

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

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE TÜKENMİŞLİK
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Mehmet KAŞLI

Balıkesir, 2009

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

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE TÜKENMİŞLİK
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Mehmet KAŞLI

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

Balıkesir, 2009

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200612502003 numaralı Mehmet KAŞLI'nın hazırladığı "Kişilik Özellikleri, Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 20.11.2008 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan... Prof. Dr. Meriçem A. Kozak
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye... Prof. Dr. Oya A. Seymen
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Üye... Prof. Dr. Edip Öncü
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye... Prof. Dr. Tamer Bolat
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye... Yrd. Doç. Dr. Ömer K. Met
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

20.11.2008

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

ÖNSÖZ

Tükenmişlik, bir iş yaşantısı sorunu olarak ortaya çıkmış ve çalışanların iş performanslarının düşmesine neden olan etkileri nedeniyle üzerinde yıllardır çalışma yapılmış bir konudur. Bu çalışmalarda ilk zamanlarda, iş yaşamında tükenmişliğe neden olan faktörler ve farklı mesleklerdeki işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Bu çalışmalarda doğrudan tükenmişliğe neden olan faktörler ve farklı iş kollarındaki tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu aşamada özellikle kişilik özelliklerinin tükenmişliği etkileyen önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmış ve bu bulgu birçok çalışma tarafından da desteklenmiştir. Tükenmişliğin iş performansını düşüren önemli bir sorun olması ve kişilik özelliklerinin de tükenmişlik üzerinde etkisi nedeniyle araştırmacılar, kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisi üzerine daha da yoğunlaşmışlardır. Bu yoğunlaşmadaki temel hareket noktası, kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki doğrudan ilişkinin başka faktörlerle ortadan kaldırılabileceği veya ilişkinin etkisinin azaltılabileceği düşüncesidir. Bu noktadan hareketle kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisine aracılık yapabilecek faktörler araştırılmaya başlanmıştır. Bu faktörlerden biri olabileceği düşünülen ve işgörenlerle kurulan kaliteli iletişim ile tükenmişlik belirtilerini azaltmaya katkı sağlayabilecek lider-üye etkileşim modeli, bu araştırmanın da temel gerekçelerinden birini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisi, lider-üye etkileşimi-tükenmişlik ilişkisi ve kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmeye çalışılmıştır. Tükenmişlik ve lider-üye etkileşimi ile ilgili yazındaki çalışmaların, yoğun emek kullanan iş kollarında yapılmasından hareketle, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin otel işletmeleri işgörenleriyle yapılmasının yerinde olacağı düşünülmüştür.

Bu düşünceler ile başladığım doktora tezimde, titizliği, öğrencisine verdiği değer ve engin bilimsel deneyimleriyle örnek olan, doktora danışmanım olarak anlayış ve sabır gösteren, yardım ve ilgilerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN' e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Doktora tezimin başlangıcından itibaren tezin her

bölümünde ve özellikle de analiz aşamasında büyük bir titizlikle beni yönlendiren Prof. Dr. Tamer BOLAT' a ve sıkıntıya düştüğüm ve moralimin bozulduğu zamanlarda tavsiyeleri ve desteği ile bana moral kazandıran Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET' e şükranlarımı sunmayı bir borç biliyorum. Ayrıca doktora eğitimin boyunca her türlü desteği veren Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğretim üyelerine ve idari personeline teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimine beraber başladığımız ve doktora eğitimim süresince desteklerini hep yanımda hissettiğim Seda ŞAHİN' e, Nuray TETİK' e ve değerli dostum Bayram ŞAHİN' e sonsuz teşekkür ediyorum. Sevgi ve saygı dolu bir aile yaşantısıyla ve verdiği destekle hep yanımda olan eşim Gülfer' e, maddi ve manevi destekleri için Mehmet ve Fatma GEZER' e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Mehmet KAŞLI

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

KAŞLI, Mehmet
Doktora, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN
2009, 116 Sayfa

Bu çalışma, işlerin çok fazla otomasyona tabi tutulmadığı ve bu nedenle yoğun bir şekilde işgören çalıştırıldığı, işgören çalışmalarının hizmet kalitesini yakından etkilediği otel işletmelerinde, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle araştırmada, örneklem olarak tesis niteliğinin yüksekliği (5 yıldız), örgüt yapılarının sağlıklı olması, araştırmanın yapıldığı tarihlerde açık olması ve doluluk oranlarının yüksekliği nedeniyle araştırmaya katılmayı kabul eden İstanbul'daki 5 yıldızlı Dedeman, Plaza, Sheraton, Ceylan, Movenpick ve The Marmara otelleri işgörenleri, küme örnekleme yöntemine göre örneklem olarak seçilmiştir. Bu altı otelde görevli 302 işgören, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları, bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir [KSL↔LÜE ($r=.514^{**}$)]; [KSL↔TKN ($r=.117^{*}$)]; [LÜE-TKN ($r=-.114^{*}$)]. Ayrıca kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur [KSL↔ETK ($r=.322^{**}$) BGL ($r=.304^{**}$) MSS ($r=.497^{**}$)]. Kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı fakat negatif ilişkinin var olduğu [KSL↔DUT ($r=-.333^{**}$), DYS ($r=-.156^{**}$)] araştırma bulguları ile ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir [KSL↔KBD ($r=.748$)]. Lider-üye etkileşimi ile tükenmişliğin alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür [LÜE↔DUT ($r=-.366^{**}$) DYS ($r=-.$

* $P<.05$, ** $p<.01$

119*]). Lider-üye etkileşimi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır [LÜE-KBD ($r=.520$)]. Lider-üye etkileşimi değişkeni, bütünsel olarak tükenmişliğin 0,096'sını, duygusal tükenme boyutunun 0,204^{†***}ünü, kişisel başarı duygusunun azalması boyutunun 0,664' ünü ve duyarsızlaşma boyutunun 0,178^{***}'ini açıklamaktadır. Lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rolü oynadığı ve kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Lider-üye etkileşimi modeli aynı zamanda çalışma süresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi, tükenmişlik, otel işletmeleri,

* $p<.05$, *** $p<.001$

ABSTRACT

INVESTIGATION OF PERSONALITY TRAITS, LEADER-MEMBER EXCHANGE AND EXHAUSTION RELATION IN HOTEL MANAGERMENTS

KAŞLI, Mehmet

Phd Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,

Advisor: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

2009, 116 pages

This study aims to find out personality traits, leader-member exchange, and exhaustion relation among the hotel management employees, where there is not much automation causing a large number of employees and affecting the quality of work closely. Six hotels –Dedeman, Plaza, Sheraton, Ceylan, Movenpick, and The Marmara- which were chosen according to mass sampling accepted to participate in the study because of the quality of managements (5 star), stability of organization structure, being open during the study, and occupancy. 302 employees working in these six hotels constitute the sample of this study.

The findings show that there is a positive and meaningful correlation between personality traits, leader-member exchange, and exhaustion in total [PRS↔LMX ($r=.514^{\ddagger**}$); [PRS↔EXH ($r=.117^*$); [LMX-EXH ($r=-.114^*$)]. In addition, there is a positive and meaningful correlation between personality traits and all the subdimensions of leader-member exchange [PRS↔EFF ($r=.322^{**}$) LYT ($r=.304^{**}$) PRP ($r=.497^{**}$)]. It was also found out that there is a meaningful but negative correlation between personality traits with exhaustion and depersonalization [PRS↔DUT ($r=-.333^{**}$), DYS ($r=-.156^{**}$)]. There is a positive and meaningful correlation between personality traits and personal accomplishment [PRS↔PAC ($r=.748$)]. It was also found out that there are meaningful correlations between leader-member exchange and all the subdimensions of exhaustion. The correlation between leader-member exchange with exhaustion and depersonalization is meaningful and negative

* $p<.05$, ** $p<.01$

[LMX↔EEH ($r=-.366^{**}$) DPS ($r=-.119^{\$*}$)]. There is a positive and meaningful correlation between leader-member exchange and emotional exhaustion in personal accomplishment [LMX-PAC ($r=.520$)]. Leader-member exchange variable in total explains 0,096 of exhaustion, 0,204^{***} of emotional exhaustion, 0,664^{***} of personal accomplishment target, and 0,178^{***} of depersonalization. It is understood from the findings that leader-member exchange plays a role in the relation of personality traits and exhaustion, and leader-member exchange model also affects the correlation between work period and exhaustion.

*** $p<.001$

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
2. İLGİLİ ALAN YAZIN.....	10
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	10
2.1.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri.....	10
2.1.1.1. Kişiliği Belirleyen Faktörler.....	12
2.1.1.1.1. Biyolojik ve Kalıtsal Faktörler.....	12
2.1.1.1.2. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	13
2.1.1.1.3. Ailesel Faktörler.....	15
2.1.1.1.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri.....	16
2.1.1.1.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	17
2.1.1.1.6. Diğer Faktörler.....	17
2.1.1.2. Kişilik Kuramları.....	18
2.1.1.2.1. Psikanalizci Yaklaşım (Psikoanalitik Psikodinamik).....	18
2.1.1.2.2. Davranışçı Yaklaşım.....	21
2.1.1.2.3. İnsancıl Yaklaşım.....	24
2.1.1.2.4. Özellik Yaklaşımı ve Kişiliğin Beş Temel Özelliği.....	25
2.1.1.3. Kişiliğin Belirlenmesinde Kullanılan Teknikler.....	28
2.1.1.3.1. Beş Faktör Kişilik Ölçeği.....	29
2.1.1.3.2. Cattell 16PF Kişilik Ölçeği.....	30
2.1.1.3.3. Hogan Kişilik Ölçeği.....	31
2.1.1.3.4. Mesleki Kişilik Ölçeği.....	31
2.1.1.3.5. Myers-Briggs Kişilik Ölçeği.....	32
2.1.1.3.6. Hacettepe Kişilik Ölçeği.....	33
2.1.2. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE).....	35
2.1.2.1. LÜE Modelinin Gelişimi.....	36
2.1.2.2. LÜE Modelinin Ayırt Edici Özellikleri.....	38
2.1.2.3. LÜE Modelinin Boyutları.....	39
2.1.2.3.1. Katkı.....	40
2.1.2.3.2. Bağlılık.....	41
2.1.2.3.3. Etki.....	42
2.1.2.3.4. Mesleki Saygı.....	42
2.1.3. Tükenmişlik.....	44
2.1.3.1. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	45
2.1.3.2. Tükenmişlik Yaklaşımları.....	48
2.1.3.2.1. Freudenbergger Yaklaşımı.....	48
2.1.3.2.2. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı.....	48
2.1.3.2.3. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı.....	51
2.1.3.2.4. Pines Yaklaşımı.....	52
2.1.3.2.5. Edelwich Tükenmişlik Yaklaşımı.....	53
2.2. İlgili Araştırmalar.....	56
2.2.1. Kişilik Özellikleri-Tükenmişlik İlişkisi.....	56
2.2.2. Liderlik-Tükenmişlik İlişkisi.....	64
2.2.3. Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi.....	66
2.2.4. İş performansı-Tükenmişlik İlişkisi.....	68
2.2.5. Çatışma ve Tükenmişlik İlişkisi.....	69
2.2.6. Diğer Araştırmalar.....	69
3. YÖNTEM.....	73
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	73
3.2. Evren ve Örneklem.....	75
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	76

