyer	41	2,50	,664		
	Toplam	305	2,45	,732	,119	,887

\* p<.05, \*\* p<.01

Çizelge 22'ye bakıldığında varyansların homojenliği testinde tüm boyutlar ( $p>0.05$ ) bulunduğu varyans analizi yapılmış ancak çalışanların departmanlarına göre herhangi bir alt boyutla anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

**Çizelge 22.** Seyahat Acentasında Çalışan Kişilerin Çalıştıkları Departman Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>S.S</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İAE</b>	Satış	187	2,37	,922		
	Biletleme	17	2,56	1,08		
	Acenta Müdürü	20	2,08	,871		
	Transfer	49	2,42	,952		
	Acenta Rehberi	21	2,82	,992		
	Operasyon	11	2,42	,844		
	Toplam	305	2,40	,939	1,473	,199
<b>DL</b>	Satış	187	4,86	,656		
	Biletleme	17	4,75	,764		
	Acenta Müdürü	20	5,12	,676		
	Transfer	49	4,66	,795		
	Acenta Rehberi	21	4,85	,763		
	Operasyon	11	4,70	,667		
	Toplam	305	4,83	,698	1,460	,203
<b>EL</b>	Satış	187	3,93	,732		
	Biletleme	17	4,05	,664		
	Acenta Müdürü	20	3,81	,742		
	Transfer	49	3,92	,810		
	Acenta Rehberi	21	3,98	,747		
	Operasyon	11	3,75	,680		
	Toplam	305	3,92	,738	,359	,877

**Çizelge 22-devam Seyahat Acentasında Çalışan Kişilerin Çalıştıkları Departman Açısından Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>S.S</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>TSTL</b>	Satış	187	3,89	,869		
	Biletleme	17	3,74	,817		
	Acenta Müdürü	20	3,52	1,13		
	Transfer	49	4,08	,775		
	Acenta Rehberi	21	3,64	,961		
	Operasyon	11	4,12	,854		
	Toplam	305	3,88	,883	1,770	,119
<b>DT</b>	Satış	187	2,33	,822		
	Biletleme	17	2,43	,985		
	Acenta Müdürü	20	2,31	,648		
	Transfer	49	2,26	,734		
	Acenta Rehberi	21	2,78	,766		
	Operasyon	11	2,35	,747		
	Toplam	305	2,35	,805	1,410	,220
<b>DY</b>	Satış	187	2,31	,799		
	Biletleme	17	2,69	,925		
	Acenta Müdürü	20	2,26	,813		
	Transfer	49	2,27	,852		
	Acenta Rehberi	21	2,71	,771		
	Operasyon	11	2,09	,654		
	Toplam	305	2,34	,816	1,903	,094
<b>KBH</b>	Satış	187	2,44	,766		
	Biletleme	17	2,30	,676		
	Acenta Müdürü	20	2,45	,610		
	Transfer	49	2,47	,731		
	Acenta Rehberi	21	2,46	,547		
	Operasyon	11	2,57	,855		
	Toplam	305	2,45	,732	,219	,954

\* p<.05, \*\* p<.01

#### **4.8. Korelasyon Analizi ve Sonuçları**

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo düzeyde ölçülmüş iki farklı değişken arasındaki ilişkinin şiddetini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda güvenilir sonuçlara ulaşabilmek için, verinin metrik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu analiz yönteminde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgili olmaktadır (Çoşkun ve diğerleri, 2015: 228). Korelasyon katsayısınının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir

ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70- 0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 31-32).

Çizelge 23 incelendiğinde İşten ayrılma eğilimi ile çoklu liderlik boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında tam serbesti tanıyan liderlik ile ( $r = -.191^{**}; p < 0.05$ ) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Liderlik Toplam boyutu ile yine ( $r = -.119^{*}; p < 0.05$ ) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde ilişki görülmektedir. Bu sonuca göre bireylerin tam serbesti tanıyan liderlik algısı ve liderlik toplam puanları yükseldikçe işten ayrılma eğiliminde azalma meydana gelmektedir. İşten ayrılma eğilimi ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

**Çizelge 23.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

NO	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	İAE	1								
2	DL	-,031	1							
3	EL	,023	,237**	1						
4	TSTL	-,191**	-,021	,065	1					
5	LT	-,119*	,587**	,661**	,631**	1				
6	DT	,617**	-,009	-,108	-,364**	-,280**	1			
7	KBH	-,062	-,130*	-,263**	-,053	-,228**	,063	1		
8	DY	,575**	,068	-,029	-,287**	-,157**	,845**	,050	1	
9	TT	,523**	-,027	-,173**	-,322**	-,296**	,876**	,468**	,871**	1

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

İşten ayrılma eğilimi ile tükenmişlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal tükenme ile ( $r = ,617^{**}; p < 0.05$ ) anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ve duyarsızlaşma boyutu ile ( $r = ,575^{**}; p < 0.05$ ) aynı yönde anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları yükseldiğinde işten ayrılma eğiliminde artış görülmektedir. İşten ayrılma eğilimi ile tükenmişlik ölçeği toplamları arasındaki ilişki incelendiğinde ise ( $r = ,523^{**}; p < 0.05$ )

anlamli, pozitif ve orta düzeyde bir iliski saptanmistir. Bu sonuca göre tükenmişlik toplam boyutlari yükseldikçe iten ayrılma eğiliminde artış ortaya çıkacaktır.

Dnmc liderlik ile tükenmişlik alt boyutlari arasındaki iliski incelendiğinde kişisel baarisızlık hissi boyutu ile ( $r = -.130^*$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve düşük düzeyde bir iliski saptanmi duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik toplam boyutlari ile herhangi bir iliskiye rastlanılmamıştır. Bu sonuç doğrultusunda dnmc liderlik algısı yükseldikçe kişisel baarisızlık hissi boyutunda azalma meydana gelmektedir.

Etkileşimci liderlik ile tükenmişlik alt boyutlari arasındaki iliskiye bakıldığında kişisel baarisızlık hissi ( $r = -.263^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) ve tükenmişlik toplam boyutlari ile ( $r = -.173^{**}$ ;  $p < 0.05$ ), bulunduğundan anlamli, negatif ve düşük düzeyde bir iliski görülmekte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ise herhangi bir iliskiye ulaılmamıtır. Yapılan analiz neticesinde etkileşimci liderlik algısı yükseldikçe kişisel baarisızlık hissi ve tükenmişlik toplam boyutlarında azalma meydana gelmektedir.

Tam serbesti tanıyan liderlik ile tükenmişlik alt boyutlari arasındaki iliski incelendiğinde kişisel baarisızlık hissi boyutu dışında duygusal tükenme boyutu ile ( $r = -.364^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutu ile ( $r = -.287^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve düşük düzeyde ve tükenmişlik toplamlari ile ( $r = -.322^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve orta düzeyde bir iliski saptanmitır. Elde edilen bilgiler ıında tam serbesti tanıyan liderlik algısı yükseldikçe duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik toplam boyutlarında azalma ortaya çıkacaktır.

Liderlik toplamlari ile tükenmişlik alt boyutlari arasındaki iliskiye bakıldığında duygusal tükenme ile ( $r = -.364^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve orta düzeyde, kişisel baarisızlık hissi ile ( $r = -.228^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve düşük düzeyde, duyarsızlaşma boyutu ile ( $r = -.157^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve düşük düzeyde ve tükenmişlik toplam boyutlari ile ( $r = -.296^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamli, negatif ve düşük düzeyde bir iliski görülmektedir. Buna göre liderlik toplam puanlari yükseldikçe duygusal tükenme, kişisel baarisızlık hissi, duyarsızlaşma ve tükenmişlik toplam boyutlarında azalma meydana gelecektir.