3.4. Verilerin Analizi	77
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	78
4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	78
4.1. Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	82
4.2. Kontrol Değişkenleri ile Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular	83
4.3. Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular.....	91
4.4. Kişilik Özellikleri, Tükenmişlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular.....	92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
5.1. Sonuçlar.....	97
5.2. Öneriler	99
KAYNAKÇA	102
EK-1 : ANKET FORMU.....	117

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 4.1. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	78
Çizelge 4.2. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	79
Çizelge 4.3. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	80
Çizelge 4.4. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
Çizelge 4.5. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	81
Çizelge 4.6. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	82
Çizelge 4.7. Kontrol Değişkenleri	83
Çizelge 4.8. Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik Kontrol Değişkenleri İlişkisi	85
Çizelge 4.9. Yaş Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması	86
Çizelge 4.10. Cinsiyet Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması	87
Çizelge 4.11. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması	88
Çizelge 4.12. Eğitim Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması	89
Çizelge 4.13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması	90
Çizelge 4.14. Çocuk Sayısı Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkeninin Karşılaştırılması	91
Çizelge 4.15. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	52
Şekil 2.2. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	54
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	75
Şekil 4.1. Kişilik Özellikleri Tükenmişlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi	94

1. GİRİŞ

1.1. Sorun

Tüm örgütsel yapılarda yüksek başarıya ulaşabilmek için işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedeflere kilitlenmelerini sağlayacak ölçüde gönülden ve etkin destek sunmaları beklenir. Fakat bu destek, tüm işgörenlerden aynı şekilde sağlanamayabilir. Bu noktada, kişisel özelliklerdeki farklılıklar ya da çalışılan örgütlerdeki güdülenme yetersizlikleri gibi nedenler rol oynar. Tüm işgörenlerin aynı örgütsel hedeflere yönelmesini sağlayacak çabaların önem kazanması, araştırmacıların da bu alanda yoğun olarak çalışmasına neden olmuştur. Bu noktadan hareketle, öncelikle işgörenlerin doğuştan veya sonradan kazanılan özelliklerinin ortaya konulması gereği üzerinde durulmuş ve bu konuda araştırmalar yapılmıştır. Yazında kişiliğin oluşmasını etkileyen faktörler; biyolojik ve kalıtsal faktörler, sosyo-kültürel faktörler, ailesel faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki yapı faktörleri ve diğer faktörler olmak üzere altı grupta toplanmıştır (Zel, 1999:4; Isır, 2006:39; Hazar, 2006:126; Çetin ve Beceren, 2007:113; Luthans, 1995:114). Kişiliği belirleyen faktörlerden sonra kişiliği ve kişiliğin gelişimini açıklayan kuramlar ortaya çıkmıştır. Kişiliği psikolojik açıdan inceleyen ve analitik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Freud, kişiliği oluşturan üç temel yapının (id, ego, süper ego) bulunduğunu ve bu yapıların bireylerin davranışlarına yön verdiğini ifade etmiştir (Saavedra, 1980:4). Freud'un öncüsü olduğu bu yaklaşıma, zaman içinde Jung, Adler, Fromm, Horney, Erikson, Berne, Murray gibi birçok araştırmacı tarafından katkıda bulunmuş ve bu yaklaşımlar yazında psiko-analitik kuram olarak yerini almıştır. Daha sonra, kişiliğin açıklanmasında davranışçı yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu çalışmalarda araştırmacılar, kişiliği oluşturan temel etmenlerin belirlenebilmesi için bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli bir biçimde gözlemlenmesinin gerekliliğini savunmuşlardır. Bu yaklaşımı savunan ve katkıda bulunan en önemli araştırmacıları, Skinner, Pavlov, Watson, Thorndike, Rotter ve Bandura, olarak belirtmek olanaklıdır. Özellikle Skinner'ın "pekiştirme" ve Pavlov'un "klasik şartlandırma" olarak

adlandırılan kuramları, bu alandaki en ilgi çeken yaklaşımlar olmuştur. Bireyin sosyal yönüne ağırlık veren kuramlardan sonra, bireylerin değişik etkilere karşı gösterdiği davranışlara bakılarak farklı bir bakış açısı elde edilmiştir. “Özellik Yaklaşımı”, olarak nitelendirilen bu kuram, toplum içinde bireyleri diğerlerinden ayıran farklılıkları ortaya koymayı amaçlamıştır. Özellik yaklaşımının ortaya çıkmadığı yıllarda, kişilik ölçümleri faktör analizinin dışındaki çeşitli ölçeklerle yapılmış ve buna göre kişilik özelliği boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu alanda Cattell, Costa ve McCrae, Hogan, SHL Group, Myers-Briggs gibi araştırmacılar tarafından birçok farklı kişilik ölçüm aracı geliştirilmiştir. Costa ve McCrae tarafından kişiliğin beş temel özelliği bulunduğu hareket edilerek hazırlanmış “Beş Büyük Faktör Kişilik Ölçümü” son 20 yılda birçok araştırma tarafından desteklendiğinden ön plana çıkmıştır. Bunun yanında Cattell tarafından geliştirilen 16 “temel kişilik özelliğini” ve 5 “genel kişilik eğilimini” ölçen test, halen iş yaşamında en çok kullanılan kişilik ölçüm araçlarından biridir.

Diğer yandan örgütlerde yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Fiziksel olanakları benzer olmasına rağmen verimlilik ve başarı anlamında birçok örgütte farklı sonuçların ortaya çıkması, liderliğin örgüt düşüncesinde daha fazla anlam kazanmasına ve irdelenmesine neden olmuştur. Grup içerisindeki insanların etkilenmesi, yönlendirilmesi ve örgütsel amaçlara odaklanmalarının sağlanmasında liderliğin etkisi oldukça önemlidir. Zaman içinde örgütsel dinamiklerdeki köklü değişiklikler, yönetici-ast ilişkilerinin sağlam bir temel üzerinde yürümesini engellemiş ve bu alanda araştırma yetersizlikleri ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda ise yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymaya çalışan Danseeau, Graen ve Hage tarafından alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen lider-üye etkileşim modeli (LÜE) ortaya çıkmıştır. LÜE, yazında ‘ikili dikey bağlantı modeli’ olarak da isimlendirilmektedir. Kurama göre, bir çalışma grubunda liderin her bir üye ile olan ilişkileri özgün bir niteliğe sahiptir. İlk temas ve ilk ilişkiler, birbirleri hakkında fikir edinmelerine olanak sağlar. Eğer ilk izlenim olumlu ise, lider üyeye daha iyi görevler verecek ve onu destekleyecektir. LÜE kuramında ast-üst ilişkileri bir tür ‘sosyal sözleşme’ olarak değerlendirilir. İlişkiler resmi olmayan bir şekilde

gelişir; üye ile lider arasında rol alış-verişleri olur. Yöneticinin etkinliği, her bir astıyla olan ilişkisinin kalitesine bağlıdır. LÜE Modeli, örgütlerde lider ile işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya ve bunun sonucunda örgüt performansının ne şekilde etkilendiğinden hareketle araştırılmaya başlanmış bir konudur. Yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahip olan bu konu, birçok araştırmacı tarafından dikkate alınmış ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yazında bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaları, temel olarak lider-üye ilişkilerini açıklayıcı bir model geliştirme ve örgütlerde lider-üye ilişkilerinin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirleme çabaları olarak değerlendirmek olanaklıdır. Lider-Üye ilişkilerini açıklamaya yönelik olarak yapılan araştırmaların sonucunda, bu ilişkileri açıklayabilecek dört boyutlu bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre; örgütlerde lider-üye ilişkilerinin kalitesini belirleyen boyutlar “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “mesleki saygı”dır (Davis ve Gardner, 2004:459). Bu boyutların aynı zamanda birbirlerinden etkilendiği de araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur. LÜE modeli; tanımlayıcı bir model olması, liderin, işgörenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesi ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasını ifade etmesi, örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya işgören tek liderlik yaklaşımı olması, bireyler arası ilişkileri açıklamaya işgören dikey bağlantı modelini de ileriye taşıyarak, adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirilmesi, liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışması ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuş olması vb. nedenlerle diğer liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Aynı zamanda bu model ile ilgili uygulamaların örgütsel amaçlara ulaşmada olumlu yönde katkı sağladığı ve örgütte lider-üye etkileşimlerinin ve üyelerin kendileri arasındaki iletişimin kalitesinin, liderliğin önemli bir parçası olan amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı da birçok araştırma tarafından desteklenmiştir. Bu araştırmalarda LÜE modeli ile örgütsel vatandaşlık, işdoymu, iş performansı, örgütsel değişme gibi birçok ilişki araştırılmış ve etkileşimin olumlu yönde olduğunu destekleyen çok sayıda bulguya rastlanmıştır (Cevrioğlu, 2007; Özutku, 2007; Börü ve

Güneşer, 2006; Collins, 2007; Aryee ve Chen, 2006; Scandura, 1999; Truckenbrodt, 2000; Dionne, 2000; Hills, 2008; Gürpınar ve Yahyagil, 2007, Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007; Beomcheol ve Thomas, 2005; Hofmann, Morgeson ve Gerras, 2003; Lee, 2005; Asgari, ve diğerleri, 2008; Chen, Chang, Hu, 2007).

Çalışmaya konu olan bir diğer kavram tükenmişliktir. Tükenmişlik kavramı, ilk kez Freudenberg tarafından kullanılmıştır. Freudenberg tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının sorunlarından bunalma ve bunun sonucunda duygusal yoksunluk yaşama olarak tanımlamıştır (Freudenberg, 1974: 160). Freudenberg'e göre, tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma vb. en belirgin davranışsal göstergeleridir. İlerleyen aşamalarda ise, güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları görülmektedir. Son yirmi yıl içindeki araştırmalar göstermiştir ki tükenmişlik, yalnızca içsel kişisel depresyona bağlı olmadığı gibi, güdülenmedeki azalma sonucu kişisel başarıdaki azalma da değildir. Tükenmişlik aynı zamanda örgütte olumsuzlukların ve devamsızlıkların yaşanmasına, işgören devir hızının artmasına ve verimliliğin azalmasına da neden olan önemli bir sorundur. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve kararlara katılım noktasında isteksiz davrandıkları da anlaşılmaktadır (Storm ve Rothmann, 2003:35). Tükenmişlik yavaş yavaş gelişmekte ve insanın yaratıcılığı ve etkinliği, yerini, derin yorgunluk duygusuna ve eleştirel davranışa bırakmakta ve böylece insan hareket etme gücünü kaybetmektedir (Telman ve Önen, 2006:2). Dolayısıyla tükenmişlik olayına çok boyutlu olarak yaklaşılması ve tükenmişliğe neden olan faktörlerin farklı yönlerden ele alınması gerekmektedir. Tükenmişlik konusunda yapılacak araştırmalar, aynı zamanda tükenmişliğin şiddetini artıran ya da azaltan aracı değişkenleri belirlemeye de yönelmeli ve bu değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki rollerini ortaya koymaya çalışmalıdır. Aracı değişkenler, bağımlı değişkenler arasındaki herhangi bir ilişkiyi anlamlı düzeyde açıklayan önemli unsurlardır.

Dolayısıyla kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada lider-üye etkileşiminin de aracı bir değişken rolü görebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın sorunu, otel işletmelerindeki işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesidir. İşgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkilerinin incelenmesi, temel olarak üç safhada gerçekleştirilecektir. İlk olarak, incelenecek olan ilişkilerin üç boyutu (kişilik, lider-üye etkileşimi, tükenmişlik) ile ilgili olarak ayrıntılı bir yazın araştırması yapılacak ve daha önce konu ile ilgili yapılan araştırmalar ve bulguları özetlenecektir. Daha sonra ilgili alandaki yazın doğrultusunda, otel işletmelerinde kişilik, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin belirlenebilmesi amacıyla bir anket formu geliştirilecektir. Geliştirilecek anket formunun anlaşılır, geçerli ve güvenilir olup olmadığını belirlemek amacıyla bir ön test yapılacak ve anket formuna son şekli verilecektir. Son olarak anket formuyla elde edilen veriler değerlendirmeye alınacak ve otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik konularını ayrıntılı biçimde incelemek ve otel işletmelerindeki işgörenler arasındaki bu ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılacak araştırmada aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır.

- Otel işletmelerindeki işgörenlerin kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşim düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Otel işletmelerindeki işgörenlerin kişilik özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Otel işletmelerinde lider-üye etkileşim düzeyinin kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi etkileyen aracı bir rolü var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, şu nedenlerden dolayı yapılmaktadır/önemlidir:

- Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik kavramlarının yazında halen incelenen güncel bir konu olması;
- Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ile tükenmişliği birlikte inceleyen çalışmaların yazında oldukça yetersiz olması;
- Türkiye’de kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ile tükenmişliği birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmaması;
- Çalışmanın işgören performansının örgüt performansını büyük ölçüde etkilediği bir hizmet sektörü işletmesi olan otel işletmelerine yönelik olarak yapılması ve doğrudan konu ile ilgili bu alanda yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması;
- Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek aracı bir unsurun ele alınacak olması;
- İşgörenlerde güdülenme eksikliğine neden olan unsurların ortaya konulmasına katkı sağlayabilecek olması.

Bu çalışma, işlerin çok fazla otomasyona tabi tutulmadığı ve bu nedenle yoğun bir şekilde işgören çalıştırıldığı, işgören çalışmalarının hizmet kalitesini yakından etkilediği otel işletmelerine yöneliktir. Yukarıda sayılan nedenlerle otel işletmelerinde işletme performansı işgören performansından yoğun biçimde etkilenmektedir. Dolayısıyla işgören performansının artmasına katkı sağlayabilecek çalışmalar otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle, işgören performansını düşürebilebilecek önemli bir etken olan tükenmişliğe yönelik bu araştırma ve bu araştırmadan elde edilecek bulgular otel işletmelerinde işgören performansının artırılmasına önemli katkılar sağlayabilecektir. Aynı zamanda bu araştırmanın, kişiliğin ve lider-üye etkileşiminin, işgören tükenmişliği üzerindeki etkilerine yönelik bulguları, otel işletmeleri tarafından kişilik özellikleri dikkate alınarak görev ve pozisyonların belirlenmesine ve lider-üye etkileşim kalitesinin artırılmasına

olanak verebilecek ve bunun sonucunda işgörenlerin tükenmişlik duygusu azaltılarak örgütsel performans artırılabilir. Yapılacak bu çalışma ile aynı zamanda kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü ortaya konulacak ve bu anlamda ilgili yazına ve otel işletmelerine önemli bir katkıda bulunulacaktır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın amacına uygun olarak ve kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik hazırlanan anket formlarının, araştırmaya katılan otel işletmesi işgörenleri tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın, görgül uygulaması ise otel işletmesi işgörenleri ile sınırlıdır. Aynı zamanda bu araştırma, evrenin oldukça geniş bir alana yayılması, zaman ve maliyet tasarrufu, araştırmaya katılım konusunda istekleri ve araştırmanın yapıldığı dönemde de faaliyetlerine devam etmeleri nedeniyle İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur.

1.6. Tanımlar

Kişilik: Birçok araştırmacı tarafından tanımlanmasında oldukça zorluk çekilen bir kavramdır. Tanımlanmasında çekilen zorluğa rağmen, araştırmacıların tanımlarındaki ortak nokta, bireylerin süreklilik gösteren davranışlarının kişilik olarak tanımlanabileceğidir. Bu davranışlar aynı zamanda farklı davranışlara verilen tepkilerdeki kişisel farklılıkları da kapsamaktadır. Buna göre kişilik, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleridir.

Tükenmişlik: Tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun ilişki içinde olan bireylerde görülen bitkinlik halidir. Tükenmişlik konusundaki en önemli araştırmacılarından biri olan Maslach, tükenmişliği, işgörenlerin yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri gibi duygularındaki

artış olarak tanımlamaktadır (Ok, 2002:39). Tükenmişlik, işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren fiziksel, ruhsal ve duygusal yorgunluk ile ifade edilen ve sonuçta kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalmasına yol açan bir durumdur.

Duygusal Tükenme: Duygusal tükenme, enerji kaybı, duygusal olarak aşırı yüklenilmiş olma hissi ve bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi hali, olarak tanımlanmaktadır.

Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma, bireyin işinde hizmet verdiklerine karşı, onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın ve duygudan yoksun, olumsuz, katı ve kayıtsız bir şekilde davranmasıdır.

Bireysel Başarı Duygusunda Azalma: Bireyin işinde başarılı ve yeterli olma duygularını ve isteğini kaybetmesi, kendini ve hareketlerini olumsuz ve başarısız olarak değerlendirmesidir; başka bir ifadeyle bireyin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliğidir.

Güdülenme: Bireyin belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumudur. Bireyin beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilenmesidir.

Başarı: Başarı; insanın kendisi ve çevresiyle uyumlu yaşayabilmesi, kendini gerçekleştirebilmesi için belirli hedeflere ulaşırken gösterdiği çabalardan olumlu sonuçlar almasıdır.

Lider-Üye Etkileşimi: Liderin işgörenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesi ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasıdır. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için liderle tüm örgüt çalışanları arasında etkili ve sürekli bir ilişkinin kurulmaya çalışılmasıdır. İkili dikey bağlantı modeli olarak da adlandırılan bu yaklaşım, nezaretçilerin (üst) tüm astlara (izleyicilere) karşı tek bir liderlik tarzı sergilemedikleri, farklı astlara farklı biçimde davrandığı varsayılarak, liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile nasıl bire bir farklı ilişkiler geliştirdiğini belirtmektedir. Liderle işgörenler arasında etkin bir

iletişimin sağlanmasıyla işgörenlerin çalışma kalitesinin yükseleceği ve iş ile ilgili yaşadıkları sorunların azalacağı beklenmektedir.

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde kişilik özellikleriyle ilgili yazında, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik kavramları incelenmekte ve kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın temel amacına uygun olarak bu çalışmada, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu ilişkilerin incelenebilmesi için, sözkonusu kavramların iyi bilinmesine gerek duyulmaktadır. Bu noktadan hareketle; bu bölümde, incelenmek istenen ilişkilerin üç boyutu olan kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik konuları ayrıntılı olarak irdelenmektedir.

2.1.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramı, uzun yıllardır araştırmacılar tarafından üzerinde çalışılan bir konudur. Bu çalışmalar sonucunda kişilik üzerine birçok tanım geliştirilmiş ve kişilik kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Kişilik tanımlarında ortaya çıkan en belirgin özellik ise, kişinin bireylere özgü ayırt edici yön olarak ele alınmasıdır. Dolayısıyla kişiliği, bireyleri birbirinden ayıran ayırt eden özellikler bütünü olarak tanımlamak da olanaklı olmaktadır. Cüceloğlu (1996:404) kişiliği, bireyleri birbirinden ayırt eden ve bireylerin kendilerine özgü davranışlarının bir bütünü, olarak tanımlamaktadır. Çetin ve Beceren (2007:112) bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimini, kişilik olarak ifade etmişlerdir. Türküm (2008:128) kişiliği, bireyin iç dünyasıyla ve içinde yaşadığı dünya ile kurduğu bir ilişki biçimi, bireyi diğerlerinden ayıran bir kısmı doğuştan getirilen bir kısmı da sonradan kazanılan ve büyük ölçüde değişime dirençli özellikler bütünü, olarak tanımlamaktadır.

Kişilik, bireyin kendisi ve başkaları açısından iki şekilde tanımlanabilecek bir olgudur. Bireyin kendisi açısından kişilik, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgidir. İnsanların başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır (Eren, 2006:83). Demir ve Acar (1997:134) kişiliği, bireyin hayata bakışındaki özgünlükleri meydana getiren ve temel ilgi, dürtü, yetenek ve duygusal eğilimlerini de içeren, belli bir süreklilik gösteren davranış ve özelliklerin bileşimi, olarak tanımlamışlardır. Akyıldız ve Kayalar'a (2003:76) göre kişilik, bireyin çevre koşullarına kendine özgü uyumunu sağlayan psikolojik mekanizmalarıyla dinamik bir süreçtir. Bilinç ve bilinçdışı hafızaları içeren iki tür öğrenim yöntemi, kişiliğin farklı örgütlenmesine yol açmaktadır.

Öte yandan Özgün'e göre (2007:20) kişilik dendiğinde, "belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında bireyin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri" akla gelir. Bireyin takındığı tavır ise, bireyin belirli bir grup içinde diğerlerini nasıl etkilediği, kendisini nasıl gördüğü ve başkalarına karşı nasıl davrandığı gibi değerlendirilebilir özelliklerini ifade etmektedir. Kişilik, bireyin birkaç niteliğine dayanan bir şey değil, bireyin tüm niteliklerini ve bunların etkileşimini içeren bir süreçtir. Bu etkenler, bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal yapısı, güdüleri, yaşantıları, alışkanlıkları, çevresi, çevresinde kendisine açık olan olanakların tümü ve bunların karşılıklı etkileri ile birlikte bir sistem olarak bireyin kişiliğini etkiler. Kişilik yapısı olarak bireyin davranışları, ne düşündüğü, neler hissettiği, ne söylediği ve ne yaptığı, bu etkenlerden etkilenmektedir (Isır, 2006:33).

Farklı bir bakış açısıyla, kültürel olayların benzerlik ve ayrılıklarını toplumdaki kişilik tipinin oluşmasında ana etken olarak görenlere göre ise kişilik, bireye özgü duygu, düşünce ve davranışların örgütlenip bütünleşmesidir (Hazar, 2006:125).

Kişilik kavramı, psikolojide üzerinde en çok çalışılan konulardan biri olmuştur. Kişiliğin, bireyi diğer bireylerden ayırt eden özellikler bütünü olması nedeniyle bu kavramı açıklayabilmek için birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar, temel olarak psikanalitik, sosyal öğrenme, benlik ve özellik yaklaşımı, olmak üzere dört temel yaklaşımla psikoloji yazınında kendine yer

bulmuştur (Keskin ve Yapıcı, 2008:21). *Psikanalitik yaklaşımlar*, bireylerin içgüdüsel olarak hareket ettiklerini ve dolayısıyla da kişiliğin içgüdüsel bir ortama dayalı olarak ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sosyal öğrenme kuramcıları, kişiliğin öğrenmeler sonucunda şekillendiğini belirtmişler ve kişiliğin anlaşılabilmesi için öğrenme kavramıyla birlikte ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. *Benlik yaklaşımını* benimseyen araştırmacılar ise, kişiliğin ihtiyaçlar ve çevresel şartlar sonucunda belirlendiğini ve dolayısıyla da kişiliği açıklayabilmek için bireysel ihtiyaçlar ve çevresel şartlar dikkate alınarak bir çalışma yürütülmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Psikolojide uzun süre yukarıda açıklanmaya çalışılan, “Kişilik Özellikleri-Davranış (varsayılan ve gözlenen) Modeli” egemenliğini sürdürmüştür. Ancak, 1960’larda, Mischel, Marlowe ve Gergen, kişilik ve ahlaki özellikler arasındaki tutarlılığın beklenenden düşük boyutlarda olduğunu ve değişkenliğin yüksek gerçekleştiğini bulduklarında, Kişilik Özellikleri (varsayılan)-Davranış (Gözlenen) Ortamsal Etkiler (etkileşim) Modeli’ne geçilmiştir. Dolayısıyla kişilik özelliklerinin tek tek değil de birbirleriyle etkileşim halinde bir bütün olarak davranışı etkilediği ileri sürülmektedir (Hazar, 2006:126).