#### 4.9. Regresyon Analizi ve Hipotezler

Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir analiz yöntemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 334). Regresyon analizinde modelde görüldüğü gibi işten ayrılma eğilimini liderlik boyutları ve tükenmişlik boyutları tarafından açıklanma modeli ile tükenmişlik boyutlarının liderlik boyutları tarafından açıklanma modelleri üzerinde durulacaktır. Çizelge 24'te İşten ayrılma eğiliminin çok boyutlu liderlik ölçeği alt boyutları tarafından açıklanması basit regresyon modellemesi ile analiz edilmiştir. Alt boyutların her biri ayrı ayrı bağımsız değişken olarak tek başına modele alınarak determinasyon (Belirlilik) katsayıları hesaplanmıştır.

Çizelge 24'te liderlik ve alt boyutları algılarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine bakıldığında tam serbesti tanıyan liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönde ( $\beta=-,203$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu ve işten ayrılma eğilimini (%3.7) oranında açıkladığı görülmektedir. Ancak etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**Çizelge 24.** H1 ve Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	F	R <sup>2</sup>	Hipotezler
DL	-,041	-,531	,596	,282	.001	Ret
EL	,030	,406	,685	,165	.001	Ret
<b>TSTL</b>	<b>-,203</b>	<b>-3,391</b>	<b>,001**</b>	<b>11,501</b>	<b>.037</b>	<b>Kabul</b>

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

Çizelge 25'te tükenmişlik ve alt boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde ki etkisine ayrı ayrı bakıldığında duygusal tükenme boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif yönde ( $\beta= ,720$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu ve işten ayrılma eğilimini (%38.1) oranında açıklamakta olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma boyutunun ise işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif yönde ( $\beta= ,662$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir etkisinin bulunduğu ve işten ayrılma eğilimini (%33.0) oranında açıkladığı görülmektedir. Kişisel başarısızlık hissi boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı ( $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Çizelge 25.** H2 ve Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	$\beta$	t	p	F	R <sup>2</sup>	Hipotezler
<b>DT</b>	<b>,720</b>	<b>13,652</b>	<b>,000**</b>	<b>186,378</b>	<b>.381</b>	<b>Kabul</b>
<b>DY</b>	<b>,662</b>	<b>12,227</b>	<b>,000**</b>	<b>149,491</b>	<b>.330</b>	<b>Kabul</b>
KBH	-,079	-1,077	,283	1,159	.004	Ret

\* p<.05, \*\* p<.01

Çizelge 26’da tükenmişlik alt boyutlarının çok boyutlu liderlik ölçeği alt boyutları tarafından açıklanması modellerinin tespit edilebilmesi için her bir liderlik alt boyutunun ayrı ayrı bağımsız değişken olarak değerlendirildiği basit regresyon testleri uygulanmıştır. Çizelge 26’daki sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algılarının tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (p>0.05) görülmektedir. Seyahat acentası çalışanlarının tam serbesti tanıyan liderlik algılamalarının duygusal tükenmişlik boyutu üzerinde negatif yönde ( $\beta= -,332$ ) ve anlamlı (p<0,05 ) bir etkisinin olduğu ve duygusal tükenme boyutunu (%33.0) oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

**Çizelge 26.** H3 ve Alt Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	F	R <sup>2</sup>	Hipotezler
DT	DL	-,010	-,156	,876	,024	,381	Ret
	EL	-,118	-1,895	,059	3,592	.004	Ret
	<b>TSTL</b>	<b>-,332</b>	<b>-6,805</b>	<b>,000**</b>	<b>46,308</b>	<b>.330</b>	<b>Kabul</b>
DY	DL	,079	1,183	,238	1,400	.005	Ret
	EL	-,032	-,509	,611	,259	.001	Ret
	<b>TSTL</b>	<b>-,265</b>	<b>-5,214</b>	<b>,000**</b>	<b>27,181</b>	<b>.082</b>	<b>Kabul</b>
KBH	<b>DL</b>	<b>-,136</b>	<b>-2,284</b>	<b>,023*</b>	<b>5,217</b>	<b>.017</b>	<b>Kabul</b>
	<b>EL</b>	<b>-,261</b>	<b>-4,747</b>	<b>,000**</b>	<b>22,530</b>	<b>.069</b>	<b>Kabul</b>
	TSTL	-,044	-,915	,361	,837	.003	Ret

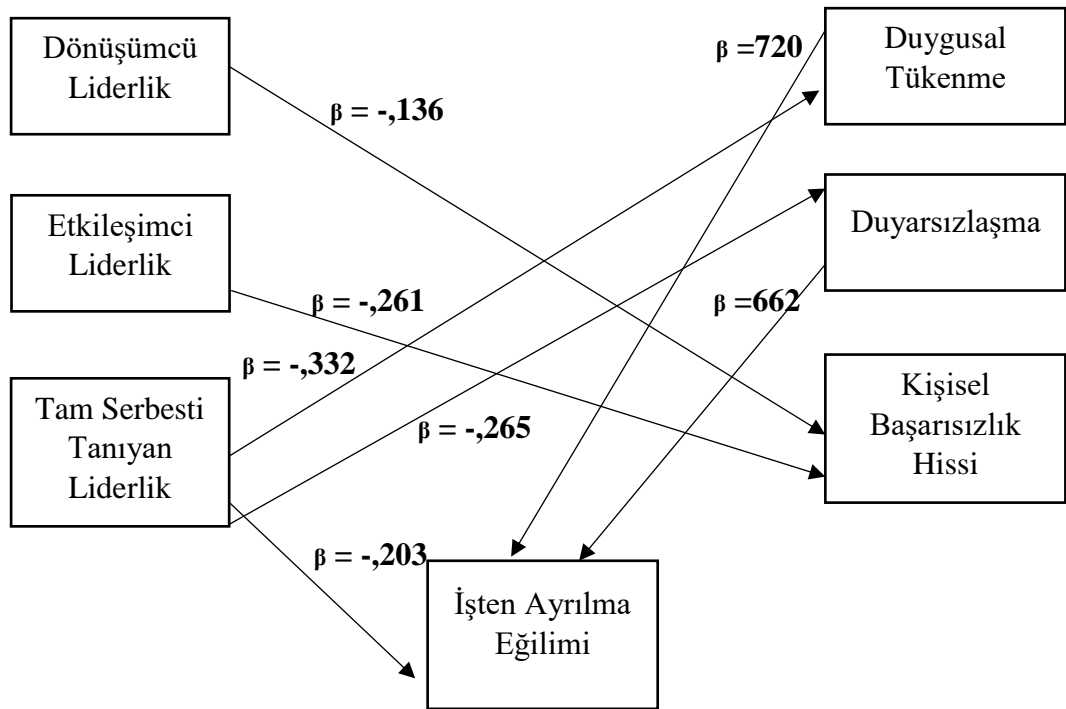
\* p<.05, \*\* p<.01

Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duyarsızlaşma bağımlı değişken olarak alındığında liderlik ölçeği alt boyutlarından tam serbesti tanıyan liderlik algılamaları alt boyutunun bağımsız değişken olarak alındığı modellerin anlamlı olduğu (p<0.05) saptanmıştır. Ancak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları (p>0.05) bulunduğu için anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Seyahat acentası çalışanlarının tam serbesti tanıyan liderlik algılamalarının ( $\beta=-,265$ ) duyarsızlaşma boyutu üzerinde

negatif yönde bir etkisinin olduğu ve duyarsızlaşma boyutunu tam serbesti liderlik boyutu (%8.2) oranında açıklamaktadır.

Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından kişisel başarısızlık hissi bağımlı değişken olarak alındığında liderlik ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutlarının bağımsız değişken olarak alındığı modellerin anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ) tam serbesti tanıyan liderliğin ise ( $p > 0.05$ ) bulunduğundan anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Seyahat acentası çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılamalarının ( $\beta = -.136$ ) ve etkileşimci liderlik algılamalarının ( $\beta = -.261$ ) negatif yönde kişisel başarısızlık hissi boyutunu etkilediği görülmektedir. Kişisel başarısızlık hissi boyutunu dönüşümcü liderlik (%1.7) ve etkileşimci liderlik (%6.9) oranlarında açıklamaktadır.

Araştırma hipotezleri için yapılan analizlerin sonucunda araştırmaya ait oluşturulmuş sonuç modeli Şekil 14'te gösterilmektedir.



Şekil 14. Araştırmanın Sonuç Modeli

**Çizelge 27. Hipotez Sonuçları**

<b>H</b>	<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H1</b>	Liderlik davranış tarzlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H1 Kısmen Kabul
<b>H1a</b>	Dönüşümcü liderlik boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H1a Ret
<b>H1b</b>	Etkileşimci liderlik boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H1b Ret
<b>H1c</b>	Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H1c Kabul
<b>H2</b>	Tükenmişliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H2 Kısmen Kabul
<b>H2a</b>	Duygusal Tükenme boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H2a Kabul
<b>H2b</b>	Duyarsızlaşma boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H2b Kabul
<b>H2c</b>	Kişisel başarısızlık hissi boyutun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H2c Ret
<b>H3</b>	Liderlik davranış tarzlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3 Kısmen Kabul
<b>H3a</b>	Dönüşümcü liderlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3a Ret
<b>H3b</b>	Dönüşümcü liderlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3b Ret
<b>H3c</b>	Dönüşümcü liderlik boyutunun kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3c Kabul
<b>H3d</b>	Etkileşimci liderlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3d Ret
<b>H3e</b>	Etkileşimci liderlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3e Ret
<b>H3f</b>	Etkileşimci liderlik boyutunun kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3f Kabul
<b>H3h</b>	Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3h Kabul
<b>H3g</b>	Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3g Kabul
<b>H3ı</b>	Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H3ı Ret

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hazırlanan bu çalışma, liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin üzerindeki etkisinin incelenmesi amacını taşımakta olup, bu bölümde çalışmaya ait sonuçlar ve öneriler bulunmaktadır.

### 5. 1. Sonuçlar

Yapılan çalışma, liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Liderlik davranış tarzları, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimine ilişkin ilgili alanyazından yola çıkılmış, araştırmanın örneklemini oluşturan A grubu seyahat acentası çalışanlarının anket formlarına verdikleri cevaplar ışığında veriler elde edilmiştir. Ulaşılan veriler belirli analizlerden geçirilmiş, bulgular saptanmış ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada yararlanılan çok boyutlu liderlik, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonucunda ölçeklerden elde edilen yüksek madde ve güvenilirlik katsayıları göstermektedir ki ölçekler güvenilir ve geçerlidir.

Anket formu ile katılımcılara ait sosyo-demografik özellikler, mesleki özellikler, liderlik davranış tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda da (Dönmez, 2008; Nebioğlu, 2011; Tütüncü ve Akgündüz, 2012; Şahin, 2014, Dönmez, 2014) benzer sonuçların elde edildiği dikkat çekmektedir. Seyahat acentalarında kadın çalışanların daha az olmasının nedenleri arasında uzun ve zaman zaman düzensiz çalışma saatlerinin olması kadınların, erkeklere kıyasla ev ile ilgili sorumluluklarının daha fazla olması, mesleğin kadınlar tarafından daha az tercih edilme nedenleri arasında olduğu söylenebilmektedir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 18-25 ve 26-35 yaş aralığındadır. Benzer sonuçlara Dönmez (2008), Nebioğlu (2011), Morçin (2012), Tütüncü ve Akgündüz (2012), Şahin (2014), Dönmez (2014), Saygı (2016), Ertekin (2016) tarafından da ulaşılmıştır. Seyahat acentalarında çalışan kişilerin daha çok genç bireyler olduğu

görülmektedir. Yaşça büyük olan bireylerin seyahat acentalarında çalışmak istememelerinin sebepleri arasında iş güvencesi ve yeterli sosyal haklarının bulunmaması, fiziksel ve zihinsel bir güç gerekliliği ve aile hayatını olumsuz etkilemesi sayılabilmektedir (Ulusoy, 2017: 106).

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının büyük çoğunluğunun bekar olduğu tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Dönmez (2008), Morçin (2012), Tütüncü ve Akgündüz (2012), Şahin (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da ortaya koyulmuştur. Bekar bireylerin turizm sektörünü daha çok tercih etmelerinin sebepleri vardiya sistemi, resmi tatillerde (dini ve milli bayramlar vb.) bile çalışılması, gelirlerdeki dengesizlik ve evlilik hayatının daha kurulmamış olması olabilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların gelir düzeyleri 1041-2500 TL arasındadır. Benzer sonuç Üçyıldız (2017)'ın çalışmasında da elde edilmiştir. Bireyin aylık geliri; fizyolojik ihtiyaçlar, sağlık, eğitim vb. faktörler açısından önemlidir.

Ankete katılan seyahat acentası çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun önlisans ve lisans düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Büyük bir çoğunluğunun da önlisans ve lisans düzeyinde turizm eğitimi aldıkları görülmektedir. Yapılan çalışmalarda da (Dönmez, 2008; Şahin, 2014; Ertekin, 2016) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen bu sonuçla, seyahat acentası çalışanlarının yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları ortaya koyulmaktadır.

Katılımcıların çalıştığı pozisyon dağılımında ise en fazla satış departmanında çalışmakta olanların olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda da (Şahin, 2014; Ertekin, 2016) benzer sonuçlara rastlanılmıştır. Satış bir seyahat acentasının varlığını sürdürebilmesi açısından çok önemlidir. Bu durum satış departmanında çalışan birey sayısının fazla olması ile ilişkilendirilebilir.

Ankete katılan seyahat acentası çalışanlarının çoğunluğunun 4-7 yıl arasında mesleklerini icra ettikleri ulaşılan bulgulardan biridir. Yapılan araştırmalarda da (Dönmez, 2008; Morçin, 2012; Şahin, 2014; Dönmez, 2014; Ertekin, 2016) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte, çalışma süresi 1-3 yıl arasında olan seyahat acentası çalışanlarının sayısı da oldukça fazladır. Çalışma süresi arttıkça seyahat acentası çalışanlarının sayısı azalmaktadır. Bu durum seyahat acentalarında işgören sirkülasyonunun fazla olması, işgörenlerin erken yıpranması tükenmişlik ve mobbing gibi nedenlerin etkili olmasından kaynaklanıyor olabilir (Ertekin, 2016: 76).

Seyahat acentalarında çalışma şekli dağılımlarında yüksek oranda çalışanların daimi personel olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer sonuçlar (Altay ve Akgül, 2010; Ertekin, 2016) tarafından yapılan araştırmalarda da elde edilmiştir. Bu sonucun İstanbul ilinde ki seyahat acentalarının 12 ay boyunca faaliyetlerini sürdürmesinden kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Çalışmada ulaşılan bulgular arasında ölçeklerin ortalamaları da yer almaktadır. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,85 tükenmişlik ölçeğinin genel ortalaması 2,38 ve işten ayrılma eğilimi ölçeğinin genel ortalaması 2,41'dir. Bu çalışma kapsamında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının verdiği cevaplar değerlendirildiğinde çok boyutlu liderlik ölçeğinin "katılıyorum" aralığında, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerinin de "katılmıyorum" aralığında olduğu söylenebilmektedir. Başka bir ifadeyle seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik yaşamadıkları ve buna bağlı olarak işten ayrılma eğiliminde bulunmadıkları söylenebilir.