2.1.1.1. Kişiliği Belirleyen Faktörler

Bireylerin kalıcı özelliklerini yansıtan kişilik, farklı birçok faktörden etkilenmekte ve bireylerin etkileşim içinde bulunduğu faktörler kişiliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Kişiliğin belirginleşmesinde ve kişilerin diğer bireylerden farklı kişilik özelliklerinin oluşmasında etkili olan faktörleri aşağıdaki altı grupta değerlendirmek olanaklıdır (Zel, 1999:4; Isır, 2006:39; Hazar, 2006:126; Çetin ve Beceren, 2007:113; Luthans, 1995:114).

2.1.1.1.1. Biyolojik ve Kalıtsal Faktörler

Psikolojik özelliklerin temelinde, biyolojik ve kalıtsal özelliklerin önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Kısalık, uzunluk, zayıflık, şişmanlık, güzellik, çirkinlik, saç, göz, ten rengi, yürüyüş, oturuş, mimik, jest gibi fiziksel özelliklere göre çevrenin gösterdiği ilgi, tepki ya da ilişki kurma isteği farklılıklar göstermektedir. Çevrenin bu fiziksel özelliklere verdiği tepki kişilik

üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bireylerin başkalarıyla ilişki kurma isteklerinde dikkate aldıkları biyolojik özellikler ve bu bağlamda ortaya çıkan ilişkiler, zamanla bireylerin kişiliğinin oluşmasında etken rol oynayabilmektedir. İnsanların bu tepkilere verdikleri cevaplar uzun süreli ve benzer nitelikli olursa, değişik kişilik yapılarının oluşması gündeme gelmektedir (Köknel, 1986:82-83). Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında kalıtsal özellikler önemli bir etken durumunda iken, değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşumunda kalıtsal özelliklerin önemi son derece az olacaktır (Çakır, 2000:3). Bireyin fiziki yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz rengi, zekâ durumu ile heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu fiziksel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir. Buna karşılık, bireylerin belirli bir sosyal yapı ve fiziki çevre içinde yaşamalarından dolayı, sonradan öğrendikleri davranış kalıplarında (örf, adet, inanç, ahlak, fikir, düşünceler vb.) kalıtımın payı oransal olarak daha azdır (Zel, 1999:5).

2.1.1.1.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kişiliği tanımlamada egemen olan yön ağırlıkla sosyal yöndür. Fizik yapı gibi zeka ve yetenekler karşısında da toplumun kişiye karşı belirli bir vaziyet alışı vardır. Bu görünüş ve yetenekler toplumun kişiye karşı davranışlarında tayin edici rol oynar. Kişinin, toplumun bu yönelişine karşı tepki ve davranışlarını belirler (Köknel, 1986: 3). Çevre şartları içerisinde insanları en fazla etkileyen faktörler, fertlerin içinde yaşadıkları toplumun sosyokültürel özellikleridir. Her fert kendi kültürü tarafından yoğun bir şekilde etkilenir (Bozkurt, 2009:97). Yücel ve Taşçı, (2008:688), çağdaş yönetim anlayışında, kişileri tanımak, bu kişilerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek; hatta bazı özelliklerini gelişim ve değişim zamanlarını önceden kestirmek gereği bulunduğunu ileri sürmektedir. Kalıtım ve çevre şartları arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda meydana gelen gelişmeyle birlikte olgunlaşarak belirli bir kişilik özelliği kazanmaktadırlar.

İnsan toplumsallaşma sürecinde, bir yandan uyum içinde yaşama amacıyla toplumsal kuralları benimseyerek öteki bireylerle benzeşirken, öte

yandan doğuştan getirdiği gizil güçler kendi üzerinde onu diğer bireylerden ayıran kişilik niteliklerini kazanır ve geliştirir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:78). Her fert, kendi kültüründen yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Çoğu zaman da fertlerin bazı kişilik özellikleri, seçme şansı olmadığı için kendi kültürünün çeşitli unsurlarıyla şekillenmektedir (Eroğlu, 2000:140). Aslında kişiliğin bazı yönleri kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı davranışsal özellikler ise kültürel yapıyla birlikte değişip gelişmektedir. Yemek yeme, giyinme şeklindeki değişimler ve bunun kişilik üzerindeki etkisi düşünüldüğünde kültür-kişilik ilişkisi daha açık bir biçimde görülmektedir (Yakut, 2006:39).

Bireyler, yaşantıları boyunca bilincine varmış olsunlar veya olmasınlar, yaşadıkları toplumdaki diğer bireylerin kendileri için hazırlamış oldukları belirli davranış şekillerini uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Zel, 1999:5). Dolayısıyla biyolojik ve kalıtsal faktörlerden sonra kişiliği oluşturan ve belirleyen en önemli unsur, bireylerin içinde bulunduğu toplumun sosyal ve kültürel yapısıdır. Sosyo-kültürel faktörlerin, kişiliğin belirlenmesinde herkeste aynı şekilde ortaya çıkmayan etkileri bulunmaktadır. Standart ilke ve kurallardan olan sosyo-kültürel normların, toplumdaki değişik bireylerdeki davranışsal yansıması farklı gerçekleşmektedir. Standart normların toplumdaki her bireyde aynı davranışa yol açmaması, her bireyin algılama mekanizmasının farklı olmasından ileri gelmektedir (Çetin ve Beceren, 2007:115). Bireysel davranışların çoğunda, bireyin yaşadığı çevrede egemen olan kültürün yansıması vardır. Yemek yeme biçimi, temizlik alışkanlığı, giyim tarzı, dili kullanma ve konuşma biçimi, çalışma ve zamanı kullanma biçimi, dini inanışlar ve kalıp yargıları hep kültürün etkisi altında oluşur (Kulaksızoglu, 1999:109). Kişiliğin oluşumunda, sosyal çevreden etkilenme ve şartlanma, gerçekte bir öğrenme sürecidir. Kişiliği doğrudan etkileyen faktörler arasında önemli bir yeri olan öğrenme, pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucunda hafızada çok sayıda bilginin yer alması ve davranışta kalıcı değişimlerin meydana gelmesidir (Zel, 1999:5).

2.1.1.1.3. Ailesel Faktörler

Her insanın fiziksel özellikleri gibi kişilik yapısı da çeşitlidir ve kişiliği oluşturan temel unsurlar her insanda farklı oranlarda bir araya gelmiştir. Bu farklılık, farklı anne ve babalardan farklı gen donanımıyla dünyaya gelmenin yanında, farklı sosyal ortamlarda ve koşullarda yaşamının da bir sonucudur (Pişkin, 2006:63).

Bireylerin kişiliklerinin oluşmasında önemli çevresel faktörlerden biri de ailedir. Sosyal yaşamda bireylerin karşılaştığı ilk gruplardan olan aile, özellikle çocukluk çağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin oluşmasında oldukça etkilidir. Karşılaştığı ilk sosyal grup olan aileden etkilenen bireylerin sonraki yaşamlarının karakteristik özellikleri de büyük ölçüde ailede şekillenmekte ve bireylerin kişilikleri, büyük ölçüde ailelerinin kişiliklerini de yansıtmaktadır. Luthans'a göre, kişilik gelişiminde en önemli etkenler aile ve sosyalleşmedir (Luthans, 1995; Akt.Çetin ve Beceren, 2007:115). Bireylerin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır. Çocuklar hem sosyo-kültürel değerleri ve tutumları hem de özel bazı davranış biçimlerini, anne babayı örnek alarak öğrenmektedirler. Çocuklar yetişirken, anne babanın birçok kişilik özelliklerini, ahlâki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenirler (Deniz, 2007:19). 1999 yılında yapılan bir araştırmada, çocukların büyümesinde etkili olan çevresel ve genetik faktörler incelenmiştir. Araştırma sonuçları babanın çocuğun boyunun uzunluğunu, annenin ise çocuğun kilosunu etkilediğini ortaya koymuştur (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:80).

Anne- babanın demokratik bir yapıya sahip olması, çocuğun daha rahat yetişmesine, objektiflik kazanmasına, rasyonel davranmasına ve zamanla daha aktif olup daha kolay sosyal ilişki kurmasına olanak sağladığı saptanmıştır. Yine anne-babanın, çocuğun zihinsel yapısının şekillenmesinde de etken olduğu saptanmıştır. Aile bireyleri, çocuğa çeşitli yollarla deneyimlerini aktardıklarından dolayı ailenin yetiştirme biçimi de kişiliği belirleyici bir unsurdur. Ayrıca kız ve erkek kardeşlerin de kişilik oluşumunda etkili oldukları belirtilmektedir (Ateş, 2009:1).

Aile içindeki bireylerarası ilişkiler ve aile ortamı, orada yetişen çocukların kişilik özellikleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Demokratik bir aile yapısında çocuklar kendilerini daha rahat ifade edeceklerinden, sonraki dönemlerde daha rahat iletişim kuran, özgüveni sağlam bireyler olarak davranacaklardır. Ailedeki çocuk sayısının bile kişiliğin gelişmesinde önemli bir etken olabildiği bilinmektedir (Zel, 1999:7).

2.1.1.1.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Feshbach, kişiliği; fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan özellikler toplamı olarak ele almaktadır (Feshbach ve Weiner, 1991; Akt. Yücel ve Taşçı, 2008:687). Dolayısıyla ilgili yazında kabul görmüş bu tanıma göre kişiliğin belirlenmesindeki en önemli etkenlerden birinin sosyal faktörler olduğunu belirtmek mümkündür.

Bireylerin içinde buldukları sosyal yapı ve sosyal sınıflar, bireylerin eğitim ve yaşam standartlarını doğrudan etkileyebilmekte ve dolayısıyla da kişiliğin oluşmasında önemli bir faktör olabilmektedir. Bireylerin, içinde buldukları sosyal yapı ve sınıf içindeki diğer bireylerle yoğun olarak bir ilişki yaşamaları, bireylerde kalıcı davranış değişikliklerine neden olabilmekte ve bu davranış değişiklikleri de zaman içinde tekrarlanan, sürekli bir davranışa dönüşerek kişiliğin bir parçası haline gelebilmektedir. Bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle de örgütler, kişiliğin oluşumunda büyük etkiye sahiptirler. Farklı sosyal sınıflara sahip bireylerin eğitim olanakları, ve benzeri gelişme faktörleri açısından farklı olanaklara sahip olması, kişilik farklılıklarını doğurmada etkindir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 81). Bireylerin üyesi oldukları sosyal yapı içindeki faktörleri kullanabilme şansı ya da kullanma oranları da kişilik farklılaşmasında önemli bir etkindir. Yine bireyin üyesi olduğu sosyal gruplara bağlılık derecesi de bu şekillenmede etkili olacaktır (Erdoğan, 1997:243).

Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirler, sosyal sınıf belirleyicileri ise, özel davranış kuralları ortaya koymaktadır. Çünkü kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarırken, varolan değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tipleri doğurmaktadır. Bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu

sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilirken, bazı özellikleri ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelmektedir (Isır, 2006:46).

Son zamanlarda araştırmacılar, teknolojinin sosyal yapı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar ve araştırma sonuçları teknolojinin sosyal yapı üzerinde önemli etkileri bulunduğunu göstermektedir (Tuncel, 2009:18). Dolayısıyla aslında teknolojinin de kişilik üzerinde dolaylı etkilerinin bulunduğunu ifade etmek olanaklıdır.

2.1.1.1.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Bireylerin yaşamları boyunca mücadele etmek zorunda oldukları unsurlar kişilik gelişimlerini de yakından etkilemektedir. Coğrafi faktörler arasında, yörelerinin iklim, tabiat ve hatta fiziki şartları bu yöre halkı üzerinde kişilik oluşumu açısından önemli faktör olarak nitelemek yerinde olacaktır (Çetin ve Beceren, 2007:116). Kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde ve hatta dağlık bölgelerde yaşayan insanlar arasında kişilik farklılıkları olmasına karşın, yine aynı şekilde, soğuk ya da sıcak iklim özelliğine sahip bölge insanının kişilik özellikleri arasında farklılıklar bulunmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:81).

2.1.1.1.6. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında belirleyici olan diğer faktörleri, kitle iletişim araçları, doğum sırası ve bireylerin içinde yaşadıkları sosyal yapı ve sınıflardaki yetişkinlerin özellikleri vb. unsurlarla açıklamak olanaklıdır. Şöyle ki, bazı araştırmacıların yaptıkları çalışmalar, bireyin ailede kaçınıcı çocuk olarak dünyaya geldiğinin bile kişiliğin oluşmasında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Zel, 1999:9). Bir başka araştırmada ise, hamilelik döneminde sıklıkla ultrasona maruz kalan çocukların daha sınırlı bir kişiliğe sahip oldukları belirlenmiştir (Çetin ve Beceren, 2007:117). Kitle iletişim araçlarını yoğun olarak kullanan ve kullanmayan birey davranışları arasında, farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Çocukluk çağındaki bireyler kendilerine, içinde yaşadıkları toplumlardan bazı yetişkinleri rol-model olarak benimserler.

Dolayısıyla rol-model olarak benimsenen kişilerin tavır ve davranışları, çocukların kişilik özelliklerinin gelişmesinde etkili hale gelmektedir.

Gebelik süresince yaptırılan ultrason sayısı arttıkça, ses dalgalarının içi dolu sıvı ortamda daha fazla titreşime neden olmasından dolayı bebeklerin daha sinirli olduğu ve ultrasonu takip eden günlerde anneyi rahatsız edecek kadar çok hareketli oldukları belirlenmiş ve hatta gebelik ve annelik duygusunun anne kişiliğinde değişim ve bebeğin kişilik oluşumunda da farklılık yarattığı bilinmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:81). Bird (1999), girişimci liderlerin çoğunluğunun ailelerindeki ilk çocuk olduklarını ortaya koymuştur (Akt. Zel, 1999:9).

2.1.1.2. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramcıları kişiliği açıklamak için pek çok kuram geliştirmişlerdir. Bu kuramlar arasında bazıları birbirleriyle büyük ölçüde benzerlikler göstermekte, bazıları ise birbirleriyle çelişen özellikler taşımaktadır (Bolat, 2008: 90). Yazında kişiliği açıklayıcı kuramları genel olarak psikanalizci kuramlar, davranışçı kuramlar, insancıl kuramlar, özellikçi kuramlar, gelişmişlik kuramları olarak saymak olanaklıdır (Isır, 2006; Zel, 1999; Turhan, 2007; Yılmaz ve Eroğlu, 2008; Joseph, 2003).

2.1.1.2.1. Psikanalizci Yaklaşım (Psikoanalitik Psikodinamik)

Bu gruptaki çalışmalar, Freud, Jung, Adler, Fromm, Horney, Erikson, Berne vb. psikanalizci yaklaşımı savunan bilim adamlarınca ortaya konulmuştur.

Freud, kişiliği oluşturan üç temel yapının (id, ego, süper ego) bulunduğunu ve bu yapıların bireylerin davranışlarına yön verdiğini ifade etmiştir (Zel, 1999:17). Freud bu yapılardan "id"i, bireyleri davranışa iten güdüler, olarak tanımlamakta ve farklı kısıtlamalar bulunmadığı takdirde, bireylerin güdülerini tatmin edecek davranışlar sergileyeceğini ifade etmektedir. Yazar, "İd" in isteklerinin karşıtı olarak, ebeveynlerden, çevreden, eğitimcilerden ve yaşanan ortamdan elde edilen niteliksel özellikleri ise "süper ego" olarak tanımlamaktadır. Süper ego geliştikçe, bireylerin davranışlarını

da kontrol altına almakta ve onlara yön vermeye başlamaktadır. İçgüdüsel istekler (id) ve içinde yaşanılan toplumdaki elde edilen kazanımlar zaman zaman çatışmakta ve sonucunda bireylerin içgüdüsel ihtiyaçları ile kültürel kazanımları arasındaki dengeyi ve uzlaştırmayı sağlayan “ego” devreye girmektedir. Egonun devreye girmesi ile birey “id”in isteklerini erteleyebilmekte veya bunlardan vazgeçebilmektedir.

Jung’un kuramında (1928) kişiliğin bilinç ve bilinç dışı gibi iki temel yapıdan oluştuğu ve bu iki temel yapının arasında ise “ben” bulunduğu ifade edilmektedir. “Ben”in hem bilinç hem de bilinçdışı bölümü ilgilendiren dört temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar; “duygu”, “sezgi”, “düşünce” ve “duyum”dur. Bu işlevlerden “duyum” ile “sezgi” ve “duygu” ile “düşünce” arasında zıtlıklar bulunmaktadır (Bishop, 1999:125). “Duyum”, nesnelere algılanmasıyla; “sezgi” ise “nesne”nin gerisinde ve geleceğindeki olguların sezilenmesi ile ilgili bir olgudur. Aynı şekilde “düşünce”, mantık yürütme; “duygu” ise değer yükleme olgusudur. Bunlardan biri görev yüklendiğinde diğerini devre dışı bırakmaktadır. “Ben”, bu işlevler arasındaki güç dengesine göre farklı kişilik olarak ortaya çıkmaktadır. Yani bireysel farklılıklar, anılan denge farklarına dayanır (Özgün, 2007;20; Akyıldız ve Kayalar, 2003:77).

Adler (2007), amaca dönük ve bütünlüğü olan yaratıcı benlik anlayışına dayanan bir kişilik kuramı oluşturmuştur. Adler’e göre, benliğin bütünlüğü bireyin “hayat tarzı”dır. Hayat tarzı, bireyin kendisinin yarattığı bir şeydir. Tüm ruhsal süreçler hayat tarzının etkisi altındadır. Bireyin kişiliği, davranış, duygu ve bilişsel süreçlerden etkilenir (Akyıldız ve Kayalar, 2003:78). Adler, kişilik kapsamında üstünlük arzusunu ön plana çıkarmış ve kişiliği, bireyin davranışlarını güçlendiren önemli bir faktör, olarak belirtmiştir (Zel, 1999:21). Adler, bütün bireylerde üstünlük arzusunun içgüdüsel olarak bulunduğunu ve bu içgüdüsel istek tatmin edilmediği zaman, bireylerin iç dünyasında çatışmalara neden olacağını öne sürmüştür. Adler aynı zamanda, kişiliğin çevresel faktörlerle mücadele içinde şekillendiğini ortaya koymuş ve bireylerin bu faktörlere karşı geliştirdiği özelliklerinin kişilik özellikleri olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir. Yazar, üstünlük arzusunun

fiziksel özellikler, sosyal çevre ve aile tarafından etkilendiğini ve bu etkilerin sonucunda bireylerin kişilik özelliklerinin oluşmaya başladığını belirtmiştir.

Fromm'a göre (1955) karakter, sosyal etkiler sonucu yaşam deneyimleri ile oluşur ve sosyalleşme sırasında yerleşmiş insan davranışlarını kapsar. Kalıcı olan karakter veya kişilik, bireyin fiziksel yapısını ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür. Karakter, insanın her yönüyle dinamik uyumunu simgeler ve bireyin duygusal ve zihinsel fonksiyonlarını şekillendirir (Özgün, 2007:23). Fromm aynı zamanda bireyleri duygu ve düşüncelerinden ayırarak değerlendirmenin olanaklı olmadığını ifade etmektedir. Duygular ve düşüncelerin arasında bir uyumun oluşması, bireyin kişiliğine yön vermektedir. Kişisel farkındalık ve uyumun bir araya gelmesi ile kişilik tam anlamıyla şekillenmekte ve birey dışa dönük özellikler sergilemeye başlamaktadır (Fromm, 1955:22). Fromm, kişiliğin sadece bireysel değil, aynı zamanda toplumsal bir olgu olduğunu da kabul etmektedir. Yazara göre, toplumla ilişkileri, karakterin oluşumu bakımından temel belirleyicidir.

Horney'e göre (1999), bireyin yaşamında iki temel eğilim bulunmakta ve bu eğilimler bireylerin kişiliğine yön vermektedir: Endişe ve korku. Yazara göre birey, güven ve doyum sağlamak için yiyecek, giyecek, para, cinsellik gibi pek çok ihtiyaçları feda edebilir. Horney, Freud'un tersine cinsel ögelerin etkilerini dışlamaktadır. İnsanların temel amaçlarının, tehlikelerden uzak, güven içinde bir hayat sürmek olduğu iddia etmektedir (Simanowitz ve Pearce, 2003:91). Horney, kişilik bozukluklarının temel sebebi olarak da güven duygusunun ön planda olduğunu belirtmektedir (Turhan, 2007:7). Horney'in yaklaşımından esinlenerek bir araştırma yapan Kuşat (2003:134) da ilk kişilik gelişimi, bebeklikte ortaya çıkan "temel güven duygusu" dönemi olarak nitelendirmekte ve bu psiko-sosyal gelişim döneminin en temel özelliğinin sonraki evrelere zemin teşkil etmesi, olduğunu belirtmektedir.

Sullivan'ın kuramı "İlişkiler Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır. Sullivan, kişiliği kişiler arası ilişkilerin sosyal açıdan değerlendirilmesi, olarak tanımlamaktadır (Cushman, 1995:166). Sullivan (1954:39), kişiliğin varsayımsal bir kavram olduğunu ve bireylerarası ilişkilerden ayrı olarak

incelenemeyeceğini savunmuştur. Yazar, kişiliğin oluşmasında temel fizyolojik etkenlerin değil, bireylerarası ilişkilerin rolünün çok daha önemli olduğunu; kişiliğin ortaya çıkabilmesi için bireylerin bir ya da daha fazla kişiyle ilişki kurması gerektiğini ve algılama, hatırlama, düşünme, hayal kurma ve tüm diğer süreçlerin bireyin ilişkilerini içerdiğini savunmaktadır (Özgün, 2007:24). Sullivan, bireylerarası ilişkilerin üzerindeki kültürel, etnik ve sosyo-ekonomik etkileri belirlemeye çalışmaktadır. Sullivan'a göre kişilik özellikleri, aynı zamanda kişilerarası ilişkilerin bir yansımalarını ortaya koymakta ve yanıltıcı olabilmektedir (Cushman, 1995:166).