Çalışanların Liderlik davranış tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik algılamaları ile medeni durum, cinsiyet, gelir durumu, yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma, turizm eğitimi düzeyi, çalışma şekli, çalıştığı departman, ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutunun ise sadece turizm eğitimi alma ve çalışma süresi değişkenleri ile anlamlı farklılığı olduğu belirlenmiştir. Turizm eğitimi almayan çalışanların alanlara göre, daha fazla dönüşümcü liderlik boyutunu algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çatır ve Ünlüönen (2015)' ise çalışmalarında farklı olarak turizm eğitimi alan çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzını daha fazla dönüşümcü liderlik olduğunu algıladıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca 8-11 yıl arası çalışanlarında 1-3 yıl arası çalışanlara göre yöneticilerinin liderlik tarzını dönüşümcü algılamaları daha fazladır. Benzer sonuç Çatır ve Ünlüönen (2015)'in çalışmasında da elde edilmiştir.

Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık hissi ile medeni durum, cinsiyet, gelir durumu, yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma, turizm eğitimi düzeyi, çalışma şekli, çalıştığı departman, ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece duyarsızlaşma boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık

bulunmuştur. Bekar çalışanların evli çalışanlara kıyasla daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları tespit edilmiştir. Maslach ve Jackson (1981), Ergin (1992), Türkmen ve Artuğer (2011), Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası (2012) ve Aydemir (2014)'in çalışmalarında da bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başören (2005), yapmış olduğu çalışmada bir aileye sahip olmanın, kaygı, üzüntü ve mutluluklarını onlarla paylaşmanın, iş yaşantısının bireyde meydana getirdiği stresi ve yorgunluğu azaltabileceği, karşılaştığı zorluklarla mücadele etmesinde küçümsenmeyecek derecede kolaylık sağlayacağı düşüncesi, duyarsızlaşmanın bekar olanlarda daha fazla yaşanacağı düşüncesini doğurmaktadır şeklinde ifade etmektedir.

İşten ayrılma eğilimi ile cinsiyet, gelir durumu, yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma, turizm eğitimi düzeyi, çalışma şekli, çalıştığı departman, ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yalnız işten ayrılma eğilimi ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bekar çalışanların evli çalışanlara kıyasla daha çok işten ayrılma eğilimini sahip olduğu görülmektedir. Met ve Sarıoğlan (2010) ve Karacaoğlu (2015)' in çalışmalarında da bekarların evli bireylere göre daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre evli çalışanlar, kendileri haricinde ailelerinin de geleceğini ilgilendiren kararlar aldıklarından işten ayrılma onlar için daha zor verilen bir karar olurken, bekarlar için kendileri dışında bağlayıcı bir durum olmadığından kolayca işten ayrılma kararı verip uygulayabilecekleri söylenebilir.

Korelasyon analizleri sonucu elde edilen bulgulara göre; liderlik tarzı alt boyutlarından sadece tam serbesti tanıyan liderlik ve işten ayrılma eğilimi arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre bireylerin tam serbesti tanıyan liderlik algısı arttıkça işten ayrılma eğiliminde azalma meydana gelmektedir.

Tanrıverdi, Akova ve Çifçi (2016)' nin çalışmasında yapılan bu çalışmanın sonuçlarına benzer olarak etkileşimci liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklı olarak ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile işten ayrılma eğilimi arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki elde edilmiş ayrıca bu çalışmadan farklı olarak dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Çulha (2017)'nin çalışmasında farklı olarak tam serbesti tanıyan liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Ayrıca tam serbesti tanıyan liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki elde edilmesi de bu araştırmanın sonuçlarıyla yine örtüşmemektedir.

Ay ve Keleş (2017)'nin çalışmasında ise farklı olarak dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü ilişki elde edilirken etkileşimci liderlikle işten ayrılma eğilimi arasında herhangi bir ilişkiye ulaşılamaması yapılan bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma da işten ayrılma eğilimi ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında benzer sonuçlar Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012), İnanç (2013), Gümüşsoy (2014), Aslan ve Etyemez (2015) ve Günay (2016)' in çalışmalarında da elde edilmiştir. Dolayısıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma eğiliminin de artacağı söylenebilir.

Knudsen, Ducharme ve Roman (2006) ve Onay ve Kılıcı, (2011)'in çalışmaların da yine duygusal tükenme ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönde ilişki bulunması bu çalışmada elde edilen sonuçla örtüşmektedir. Bu durum seyahat acentası çalışanlarının mesleği nedeniyle duygusal anlamda kendini yorgun hissetmesi, mesleğine karşı geçmişte olduğu kadar sorumluluk hissetmemesi, gerilim ve engellenmişlik hissetmesi, bu duygular sonucunda tükenmişliğinin artması işten ayrılma eğiliminin de artması ile açıklanabilir (Arı ve Bal, 2008: 133; Gümüşsoy, 2014: 92).

Maslach ve Jackson (1986), Lee ve Ashferth (1993), Singh, Goolsby ve Rhoads (1994)' in çalışmalarında da benzer olarak duyarsızlaşma boyutu ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum seyahat acentası çalışanlarının müşterilerine karşı birer insan yerine nesne gibi davranırken, hem müşterilerle diyalog tan hem de iş ortamından uzaklaşması, vurdumduymaz, alaycı, küçümseyen, sert ve duygusuz bir tutum içerisine girmesi, sonrasında tükenmişliği artarak işten ayrılma eğiliminde olması ile açıklanabilir (Gümüşsoy, 2014: 93).

Araştırma sonucunda liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarısızlık hissi arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Tam serbesti tanıyan liderlik ile

tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ile orta düzeyde negatif ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde negatif bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Dursun (2009)'un çalışmasında tam serbesti tanıyan liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunması yapılan araştırma sonuçlarıyla farklılık gösterirken kişisel başarısızlık hissi ile herhangi bir ilişkinin bulunmaması benzerlik göstermektedir.

Aydemir (2014)'ün çalışmasında etkileşimci liderlik ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarısızlık hissi arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin elde edilmesi ayrıca tam serbesti tanıyan liderliğin duygusal tükenme boyutu ile negatif yönde ilişkinin bulunması bu çalışmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ile kişisel başarısızlık hissi arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin bulunması ise farklılık göstermektedir. Tam serbesti tanıyan liderlik ile duyarsızlaşma arasında herhangi bir ilişkinin bulunmaması da bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Kırs (2014)'in çalışmasında yapılan bu çalışmadan farklı olarak tam serbesti tanıyan liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında son olarak regresyon analizinde elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle liderlik davranış tarzlarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. İşten ayrılma eğilimi üzerine yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında sadece tam serbesti tanıyan liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmamızda dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin işten ayrılma üzerinde etkisinin bulunmadığı tespit edilirken Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014)'in çalışmalarında farklı olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Tanrıverdi, Akova ve Çifçi (2016)'nin araştırmasında bu çalışmadan farklı olarak dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu ve ayrıca tam serbesti tanıyan liderliğin ise işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Etkileşimci liderliğin işten

ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin bulunmaması ise yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuç ile benzerlik göstermektedir.

Ay ve Keleş (2017)'nin çalışmasında etkileşimci liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin bulunmaması sonucunun elde edilmesi çalışma sonuçlarıyla benzerlik gösterirken dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönlü etkisinin bulunması ise farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında tükenmişlik alt boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. İşten ayrılma eğilimi üzerine yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında kişisel başarısızlık hissinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin olmadığı duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ise işten ayrılma eğilimini pozitif yönlü etkilediği belirlenmiştir.

Boyas, Wind ve Kang (2012), Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012), Yıldız, Yalavaç ve Meydan (2013) ve İnanç (2013)'in çalışmalarında yapılan bu çalışmada olduğu gibi duygusal tükenmenin işten ayrılma eğilimini pozitif yönde etkilediği ve kişisel başarısızlık hissi boyutunun da işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Farklı olarak ise duyarsızlaşma boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Gümüşsoy (2014) ve Aslan ve Etyemez (2015)'in çalışmalarında duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif etkisinin bulunması yapılan bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik taşırken kişisel başarısızlık hissi boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkisinin olması ise farklılık göstermektedir.