Erikson (1950), kişiliğin sekiz boyutu olduğunu ve bu boyutların birbirleriyle yakın ilişki içerisinde bulunduğu ifade etmiştir. Bu boyutlar şunlardır: "Güven ve temel güvensizlik", "bağımsızlık", "utangaçlık ve şüphe", "kimlik ve rol karmaşası", "içtenlik ve yalnızlık", "üretkenlik ve durgunluk", "ego bütünlüğü" ve "umutsuzluk"tur.

Berne (1961:120), kişiliğin dört boyutu olduğunu ve bu boyutların grup terapileri için oldukça önemli olduğunu belirlemiştir. Berne'ye göre kişilik boyutları şunlardır: "Dış olaylarla ilgili olma", "yeniliklere direnç", "metafizik inanç" ve "ego"dur. Berne, kişilik boyutları açısından dinamik bir kuram benimsemiş ve kişilik özelliklerinin dış dünya ve inançlarla ilgili olduğunu ileri sürmüştür.

2.1.1.2.2. Davranışçı Yaklaşım

Bu gruptaki çalışmaların, davranışlar ve toplumsal kişilik üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Eysenck, Skinner, Pavlov, Watson, Thorndike, Rotter ve Bandura'nın örnek verilebileceği bu çalışmalarda araştırmacılar, bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli bir biçimde gözlemlenmesinin, kişiliğin gelişiminin temelini oluşturduğunu savunmuşlardır (Isır, 2006:49).

Kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayan Cattell ve Eysenck kuramının temeli, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması veya belirli bir hiyerarşi içinde oluşması esasına dayanır. Eysenck (1997), kişiliği dört düzeyde incelemektedir. Birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri

içerir. Bu düzey, belirli uyarılara biyolojik ve kalıtsal özellikleri taşıyan düzeydir. İkinci düzey, bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özelliklerle ilgilidir. Üçüncü düzey, eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışılmış davranışları arasından eğilimler kazanma evresidir. Kişilik kalıpları bu evrede ortaya çıkar. Bu düzeyde süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik ve heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar. Kişiliğin dördüncü ve son evresi ise, tip evresidir. Bu evrede baskın özelliklere göre belirgin tipler ortaya çıkar (Eysenck, 1997:3; Maher, 2001:326). Cattell, kişiliğin bireyin belirli bir ortamda ne yapacağını belirleyen etmenler bütünü olduğunu söylemiştir. Cattell'e göre (1977), kişilik gelişimi yaş dönemleri izlenerek oluşur ve hem psikoanalitik kuramı hem de öğrenme kavramını birleştiren bir yaklaşımdır. Cattell, Seally ve Sweney (1966), kişilik gelişimi ve yapısında öğrenmeyi etkilemesi açısından, çevrenin son derece önemli olduğunu ve çevre etmenleri içinde en önemlisinin aile olduğunu vurgulamıştır (Adams ve Sutker, 2001:17).

Bazı psikologlar kişiliği, öğrenme açısından değerlendirmekte ve kişiliği, aslında öğrenme davranışlarının bir yansıması, olarak görmektedirler (Tayo, 2001:444). Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerden sonra ortaya çıkan klasik şartlandırma yaklaşımına göre, davranışlar belli şartlandırmaların sonucunda ortaya çıkmakta ve bireyleri etkilemektedir (Thomas ve O'Callaghan, 1981:129). Birey şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşılabileceği sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre birey ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Bireylerin sonuçları yorumlaması, Thorndike (1911), tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Etki Kanunu'na göre birey kendisine haz verecek davranışları tekrarlar; fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır. Ödüllendirme ve cezalandırma, bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır (Stroh, 2002:71).

Watson, uyarılara karşı verilen öğrenilmemiş duygusal tepkilerin başlangıçta üç tipi olduğunu ifade etmektedir. Bu tepkiler korku, öfke ve sevgidir. Bu duygusal tepkiler koşullanmamış tepkiler olarak görülebilir.

Watson ve Raynor (1920), 11 aylık Albert adlı bir çocukta bir dizi deney yapmışlar ve bunun sonucunda koşullanmış tepkilerin doğrudan veya dolaylı olarak transfer edilebileceğini ve kişiliği etkilediğini ortaya koymuşlardır (Cipani, 1991:292).

Kişiliğin temelinde klasik ve edimsel koşullandırma bulunmaktadır (Skinner, 1981:502). Klasik koşullanma yoluyla öğrenmeyi sağlamak için, yapılan bir davranışa neden olan uyarıcının bilinmesi gerekmektedir. Fakat insan davranışlarına neden olan uyarıcıları belirlemek olanaklı olmayabilir. İnsanlar çevrelerinde bulunan çeşitli nesnelere etkileşim kurarak farklı davranışlarda bulunurlar. Skinner'a göre (1981) birey, öğrenmeyi başkalarını izleyerek gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla kişilik gelişiminde farklı insanlarla etkileşim içinde bulunmanın önemli bir etkisi bulunduğu söz edilebilir. Skinner'ın ortaya koyduğu ve sonuçsal şartlandırma olarak adlandırılan bu kuram, güdülenme kuramı olarak da ele alınabilmektedir. Bu kuramın ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma kavramının örgütlere uygulanması ile de "Örgütsel Davranış Değiştirme" adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Debell ve Harles, 1992:68).

Kişiliğin belirlenmesinde ve gelişiminde bireylerin başka bireylerden etkilendikleri ve onları taklit ederek davranış değişikliklerine gittiklerini söyleyen araştırmacılar bulunmaktadır. Bu araştırmacılardan biri olan Bandura (1965), öğrenmenin sosyal yönüne, özellikle bir bireyin diğerini gözleyerek taklit etmesine önem vermiştir. Özellikle çocukluk döneminde çocuklar tarafından rol model olarak belirlenen kişilerin çocukların kişiliklerinin oluşmasında önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Televizyonun çocuklar üzerine etkisiyle ilgili deneyler, Bandura'nın gözleme yoluyla öğrenme kuramını destekler sonuçlar vermiştir (Turhan, 2007:10).

Rotter (1990), daha bilişsel bir yaklaşımla beklenti ve değer kavramlarını ön plana almış ve bireyin belirli bir durumda bir davranıştan beklediği sonucun ve sonuca verdiği değer bireyin davranışını belirlediğini ileri sürmüştür. Bir başka ifade ile beklenti ya da değerden birinin çok düşük olması halinde davranışın ortaya çıkmayacağını belirtmiştir.

2.1.1.2.3. İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl yaklaşım, Maslow, Rogers, Kelly, gibi araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan kuramlardan oluşur. Bu araştırmacılar, mevcut durumsal şartlar ile bireylerin karakter özellikleri arasında bir etkileşim bulunduğunu ve dış güçlerin etkisiyle hareket etmenin kişiliği açıklamaya yeterli olamayacağından hareketle yeni bir kişilik yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda davranış, bireyin ve diğer insanların dünyayı algılamalarına göre oluşmaktadır. Dolayısıyla bireylerin kişilik yapılarındaki farklılıkların, bireylerin dünyaya bakış açıları ile yakın bir ilgisi bulunmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, bireylerin ihtiyaçları, beklentileri ve algılamalarını kişilik yapılarının oluşmasında önemli etkenler arasında saymaktadırlar.

İnsancıl yaklaşımın önemli temsilcileri arasında bulunan Maslow kuramının iki ana varsayımı vardır. Birincisi, bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Birey ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı, ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Bu varsayıma göre birey, belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçları bireyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2003:638). Maslow'a (2000: 371) göre, kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir: fizyolojik ihtiyaçlar (Yemek yeme, su, uyku), güvenlik ihtiyaçları (can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma), sosyal ihtiyaçlar (gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk kurma), saygınlık ihtiyacı (tanınma ve saygınlık kazanma, kendine güven ve saygı duyma), kendini tamamlama ihtiyacı (yaratıcılığını kullanabilme, sahip olunan tüm beceri, yetenek ve potansiyelini açığa çıkarma). Maslow'a göre bireylerin kişilikleri, ihtiyaç ve beklentileri karşılandıkça farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla

kişiliğin oluşmasında dinamik bir sürecin yaşandığından bahsetmek olanaklıdır.

Rogers (1947), bireylerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı bulunduğundan bahsetmiş ve kişilik özelliklerinin oluşmasında bireye dayalı birçok faktörün etkili olabileceğini söylemiştir. Özellikle bireylerin davranışlarında neden olan faktörleri sorulabileceklerini ve bu yolla da bireylerde davranış değişikliklerinin olabileceğini ifade etmiştir. Rogers'a göre, "empati", "yansıtma", "beklenmedik olumlu gelişmeler ve aşk" ve "kendini gerçekleştirme" bireylerin davranışlarına yön veren önemli etkenlerdir.

Kelly (1977), kişisel yapılar kuramı olarak adlandırılan kuramında, bireylerin kişisel yapılarındaki farklılıklara dikkat çekmiş ve kişisel yapıların davranış şekillerini etkileyen önemli faktörlerden olduğunu ortaya koymuştur. Kelly ayrıca (1977), bazı meslek gruplarında çalışan kişilerin, diğer insanların bireyselliğine ve onuruna saygıyı öncelikli mesleki değer olarak gördüklerini belirtmektedir. Kelly'e göre, kişilerin ummadıkları olaylarla yüzyüze kalmaları da kişiliğin oluşmasında önemli etkenlerden biridir.

2.1.1.2.4. Özellik Yaklaşımı ve Kişiliğin Beş Temel Özelliği

Bireyin sosyal yönüne ağırlık veren önceki kuramların aksine; özellik kuramında, bireyin değişik etkilere karşı gösterdiği davranışlara bakılarak farklı bir bakış açısı elde edilmiştir (Isır, 2006:50). Bu kuramı benimseyen araştırmacılar tarafından bireylerin davranışlarına yön veren kalıcı özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Özellik yaklaşımına göre, kişiliğin özellikleri bilinirse kişilik de ortaya çıkarılmış olur. Kişilik özellikleri birbirine zıt sıfatlar halinde ifade edilebilir: İyi-kötü, faal-durgun, atılgan-çekingen, güvenli-şüpheli, gergin-rahat gibi. Davranış, bu betimleyici sıfat çiftleri arasındaki ilişkinin yönüne göre ölçülmektedir (Aydın, 2000, 80). Özellikler kuramının önemli temsilcileri arasında, Allport, Odbert, ve Cattell bulunmaktadır.

Allport (1952), kişilik özelliklerini "meslekte kararlılık", "politik tercihler", "dışadönüklük", "hakimiyet" ve "baskın merak" olmak üzere beş boyutta

incelemiştir. Allport ve Odbert (1936), kişilik belirlemede özellik yaklaşımını tartışmışlar ve kişilik belirlemede “özellik yaklaşımı”ndan söz edilebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Özellikler yaklaşımını benimseyen kuramcılardan Costa ve McCrae (1985), tarafından, “faktör” adını verdikleri davranış değişkenlerinin büyük insan gruplarının çok yönlü ölçümü ve puanlaması sonucunda kişiliğin beş faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

Kişiliğin beş boyutta açıklanması çalışmaları 1960’lı yıllarda başlamış, 1980 ve 1990’larda bu çalışmalar hız kazanmıştır (Bolat, 2008:91). Kişilik üzerine çalışmalar yapan birçok araştırmacı kişiliğin beş temel özelliği olduğunu belirtmektedir. Bu temel beş özellik, “dışadönüklük”, “uzlaşılabilirlik”, “sorumluluk”, “duygusal denge” ve “deneyime açıklık” tır. Kişiliğin temel boyutlarını temsil eden bu beş faktör, dört önemli noktaya dayanmaktadır: a) Boylamsal ve gözlemciler arası çalışmalar bu beş faktörü göstermektedir ve bunlar davranış kalıplarını açığa çıkarma gücünü ve etkisini uzun süre korumaktadır; b) Her bir faktörle ilişkili olan özellikler, bu özelliklerin araştırıldığı toplumun dilinde ve kişilik sistemlerinde bulunmuştur; c) Bu faktörler, farklı yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında bulunmakla birlikte, farklı kültürlerde farklı şekillerde ifade edilebilmektedirler; d) kalıtsallık kanıtı tartışılmaktadır (Demirkıran, 2006:59).

Kişiliğin beş büyük özelliğini aşağıdaki şekilde tanımlamak olanaklıdır (Bolat, 2008: 91; Demirkıran, 2006:59; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002:23; John ve Srivastava, 1999:105; Sheldon vd., 1997:1381; Strack, 2006:20; Zel, 1999:15; Taşçı ve Eroğlu, 2007:535; Gülgöz, 2002:177):

Dışadönüklük: temelde hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir. Dışadönüklük daha çok bireylerarası ilişkilerde sosyal uyaranların miktarı ile ilişkilidir. Ayrıca sosyallik ve insanlarla birlikte olmayı sevme, eğlenceyi sevme, liderlik, güç, istekli olma ve arkadaşça davranma gibi özellikler de bu faktörü temsil etmektedirler. Dışa dönük bireylerin grup içindeki diğer bireylerle iletişim kurması da kolay olmaktadır. Dışadönük bireyler iletişim tekniklerini çok iyi

kullanmalarının yanında oldukça enerjiktirler. Bu kişilik özelliğinin zıddı ise içedönüklüktür.

Duygusal Denge: bireylerin bir anlamda hayata olumlu yaklaşımlarını ifade etmektedir. Sinirlilik, kendine güvenme, sıkılganlık, kötümserlik, gibi özellikler bu boyutun kapsamı içinde değerlendirilebilecektir. Bu faktörün olumlu ucunda nezaket, incelik, saygılı olma, güvenilirlik, esneklik, açık kalplilik ve merhametlilik gibi özellikler bulunmaktadır. Olumsuz ucunda, duygusal denge boyutu, bireylerarası ilişkilerde temel faktörlerden biridir. Bu boyutlar yardımıyla, kişinin benlik algısının etkilendiğine ve sosyal tutumlar geliştirmenin yanı sıra bir yaşam felsefesi geliştirmekte de etkili olduğuna işaret edilmektedir. Örgütlerde özellikle yönetici konumunda işgörenlerin duygusal denge bakımından olumlu nitelikler taşıması gerekmektedir (Ashton ve Lee, 2005:1324).

Uzlaşılabilirlik: örgütlerde bireylerarası ilişkilerde katı tutumları, önyargıları bulunmayan bireyler ve yöneticilerle iletişim kurulması oldukça kolaydır. Fakat hoşgörü sahibi olmayan, güven vermeyen, kalp kıran işgören ve yöneticilerle iletişim kurulabilmesi kolay değildir. Bu özelliklere sahip yönetici ve işgörenler ile diğer bireylerin iletişim yönünden yaşayabileceği bazı sıkıntılar, işletmenin genel performansını da olumsuz etkileyecektir. Hoşgörü sahibi, güven veren, nazik ve önyargısız yöneticilerin, işgörenlerin daha fazla güdülenmesini sağlayacağı ve çalışma performans artıracığı ortadadır.

Sorumluluk: azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma, gibi özellikler bu boyutun içinde yer almaktadır. Somer, Korkmaz ve Tatar'a (2002:23) göre bu faktörün hem ilerletici hem de engelleyici yönü olduğuna işaret edilmekte ve önceleri bu faktörü tanımlamak için yön kavramının düşünüldüğü ifade edilmektedir. Boyutun ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görüldüğü, engelleyici yönün ise, ahlaki titizlik ve tedbirlik özelliklerinde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin bağımsız çalışmayı sevmelerine rağmen, çalıştıkları başka pozisyonlarda da (ekip çalışması odaklı) başarı kazanma

olasılıkları yüksek olarak görünmektedir. Zel (1999:15)'e göre bu özelliklere sahip bireylerin bağımsız görevlerdeki başarıları arasındaki ilişki yüksek bulunmuştur.

Deneyime Açıklık: Bu boyut, araştırmacıların üzerinde en az görüş birliğine vardıkları boyuttur. Bu faktör bazı araştırmacılar tarafından bilinç, diğer bazıları tarafından kültür ve bazıları tarafından da deneyime açıklık, olarak adlandırılmıştır (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002:23). Bu boyutta değerlendirilebilecek bireylerin ayırt edici özellikleri arasında, analitiklik, karmaşıklık, meraklılık, bağımsızlık, yaratıcılık, liberallik, geleneksel olmayan, orijinallik, hayal gücü kuvvetlilik, ilgileri geniş olma, cesur olma, değişiklikleri sevme, sanata ilgi ve açık fikirlilik gibi sıfatlar sayılabilmektedir. Zel (1999:16), bu özelliklere sahip bireylerin özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça başarılı olacağını ifade etmektedir.

2.1.1.3. Kişiliğin Belirlenmesinde Kullanılan Teknikler

İşe uygun işgören seçimi ve bu işgörenlerin uygun işlerde çalışabilmelerini sağlamada, işgörenlerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Belirlenen işlere uygun işgörenlerin alınması ve onların başarılı bir şekilde çalışabilmeleri kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla işletmeler, işgören seçim sürecinde tekdüze edilmiş kişilik belirleyici ölçeklere yoğun olarak ihtiyaç duymakta ve bunları yoğun olarak kullanmak durumundadırlar. İşletmelerin bu ihtiyacı sonucunda araştırmacılar birçok kişilik belirleme ölçeği geliştirmişler ve işverenlerin kullanımına sunmuşlardır. Kişilik belirleme konusundaki ilk çalışmalarda kişilik belirlemeye yönelik ifade veya soruların oldukça fazla olması araştırmacıları yeni arayışlara itmiş ve faktör analizleri sonucunda kişiliği belirlemede daha az ifadeden oluşan ve genellenebilen standart ölçekler geliştirilmiştir. Bu anlamda ilgili yazında önemli yer tutan işgörenlerin kişilik özelliklerinin iş yaşamlarına etkilerini belirlemek amacıyla ortaya konulmuş, yazındaki birçok araştırma tarafından desteklenmiş ve Türkçe'ye de uyarlanmış olan belli başlı kişilik belirleme ölçeklerini aşağıdaki şekilde açıklamak olanaklıdır.

2.1.1.3.1. Beş Faktör Kişilik Ölçeği

Beş faktör kişilik ölçeği, kişiliğin beş temel boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir (dışadönüklük, sorumluluk, uzlaşılabilirlik, duygusal denge ve deneyime açıklık). Ölçek, kişilik ve ölçümü/değerlendirilmesi konusunda son 20 yıla damgasını vurmuş; çok sayıda araştırmayla desteklenmiş ve özellikle de kültürlerarası birçok araştırmayla o kültüre uyumluluğu açısından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış bir ölçektir (Solmuş, 2007:1). Beş Faktör Ölçeği'nin geçerliği dünyadaki diğer başka dillerde de araştırılmıştır. Kişilik tanımlayıcı terimlerle ilgili araştırmalar, Flemenkçe, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Slovakça, İbranice, Macarca, Çince, Filipince (Tagalog), Lehçe ve Rusça'da yapılmış ve büyük ölçüde ölçeği destekleyici sonuçlar bulunmuştur (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002:22). Somer, Korkmaz ve Tatar (2002) tarafından yapılan çalışmada Türkçe açısından da beş faktör kişilik ölçeğinin yapı geçerliliği bulunduğunu ortaya konulmuştur. Ölçek, temel olarak, bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucu geliştirilmiştir. Beş faktör kişilik ölçeği, geniş bir yelpazede yer alan kişilik yapılarını bütünleştirmesi ve böylelikle farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki iletişimi kolaylaştırması; kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde incelenebilmesine olanak sağlaması ve kişiliği beş alt faktöre dayandırarak genel bir tanımlama sağlaması açısından ilgi çekicidir (Solmuş, 2007:1). Beş faktör kişilik ölçeğinde yer alan her boyut, birbirine zıt iki kutuptan oluşmaktadır. Buna göre model, dışadönüklük/içedönüklük, sorumluluk/duyarsızlık, uzlaşılabilirlik/düşmanlık, duygusal denge/dengesizlik ve deneyime açıklık/gelenekçilik boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar da alt boyutlardan oluşmakta ve ortaya toplam 15 alt boyut çıkmaktadır.

Bu boyutlardan dışadönüklük; canlılık, girişkenlik ve içedönüklükten oluşmaktadır. Uzlaşılabilirlik; yumuşak kalplilik, sakinlik, tepkisellik alt boyutlarından meydana gelmektedir. Sorumluluk; düzenlilik, sorumluluk, kurallara bağlılık, heyecan arama alt boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal dengeyi ortaya çıkaran alt boyutlar ise, kendine güven ve endişeye yatkınlıktır. Analitik düşünme, yeniliğe açıklık ve duyarlılık ise deneyime

açıklık boyutunun alt boyutlarıdır. Dışadönüklerde, iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu, sorumluluk düzeyi yüksek işgörenlerin, iş doyumlarının ve güdülenmelerinin yüksek olduğu, işten kaçma ve işten ayrılma eğilimlerinin ise düşük olduğu görülmüştür (Isır, 2006: 293). Araştırmalar, beş faktör kişilik modelinin/yaklaşımının, iş yaşamında güdülenme, iş doyumunu, kariyer doyumunu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, işgörenler arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), performans (satış performansı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir (Solmuş, 2007:2).

2.1.1.3.2. Cattell 16PF Kişilik Ölçeği

16PF Kişilik Ölçeği, 1949 yılında Cattell tarafından geliştirilen bir ölçektir. Çoktan seçmeli 185 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her faktör, 10'lu bir yelpaze üzerinde düşük ve yüksek olmak üzere iki düzeyde değerlendirilmektedir. 16PF Kişilik Ölçeği, 16 “temel kişilik özelliğini” ve beş “genel kişilik eğilimini” ölçmektedir. Bu kişilik özellikleri (boyutları), sıcakkanlılık, sorun çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlik, mükemmeliyetçilik ve gerginlik şeklinde sıralanabilir (Cattell ve Mead, 2008:136). Bu ölçekteki 16 kişilik özelliğinin ilk onikisi, bireyin başkaları tarafından değerlendirilmesi, son dördü ise bireyin kendini değerlendirmesi sonucu elde edilmektedir (Zel, 1999:49; Isır, 2006:81).16PF'in genel olarak, personel seçimi, yönetim geliştirme, takım oluşturma-geliştirme, kariyer danışmanlığı-yönetimi ve eğitim alanlarında kullanıldığı ve olaylarla baş etme tarzlarını, empatiyi, bireylerarası ilişkileri, otoriteye ilişkin tutumları, bilgi işleme süreçlerini, sosyal normlara ilişkin tutumları, mesleki tercihleri, liderlik yeteneklerini ve satış becerilerini-performansını ölçtüğü görülmektedir. Birçok araştırmada da, 16PF'in, satış ve pazarlama personelinde, yöneticilerde (araştırma-geliştirme ya da pazarlama müdürleri gibi), öğretmenlerde, mühendislerde, doktorlarda, itfaiyecilerde, gazete işgörenlerinde, uçuş personelinde (pilotlar vb.) ve güvenlik personeli gibi farklı işgörenler üzerinde kullanıldığı ve bu

işgörenlerin performansını belirleme gücüne sahip olduğu görülmüştür (Van Graan, 2003; Guestello ve Rieke, 1993). Yazında, 16PF kullanılarak gerçekleştirilen ve etkili-yararlı sonuçlar elde edilen 60'dan fazla çalışma bulunmaktadır (Solmuş, 2007:2).