Günay (2016)'nın çalışmasında yapılan bu araştırmanın sonucunda olduğu gibi duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma eğilimini pozitif yönde etkilediği ve kişisel başarısızlık hissi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonuçlarının elde edildiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında liderlik davranış tarzlarının, bağımlı değişken olan duygusal tükenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Tam serbesti tanıyan liderliğin

ise çalışanların duygusal tükenme tutumları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür.

Hentland, Sandal ve Johnsen (2007), Zopiatis ve Constanti (2010) ve Ayan (2013)'in çalışmalarında araştırmamızın sonuçlarından farklı olarak tam serbesti tanıyan liderliğin duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu sonucu elde edilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin duygusal tükenme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilirken Ayan (2013)'in çalışmasında farklı olarak dönüşümcü liderliğin duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk (2017)'ün çalışmasında dönüşümcü liderliğin duygusal tükenme üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmesi yapılan bu araştırma sonucuyla örtüşürken etkileşimci liderliğin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü etkisinin tespit edilmesi farklılık göstermektedir.

Duyarsızlaşma boyutunun bağımlı değişken alındığı çoklu regresyon testin de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin duyarsızlaşma üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Tam serbesti tanıyan liderliğin ise çalışanların duyarsızlaşma tutumları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Kanste, Kyngas, ve Nikkila (2007), Ayan (2013), Zopiatis ve Constanti (2010), Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016)'nın çalışmalarında araştırmamızın sonuçlarından farklı olarak tam serbesti tanıyan liderliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğu farklı olarak ise dönüşümcü liderliğinde duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Etkileşimci liderliğin duyarsızlaşma üzerinde etkisinin bulunmaması ise araştırmamızın elde edilen sonuçla benzerlik göstermektedir.

Öztürk (2017)'ün çalışmasında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi bulunurken araştırmamızın sonuçlarında ise farklı olarak etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin duyarsızlaşma üzerinde etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Son olarak kişisel başarısızlık hissi boyutunun bağımlı değişken alınarak yapıldığı çoklu regresyon testinin sonuçlarına göre, tam serbesti tanıyan liderliğin kişisel başarısızlık hissi üzerinde bir etkisinin olmadığı, dönüşümcü liderlik ve

etkileşimci liderliğin ise kişisel başarısızlık hissi üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kanste, Kyngas, ve Nikkila (2007)'nin çalışmasında çalışmamızın sonucundan farklı olarak tam serbesti tanıyan liderliğim kişisel başarısızlık hissi boyutunu negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Zopiatis ve Constanti (2010), çalışmasında dönüşümcü liderlik tarzının kişisel başarısızlık hissi üzerinde pozitif olarak etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile araştırmamızın sonuçları farklılık göstermektedir.

Ayan (2013) ve Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016)'ın çalışmalarında da araştırmamızın sonuçlarından farklı olarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin kişisel başarısızlık hissini pozitif etkilediği ayrıca yine farklı olarak tam serbesti tanıyan liderliğin ise kişisel başarısızlık hissini negatif yönde etkilediğine ulaşılmıştır.

Öztürk (2017)'ün çalışmasında dönüşümcü liderliğin kişisel başarısızlık hissi üzerinde etkisinin olmaması ve ayrıca etkileşimci liderliğin kişisel başarısızlık hissini pozitif yönde etkilemesi yapılan araştırmanın sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

## 5. 2. Öneriler

Araştırmadan elde edilmiş olan bulgular ve sonuçlar doğrultusunda seyahat acentası yöneticilerine ve çalışanlarına bazı önerilerde bulunulabilir:

- Özellikle TÜRSAB ve üniversitelerin desteklediği eğitim programlarında yöneticilere çağdaş liderlik tarzları hakkında bilgiler verilmelidir.
- Tükenmişlik konusuyla ilgili seyahat acentası yöneticileri ve çalışanları bilgilendirilmelidir. Seyahat acentası yöneticileri ve çalışanları tükenmişlik sendromu, tükenmişliğin etkileri ve mücadele yolları hakkında detaylı bilgi sahibi olmalıdırlar. Gerekirse uzman bireyler acentalara davet edilmeli ve tükenmişlik konusunda seminerler, paneller düzenlenmelidir.
- Bu çalışmada duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma eğilimini pozitif yönde etkilediği tespit edildiğinden seyahat acentası yöneticileri tarafından çalışanların, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaltılması gerekmektedir. Bu amaçla yapılması gerekenler çalışanların görev ve yetkilerinin açık ve net olarak belirtilmesi, başarıların ödüllendirilmesi,

hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetimin esas alınması, çalışma ortamında fiziksel koşulların insan sağlığı standartlarına uygun hale getirilmesi, adil ücret politikasının uygulanması, mesleki ve teknolojik gelişmelerle ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenerek bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, çalışanlarla periyodik aralıklarla problem çözme toplantıları düzenlenerek tavsiye ve eleştirilerin düzenli olarak izlenmesi sayılabilir.

- Seyahat acentası çalışanlarının, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşamamaları için kendilerine daha çok vakit ayırmaları, iş hayatıyla kişisel yaşam arasında denge kurmaları ve bireysel istek ve beklentileri ile çalışma gerekleri arasındaki farklılıkları yöneticileriyle paylaşmaları gerekliliği söylenebilir.
- Seyahat acentalarında çalışan bekar bireylerin duyarsızlaşma ve işten ayrılma eğilimlerini daha sık sergiledikleri görülmektedir. İşletme içerisinde benimseyici, destekleyici ve olumlu idari destek sağlanarak bekar, seyahat acentası çalışanlarının duyarsızlaşmaları ve işten ayrılma eğilimleri azaltılabilir.
- Araştırma sonucunda tam serbesti tanıyan liderliğin işten ayrılma eğilimi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu tespit edildiğinden seyahat acentası yöneticilerine tam serbesti tanıyan liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanlarını kendi haline bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış sergileyerek her bir çalışanın yaratıcılığını harekete geçirmesi ve çalışanları problemlere en uygun çözüm yolunu bulma konusunda motive olmalarını sağlama, turistlere doğrudan bilgi kaynağı sağlama, enformasyon yaratma ve tavsiye edicilik rolleri gereği, turistlerle çoğunlukla gün boyu yüz yüze çalışmakta olan ve hata kabul edilebilirlik oranı oldukça az bir çalışma hayatına sahip olan seyahat acentası çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerini, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltıcı yönde olabilmektedir.
- Araştırma sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde negatif yönde etkisi olduğu tespit edildiğinden seyahat

yöneticilerine dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını benimsemeleri önerilebilir.

- Türkiye’de liderlik davranış tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı arttırılmalıdır. İnsanların bu konular hakkın da bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
- Araştırma sadece İstanbul ilini kapsamaktadır. Liderlik davranış tarzlarının, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla araştırma farklı illerde de yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, V. (2014). Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Adıgüzel, İ. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Adoum, Y. S. (2017). Süleyman Demirel Üniversitesinde Okuyan Yerli ve Yabancı Öğrencilerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ak, B. (2010). Parametrik Hipotez Testleri. Kalaycı, Şeref. (Editör.). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, ss. 73-82.
- Akçamete, G., Kaner, S., ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Akkoç, İ. (2008). Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akten, S. (2007). Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Algül, R. (2014). *Bugün İşe Gitmesem: İş Yaşamında Tükenmişlik Sendromu*. (1. Baskı). İstanbul: Mitra Yayınları.
- Altay, H., ve Akgül, V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – SPSS Uygulamalı*. (8. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D., and Tashchian, A. (2014). Boundary Spanner Multi-Faceted Role Ambiguity and Burnout: An Exploratory Study. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1070-1078.
- Angerer, J. M. (2003). Job Burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98-107.
- Arabacı, B. İ., ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 78-91.
- Ardıç K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Arı, G., ve Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Arıkök, M. (2017). Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, Ş. (2013a). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları: Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla*. (1. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş. (2013b). *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Z. (2010). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aslan, Z., ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Ay, A. F., ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.

- Ayan, A. (2013). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ayan, A., Ünsar, S.A., ve Oğuzhan, A. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 507-538.
- Aydemir, S. (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, R. (2016). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Baltacı, F., Güçlü, C., ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Baltaş, A., ve Baltaş, Z. (1997). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. (16. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu' da Bir Araştırma. *Academic Journal Database*, 6(2), 15-23.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başören, M. (2005). Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki eden Faktörler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Baysal, A., ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*. (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Beğenirbaş, M. (2013). Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Benibol, H. (2015). Okul Öncesi Eğitimden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11 (36), 33-50.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Birdir, T., ve Tepeci, M. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 93-106.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayınları.
- Boyas, J., Wind, L.H., and Kang, S. (2012). Exploring the Relationship Between Employment-Social Capital, Job Stress, Burnout, and Intend to Leave Among Child Protection Workers: An Age-Based Path Analysis Model. *Children and Youth Services Review*, 34, 50-62.
- Budak, G., ve Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Bulşu, Ç. (2017). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Büyüköztürk, Şener. (2002). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cardinell, C. (1981). Burnout? Mid-life Crisis? Let's Understand Our Selves. *Contemporary Education*, 2(52), 103.
- Carson, K.D., Carson, P.P., Roe, C.W., Birkenmeier, B.J., and Phillips, J.S. (1999). "Four Commitment Profiles and their Relationships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes". *Public Personnel Management*, 28(1), 1-13.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Coninck, J. B., and Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L., and Coffey, R.E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 8. Baskı. USA: McGraw-Hill Inc,
- Cordes, C.L., and Dougherty, T.W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *Journal of Academic of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cotton, J. L., and Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çalışkan, U. (2009). Turist Sağlığı Güvenliğinin Analizi: Türkiye Termal Tesisler Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çankaya, İ., Başar, M., Koçoğlu, E., ve Demirkol, A. (2012). Meslek Öncesi Dönemde Tükenmişliğe İlişkin Öğretmen Adaylarının Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 7(3), 751-758.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 17(3), 196-205.
- Çatır, O., ve Ünlüöner, K. (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.
- Çelebi, B. (2014). Çalışanlarda Tükenmişlik ve İş Doyumu: Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. (2017). Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Diyarbakır İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Çetin, H., ve Hazır, K. (2012). Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 65-77.
- Çetin, T. (2009). Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çil, F. (2016). Bilgisayar Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çimen, M. (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çimen, M., Şahin, B., Akbolat, M., ve Işık, O. (2012). Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(2), 21-31.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. (1. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çolak, Y. (2017). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çoşkun, G.N. (2015). Seyahat Acentalarında Elektronik Pazarlama ve Ankara İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çulha, Y. (2017). Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stilllerini Algıları ile Kendi İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. (6. Baskı). USA: Thomson South Western West.
- Davis, K., and Newstrom, J. W. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (9. Baskı). USD: McGraw-Hill.
- Demir, G. (2015). Kültürel Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., and Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19-34.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı

Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., and Ivancevich, J.M. (1998). *Fundamentals Of Management*. (10. Baskı). USA: Irwin/McGraw-Hill.

Dökmen Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. (34.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dönmez, B. (2008). Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Dönmez, B. (2014). Pozitif Psikolojik Sermaye ile İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., and Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(2), 17-31.

Durmaz, T. (2005). Sağlık Kuruluşlarında Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dursun, Y. (2009). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (5. Baskı). Bursa: Vipaş A.Ş.

Elkıran, E. M. (2017). Akademisyenlerin Algıladıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışları İle Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Engizek, H. (2017). Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminine Etkisi ve Esnek Çalışma Saati Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Erdem, R. A. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ. (Editörler). VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, ss. 143-154.
- Erkutlu, V. H. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. (1. Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.
- Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ersoy, A., ve Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu 1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 26, 43-50.
- Ersoy, F., Yıldırım, R.C., ve Edirne, T.(2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10(2), 41-55.
- Ertekin, E. (2016). Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Evcı, N., ve Aylar, F. (2017). Derleme: Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(10), 389-412.
- Freedman, J. L., Sears, D.O., ve Carlsmith, J.M. (2003). *Sosyal Psikoloji*. (Çev. A. Dönmez). Ankara: İmge Kitabevi.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Ganiyusufoğlu, A. (2011). Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Selçuk Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Genç, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, E. (2008). Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., and Gupta, A. (2010). Leadership Affect and Emotions: A State of The Science Review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.
- Gökdemir, S. (2017). Turist Rehberlerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*. (1.Baskı). İstanbul: Nesil Yayınları.
- Gümüşsoy, Y. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Günay, İ. (2016). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya-Kundu Oteller bölgesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., ve Kutanis, R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürüz, D., ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzel, T., ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 281-296.
- Hacıoğlu, N. (2013). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. (7. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., ve Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28.
- Hetland, H., Sandal, G.M., and Johnsen, T.B. (2007). Burnout In The Information Technology Sector: Does Leadership Matter?. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- Hwang, I., and Kuo, J. (2006). Effects of Jop Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-an Examination of Public Sector Organization. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 8 (2), 254-259.
- Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- İbin, A. (2015). Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Liderlerinin Üyeler Tarafından İşi ve Kişiyi Dikkate Alma Boyutlarının Değerlendirilmesi: Mersin İlinde Bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- İlban, O. M. (2008). Seyahat Acenta Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), 121-152.
- İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42).
- İnanç, M. (2013). Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H., ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kafa, N. (2010). Seyahat Acentalarında Satış Geliştirme Faaliyetleri: İstanbul' da A Grubu Acentalara Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kanste, O., Kyngäs, H., and Nikkilä, J. (2007), The Relationship Between Multidimensional Leadership and Burnout among Nursing Staff. *Journal of Nursing Management*, 15, 731-739.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-21.
- Karakoyun, Z. (2017). Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasu, S. (2009). Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kavgaoğlu, D. (2017). Çağrı Merkezi Mesleki Yetkinlik Geliştirme Eğitim Programının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, E. (2010). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kaya, N. (2017). Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Beklenti ve Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi. Kalaycı, Şeref. (Editör.). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, ss. 403-419.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. (2.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Keçelioğlu, A. (2016). Muhasebecilerin Tükenmişlik ve Çalışma Yaşam Kalitesinin Meslekten ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kırs, F. (2014). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Batman İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Klarreich, S. H. (1996). *Stressiz Çalışma Ortamı*. (Çev. B. Güngör). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., and Roman, P. M. (2006). Counselor Emotional Exhaustion and Turnover İntention in Therapeutic Communities. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 31,173–180.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi – Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. (2. Baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, M. (2012). İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım Yazım ve Yayımlar Teknikleri*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuru, F. (2005). Türkiye' nin Avrupa Birliği Üyesi Olmasının Türk Turizmine Sağlayacağı Faydalar Konusunda Seyahat Acentası Çalışanlarının Düşünceleri.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Küçükaltan, D., ve Zeybek, E. (2015). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Yöneticiler ve İşgörenler Boyutunda İşgören Devir Hızına Yansımaları: İstanbul’ da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Çukurçayır, A. M., Başoda, A., Ünüvar, Ş., Sağır, M., Çiçekdağı, M., ve Büyükipekçi, S. (Editörler). I. Avrasya Turizm Kongresi Güncel Konular, Eğilimler ve Göstergeler Bildiri Kitabı. Konya: Aybil Yayınları, ss. 278-289.

Lee, R. T., and Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination Of Managerial Burnout Toward an Integrated Model. *Journal Of Organizational Behavior*, 14, 3-20.

Leung, D.Y.P., and Lee, W.W.S. (2006). Predicting Intention to Quit Among Chinese Teachers: Differential Predictability of the Components of Burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 19(2), 129-141.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. (7. Baskı). USA: McGraw-Hill.

Mamaş, G. (2015). Türk İnşaat Yönetimi Sektöründe Çalışan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Maslach, C., and Goldberg, J. (1998). Prevention Of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7,63-74.

Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.

Maslach, C., and Jackson, S. E. (1986). Maslach Burnout Inventory Manuel. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.

Maslach, C., and Leiter, M. P. (2005). Stress and burnout: The Critical. *Research. Handbook of Stress Medicine and Health*, 2, 155-172.

Maslach, C., and Zimbardo, P. G. (1982). Burnout-The Cost of Caring. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annal Reiew Psychol*, 52, 397–422.

Met, Ö. L., ve Sarioğlan, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 200-213.

Metcalf, B. A., and Metcalf, R. J. A. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.

Meydan, C.H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Mısırlı, İ. (2010). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and with Drawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Morçin, S. E. (2012). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Murat, M. (2003). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(19), 25-34.
- Nebioğlu, O. (2011). Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Northcraft, B. G., and Neale, A. M. (1990). *Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Olgun, S. (2017). Motivasyon Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onay, M., ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-371.
- Ongun, G. (2015). Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Otaçoğlu, G. S. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ömürgönülşen, M., ve Sevim, L. (2005). Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma.

Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.

- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, T. (2008). Pendik Bölgesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, İ. (2015). Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişliğini Etkileyen Değişkenlerin Yapay Sinir Ağı ile Öngörüsü: Zonguldak İl Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırşehir.
- Özel, T. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztuna, G. İ. (2005). Oto Sanayi Sektöründeki Bir Firmada Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Etmenler. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, T.F. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Palabıyık, N. (2016). Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma Algısı: Erzincan İlinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Pawar, S. B., and Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.
- Polat, S., Ercengiz, M., ve Tetik, H. (2012). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-173.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Reddin, W. J. (1977). An Integration of Leader-Behaviour Typologies. *Group and Organization Studies*, 2 (3), 282-295.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., and Astuti, E.S. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Towards Job

- Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Rittschof, K. R. (2013). The Influence of Transformational Leadership and Job Burnout on Child Protective Services Case Managers' Commitment and Intent to Quit. Unpublished master's thesis, Walden University, Minnesota.
- Robbins, P. S., ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış: Organizational Behavior*. (14. Baskı). (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, P. S., Decenzo, D. A., ve Coulter, M. (2013). *Fundaentamls Of Management:Yönetimin Esasları*. (8. Baskı). (Çev. A. Öğüt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An Unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2-10.
- Rolf, D., and Wagner, U. (2001). Stress And Strain İn Teaching: A Structural Equation Approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses To Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3. Baskı). Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sağlam, E. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası. (2012). Sağlık Çalışanları Sosyo-Demografik Durum Belirleme ve Tükenmişlik Araştırması. <http://www.sagliksen.org.tr/cdn/uploads/gallery/pdf/d93e1bf8b763deaf975336fac812b829.pdf> adresinden 20.04.2018' de alınmıştır.
- Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Saygı, A. C. (2016). Seyahat Acentalarında Ergonomik Koşulların İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sayın, E. (2015). Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. USA: John Willy ve Sons Inc.
- Schwab, L. R., Jackson, E. S., and Schuler, R. S. (1986). Educators And Burnout: Sources And Consequences. *Educational Research Quarterly*, 3(10), 15-30.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular. Serinkan, C. (Editör). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık, ss.149-178.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. (1. Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.
- Shepherd, D. C., Tashchian, A., and Ridnour, R. E. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(4), 397- 409.
- Singh, J., Goolsby, J. R., and Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.
- Snell, I. B. (2016). *Yönetim (Management)*. (Çev. S. Besler ve C. Erbil). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sousa-Poza, A., and Henneberger, F. (2002). An Empirical Analysis of Working Hours Constraints in Twenty-one Countries. *Review of Social Economy*, 60(2), 209-242.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. (1 Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Pres.
- Stokes, D. M. (2013). Exploring the Relationship Between Cultural İntelligence, Transformational Leadership, and Burnout in Doctorate of Education Students. Unpublished Doctoral dissertation, Liberty University, Virginia.
- Sürgevil, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Şad, B. (2017). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Bireylerin Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşam Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(32), 193-210.
- Şahin, A.S., ve Güler, H. (2014). Ağrı İlinde Çalışan Ebelerin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumları ve Empatik Eğilimleri Üzerine Etkisi. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 13(2), 141-150.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş.M., ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. (17. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Takase, M. (2010). A Concept Analysis of Turnover İntention: Implications for Nursing Management. *Collegian*, 17(1), 3-12.
- Tanrıverdi, H., Akova, O., ve Çifçi, İ. (2016). Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 114-123.
- Tansel, B. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(2), 241-262.
- Tarım, N. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin, M., Taşgın, Ö., ve Baydil, B. (2009). Çeşitli Değişkenlere Göre Taekwondo Hakemlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 1001-1012.
- Telli, E. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Telli, E., Ünsar, S.A., ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1–16.
- Terry, P. M. (1997). Teacher Burnout: Is It Real? Can We Prevent It?. Reports Research 143, Speeches or Meeting Papers 150.
- Tett, R. P., and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259- 293.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tunç, T. (2008). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turhan, B. N. (2017). Sağlık Kurumlarında Yöneticilik Liderlik ve Motivasyon: Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tümkiye, S. (1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlikte Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Türkmen, F., ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22, 229-254.
- Türkmenoğlu, B. (2014). Sivas İl Merkezi Sağlık Çalışanlarında Şiddete Maruziyet Sıklığı ve Şiddetin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- TÜRSAB, (2018). 2018 Yılı TÜRSAB A, B ve C Grubu Seyahat Acentaları. <https://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1> adresinden 27 Mart 2018’ de alınmıştır.
- TÜRSAB, (2018). 2018 Yılı TÜRSAB Turist Sayısı ve Turizm Geliri. [https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama\\_68.html](https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html) adresinden 4 Mayıs 2018’ de alınmıştır.
- Tütüncü, Ö., ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Tütüncü, Ö., ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Tütüncü, Ö., ve Savran, G. (2007). Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(4), 177-218.

- Twigg, N. W., and Kang, B. (2011). The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem on Burnout. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1-20.
- Ulusoy, H. (2017). Turist Rehberlerinin Kültürel Zekâ Düzeyi ve Özyeterlilik İnançlarının Hizmet Sunumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Uştu, H. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Uysal, G. (4-5 Mayıs 2017). Tannenbaum ve Schmidt ve Liderlik Doğrusu Eğrisi. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında Sunuldu, Adana.
- Uzun, A. (2015). Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Üçok, T. Ö. (2006). *Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme Testler ve Alistirmalar*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Üçyıldız, H. U. (2017). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. V. Üner): İstanbul. Rota Yayınları.
- Wright, T. A., and Bonett, D. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5) ,491-499.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenipazarlı, G. (2006). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yıldırım, Y. (2010). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yıldız, E. (2011). Eğitimcilerde Tükenmişlik: Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldız, M. S. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 137-146.
- Yıldız, M. S. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, S., Yalavaç, S., ve Meydan, C. H. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 26, 164-188.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doymu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-294.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Yücel, İ., ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- Yücel, R. (1999). Gücün Örgüt Yönetiminde Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(4), 167-179.
- Yüksek, A. E. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zerengök, B. Ş. (2005). Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zopiatis, A., and Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: is There an Association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.

Zulch, B. (2014). Leadership Communication in Project Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.

## EKLER

### Ek-1 Anket Formu

#### Sayın Katılımcı;

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi çerçevesinde hazırlanan bu anket “ Liderlik Davranış Tarzlarının Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisini” belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi S. Banu Yıldız  
Danışman

Uğur ÇOLAK  
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Cinsiyet:

Kadın  Erkek

2. Yaş:

18-25  26-35  36-45  46- 55  56 yaş ve üstü

3. Medeni Haliniz:

Evli  Bekar

4.Göreviniz.....

5. Aylık Geliriniz :

1400 TL ve altı  1401-2500 TL arası  2501-3500 TL arası  
 3501-4500 TL arası  4501 Tl ve üzeri

6. Eğitim Durumunuz:

Orta öğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Lisans üstü

7. Turizm eğitimi aldınız mı:  Evet  Hayır

8. Turizm eğitimi aldıysanız hangi düzeyde turizm eğitimi aldığınızı belirtiniz.

Lise  Önlisans  Lisans  Lisans üstü

9. Acentaki çalışma süresi:  1 yıldan az  1-3 yıl  4-7 yıl  8-11 yıl  11+

10. Bu işletmede çalışma durumunuz (statünüz) aşağıdakilerden hangisidir?

Daimi personel  Geçici (sezonluk) personel  Stajyer

<b>LİDERLİK DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ</b> Aşağıdaki yer alan ifadelere katılım düzeyinizi (X) işareti ile belirtiniz.	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1.Yöneticim ile gurur duyuyorum.					
2.Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir.					
3.Yöneticime saygı duyarım.					
4.Yöneticim, güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.					
5.Yöneticim, konuşmalarında değerlere vurgu yapar.					
6.Ahlaki değerleriyle bize örnek olur.					
7.Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.					
8.Konuşmalarında ortak amaçları (misyonu) vurgular.					
9.Olaylar hakkında iyimser konuşur.					
10.Davranışları, güven uyandırır.					
11.Coşkulu bir şekilde konuşur.					
12.Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.					
13. Karar vermeden önce değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.					
14.Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.					
15.Sorunların çözümünde yeni yollar önerir.					
16.Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.					
17.Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.					
18.Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.					
19.İyi bir öğretmen ve koçtur.					
20.Hepimizi bireysel olarak tanır.					
21.Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler.					
22.Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder.					
23.Başarılarımızı ödüllendirir.					
24.Başarılarımızın farkına varır.					
25.Hatalarımızın üzerinde odaklanır.					
26.Belirlenen standartlardan uzaklaşmamız durumunda müdahale eder.					
27.Hatalarımızı takip eder.					
28.Başarısızlıklarımız üzerine odaklanır.					
29.Sorun ancak ciddiye harekete geçer.					
30.Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer.					
31.Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz.					
32.Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer.					

33.İşe girişmekten kaçınır.					
34.Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.					
35.Karar vermekten kaçınır.					
36.Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir.					
<b>TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ</b> <b>Aşağıdaki yer alan ifadelere katılım düzeyinizi (X) işareti ile belirtiniz.</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2.İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4.İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5.İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7.İşim gereği hizmet verdiğim insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15.İşim gereği hizmet verdiğim insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok stres yaratıyor.					
17.İşim gereği hizmet verdiğim insanlarla aramda rahat bir ortam yaratıyorum.					
18.İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22. İşim gereği hizmet verdiğim insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.					

<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
<b>Aşağıdaki yer alan ifadelere katılım düzeyinizi (X) işareti ile belirtiniz.</b>					
1.Çalıştığım işi bırakmayı düşünüyorum					
2.Yaptığım işi bırakma niyetim var.					
3.Başka bir iş bulursam işimden ayrılmayı düşünüyorum.					

## Ek-2 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	57	399,147	174	,000	2,294
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	6433,901	210	,000	30,638

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,045	,890	,854	,670
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,364	,221	,143	,201

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,938	,925	,964	,956	,964
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,829	,777	,799
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	225,147	170,843	287,170
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6223,901	5965,376	6488,775

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,313	,741	,562	,945
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	21,164	20,473	19,623	21,345

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,065	,057	,074	,002
Independence model	,312	,306	,319	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	513,147	522,040	725,205	782,205
Saturated model	462,000	498,043	1321,392	1552,392
Independence model	6475,901	6479,178	6554,028	6575,028

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,688	1,509	1,892	1,717
Saturated model	1,520	1,520	1,520	1,638
Independence model	21,302	20,452	22,174	21,313

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	157	168
Independence model	12	13

**Ek-3 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri**

			Estimate
19	<---	Dönüşümcü Liderlik	,566
110	<---	Dönüşümcü Liderlik	,611
111	<---	Dönüşümcü Liderlik	,675
112	<---	Dönüşümcü Liderlik	,717
113	<---	Dönüşümcü Liderlik	,730
114	<---	Dönüşümcü Liderlik	,849
115	<---	Dönüşümcü Liderlik	,917
116	<---	Dönüşümcü Liderlik	,945
117	<---	Dönüşümcü Liderlik	,891
120	<---	Dönüşümcü Liderlik	,737
119	<---	Dönüşümcü Liderlik	,758
118	<---	Dönüşümcü Liderlik	,830
125	<---	Etkileşimci Liderlik	,830
127	<---	Etkileşimci Liderlik	,908
128	<---	Etkileşimci Liderlik	,865
129	<---	Etkileşimci Liderlik	,652
135	<---	Tam Serbesti Taniya Liderlik	,925
134	<---	Tam Serbesti Taniya Liderlik	,967
132	<---	Tam Serbesti Taniya Liderlik	,564
133	<---	Tam Serbesti Taniya Liderlik	,917
136	<---	Tam Serbesti Taniya Liderlik	,869

#### Ek-4 Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	65	402,086	145	,000	2,773
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	4736,931	190	,000	24,931

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,067	,885	,834	,611
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,376	,245	,166	,222

##### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,915	,889	,944	,926	,943
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

##### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,763	,698	,720
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

##### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	257,086	201,147	320,678
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4546,931	4326,332	4774,783

##### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,323	,846	,662	1,055
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	15,582	14,957	14,231	15,707

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,076	,068	,085	,000
Independence model	,281	,274	,288	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	532,086	541,732	773,906	838,906
Saturated model	420,000	451,166	1201,265	1411,265
Independence model	4776,931	4779,899	4851,337	4871,337

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,750	1,566	1,959	1,782
Saturated model	1,382	1,382	1,382	1,484
Independence model	15,714	14,988	16,463	15,723

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	132	142
Independence model	15	16

**Ek-5 Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri**

			Estimate
t1	<---	Duygusal Tükenme	,750
t2	<---	Duygusal Tükenme	,739
t3	<---	Duygusal Tükenme	,723
t6	<---	Duygusal Tükenme	,745
t8	<---	Duygusal Tükenme	,847
t13	<---	Duygusal Tükenme	,655
t16	<---	Duygusal Tükenme	,799
t20	<---	Duygusal Tükenme	,744
t7	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,567
t9	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,639
t12	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,705
t17	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,748
t18	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,700
t19	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,814
t21	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,685
t4	<---	Kişisel Başarısızlık Hissi	,514
t5	<---	Duyarsızlaşma	,846
t10	<---	Duyarsızlaşma	,943
t11	<---	Duyarsızlaşma	,952
t15	<---	Duyarsızlaşma	,846

## Ek-6 İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	1,502	1	,220	1,502
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	1273,105	3	,000	424,368

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,088	,997	,980	,166
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,602	,374	-,251	,187

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,999	,996	1,000	,999	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,333	,333
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,502	,000	8,238
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1270,105	1156,440	1391,140

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,005	,002	,000	,027
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,188	4,178	3,804	4,576

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,041	,000	,165	,380
Independence model	1,180	1,126	1,235	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	11,502	11,635	30,103	35,103
Saturated model	12,000	12,160	34,322	40,322
Independence model	1279,105	1279,185	1290,266	1293,266

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,038	,036	,063	,038
Saturated model	,039	,039	,039	,040
Independence model	4,208	3,834	4,606	4,208

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	778	1344
Independence model	2	3

### Ek-7 İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

	Estimate
i1 <--- İşten ayrılma eğilimi	,962
i2 <--- İşten ayrılma eğilimi	,996
i3 <--- İşten ayrılma eğilimi	,923