2.1.1.3.3. Hogan Kişilik Ölçeği

Hogan Kişilik Ölçeği, örgütün yetkinliklerini ortaya çıkarabilmek için gerekli olan kişilik özelliklerinin hangi ölçeklerde ve aralıklarda bulunması gerektiğini gösterir. Ölçek, yedi temel boyuttan/ölçekten ve bu boyutların alt ölçeklerinden oluşturulan altı mesleki kişilik boyutundan/ölçümünden oluşmaktadır (Solmuş, 2007:3). Hogan kişilik ölçeği kullanılarak yapılan bir çalışmada, atılgan-dışadönük, normal, sinirli-içedönük, sinirli-saldırgan ve iddiasız-uyumlu boyutları belirlenmiştir (Nolan vd., 1994:33). Bu boyutlardan sosyallik olarak nitelendirilebilecek boyut, bireylerin diğer bireylerle ilişkiler kurmaktan ne derece hoşlandıklarını ya da ilişki kurmaya ne oranda ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Bu boyuttan yüksek puan almak, dışadönüklük, konuşkanlık, insanlar üzerinde güçlü sosyal etkiler bırakabilme ve takım içinde çalışmaktan zevk alma gibi özellikleri ifade ederken; düşük puan almak ise, içekapanıklılık, sessizlik ve yalnız başına çalışmaktan hoşlanma gibi özellikleri kapsamaktadır (Solmuş, 2007:3). Hogan kişilik ölçeği kullanılarak etkili takım performansı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve kişilik özelliklerinin takım performansı üzerinde oldukça etkin olduğu araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur (Hogan, Curpy ve Hogan, 1994:13). Hogan ve Brent'in (2003: 110) yaptığı bir çalışmada ise, kişilik özellikleri ile iş performansı ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş performansı bütün kişilik özellikleriyle özellikle de duygusal denge ile ilişkili bulunmuştur.

2.1.1.3.4. Mesleki Kişilik Ölçeği

Mesleki Kişilik Ölçeği, Saville ve Holdsworth (1990), tarafından, iş ortamında, bireyin diğer bireyler arasında özelliklerini yansıtan temel kişilik ölçeklerinden biridir (Saville ve diğerleri, 2008). Ölçek, üç temel ve yedi yan

olmak üzere on boyutta veri sunmaktadır. Bu boyutlar şunlardır (Zel, 1999:46; Solmuş, 2007:3):

Temel Kişilik Özellikleri:

- İnsan ilişkileri
 - * Baskın
 - * Sosyal
 - * Empati
- Düşünce Tarzı
 - * Analiz
 - * Yaratıcılık ve Değişiklik
 - * Yapı
- Duygu ve Ruh Hali
 - * Endişe
 - * Kişisel Kontrol
 - * Enerji

Yan Özellikler:

- Takım Roller
- Liderlik Tarzları
- Ast Olarak Çalışma Tarzları
- Uyum sağlama
- Satış tarzları
- Stres Olasılıkları
- Stresle Başa Çıkma Yolları

2.1.1.3.5. Myers-Briggs Kişilik Ölçeği

Myers ve Briggs (1998), "Myers-Briggs Type Indicator" olarak adlandırılan çalışmalarında, Jung'un kişilik tiplerini, dört temel ve 16 alt boyutta toplamışlardır. Bu dört özellik ve niteliklerin aşağıdaki şekilde sıralanması ve açıklanması olanaklıdır (Myers ve Briggs, 1998:2; Zel, 2001:39; Isır, 2006:89):

Dışadönüklük- İçedönüklük (E-I): İç ve dışa dönüklük olarak adlandırılan kalıtsal bir durumun bulunduğu bahsetmek olanaklıdır. Bu, kişiliğin oluşmasında çevrenin etkilerinin bulunmadığı varsayımına dayanmaktadır. İç dönüklüğü dışa dönüştürme (ya da tersi) çabası davranış bozukluklarına neden olmaktadır. Kişiliğin bu özelliği, bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Duyusallık-Sezgisellik (S-N): Bireyin çevresini algılama biçimini yansıtmaktadır. Duyusal algılayan kişiler (S), algılamalarını beş duyuyla yapmakta ve somut, elle tutulabilir gerçekler üzerinde odaklanmaktadır. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, bilgileri ölçülebilir yollarla elde etmektedirler. Yaşanılan anı önemli olarak kabul eden bu kişilik özelliğine sahip bireyler, geleceği çok düşünmemektedirler. Bu yöntemle algılayanlar gerçekle desteklenmeyen düşüncelere güvenmemektedir. Sezgisel algılayanlar (N) ise, her şeyde bir ilişki aramakta, bir işin parçalarına tek tek bakmak yerine,

bu parçalar arası ilişkilere dikkat etmektedir. Algılama bilinçaltında ve somut temeller bilinmeden oluşmaktadır.

Düşünme-Hissetme (T-F): Bireylerin karar alırken dayandıkları ölçütlerinin nesnelliği ya da öznelliği ile ilgili yönleridir. Düşünenin (T) kararları, kişisel değerlere değil, daha çok akıl yürütme ve mantığa dayanmaktadır. Hissedenler (F) ise, insanlarla uğraşmayı, onları anlamaya çalışmayı ve ilişki kurmayı sevmektedir.

Yargılama-Algılama (J-P): Bireyin yaşam tarzı ile ilgili tercihini belirlemektedir. Yargılayıcı (J), esnek ve gelişigüzel bir yaşam tarzından daha çok, düzenli, planlı ve yapılandırılmış bir yaşam tarzından hoşlanmaktadır ve karardır. Algılayanlar (P) ise, planlı, kararlı ve düzenli bir yaşam tarzından çok, esnek ve doğal bir yaşam tarzını benimsemektedir.

2.1.1.3.6. Hacettepe Kişilik Ölçeği

Hacettepe Kişilik Ölçeği, Özgüven tarafından (1992), bireylerin kişilik özellikleri ile kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini ölçmek, klinik ve normal olayları teşhis etmek ve ruh sağlığı taramaları yapmak amacıyla geliştirilmiştir. Hacettepe Kişilik Ölçeği, görgül bir yaklaşımla ve bir test geliştirme süreci içinde, maddeleri “dış ölçütlere” göre seçilerek ve anahtarı Türkiye koşullarında, psikometrik ve istatistiksel yöntemlere göre geliştirilen ilk ölçektir. Hacettepe Kişilik Ölçeği'nin 1978 yılında birinci, 1982 yılında ikinci düzeltilmesi yapılmış ve ölçek 1992 yılında “Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı” adıyla yayınlanmıştır (Özgüven, 1992). Bu envanter, kişilik kavramını sadece kişinin duygu, düşünce ve davranış biçimlerini içerecek şekilde ele almaktadır. Kişisel uyum ve sosyal uyumu değerlendirebilmek için, “kendini gerçekleştirme (KG)”, “duygusal kararlılık (DK)”, “nevrotik eğilimler (NE)”, “psikotik belirtiler (PB)”, “aile ilişkileri (Aİ)”, “sosyal ilişkiler (Sİ)”, “sosyal normlar (SN)” ve “anti-sosyal eğilimler” düzeylerini ölçmektedir (Özgüven, 2008:1).

Hacettepe Kişilik Ölçeği, bireyin “kişisel” ve “sosyal” yaşantısı ile ilgili nitelikleri kapsayan iki temel bölümden oluşmuştur. Kişisel Uyum (KU); kendini gerçekleştirme, duygusal kararlılık, nevrotik eğilimler ve psikotik

belirtiler alt ölçeklerinden, Sosyal Uyum (SU) ise aile ilişkileri, sosyal ilişkiler, sosyal normlar ve antisosyal eğilimler alt ölçeklerinden oluşmaktadır (Özgüven, 1992:4). Hacettepe Kişilik Ölçeği, “evet” ya da “hayır” olarak cevaplamayı gerektiren 168 maddeden oluşmaktadır. Kişisel uyum ve sosyal uyum alt ölçeklerinin her biri 20 maddeden oluşmakta olup, alınabilecek puanlar 0 ile 20 arasında değişebilmektedir. Hacettepe Kişilik Ölçeği’nden, kişisel uyum puanı (KU) ve alt ölçek puanları, sosyal uyum (SU) ve alt ölçek puanları, genel uyum puanı (GU) ve geçerlik puanı elde edilmektedir. Kişisel uyum puanı ve sosyal uyum puanı, her birinin kendi alt ölçeklerinden elde edilen puanların toplamı olarak alınmakta, 0 ile 80 puan arasında değişebilmektedir. Genel uyum puanı ise kişisel uyum ve sosyal uyum puanları toplanarak elde edilmektedir. Bu puanların yükselmesi sağlıklı ve uyumlu olmaya, azalması ise uyumsuz olmaya işaret etmektedir (Özgüven, 1992: 65).

Kişilik, araştırmacılar tarafından bireylerde ortaya çıkan birçok psikolojik sorunun ana kaynaklarından biri olarak ele alınmıştır. Kişiliğin belirlenmesinin bu sorunların belirlenmesi açısından önemli bir etkisi olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada araştırılmaya çalışılan ilişkilerin en önemli unsurlarından birini kişilik konusu oluşturmaktadır. Kişiliğin ve kişiliğe etki eden faktörlerin tüm boyutlarıyla ortaya konulmasıyla kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin daha net bir biçimde ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

2.1.2. Lider-Üye Etkileşimi

Örgütlerde yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yıllar içinde örgütsel dinamiklerdeki köklü değişiklikler, yönetici-ast ilişkilerinin sağlam bir temel üzerinde yürümesini engellemiş ve bu alanda araştırma yetersizlikleri ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda ise, yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymaya çalışan Dansereau, Graen ve Haga (1975), tarafından alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen lider-üye etkileşim modeli (LÜE) ortaya çıkmıştır. Son yıllarda liderlik alanında üzerinde oldukça fazla sayıda çalışma yapılmış kuramlardan biri de LÜE'dir (Gupta ve Krishnan, 2004:7). Bu model insan kaynakları yönetiminde üye ilişkilerinin başarısı ve etkinliğine katkıda bulunan oldukça önemli bir modeldir (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000:140). Birçok araştırmacı tarafından modelin güvenilirliği test edilmiştir (Gutknecht, 2004:2). LÜE modeli, ilgili yazında bazı araştırmacılar tarafından ikili dikey bağlantı modeli olarak da adlandırılmaktadır (Şencan, 2008:6). Bu modelde akademisyenler; nezaretçilerin (üst) tüm astlara (izleyicilere) karşı tek bir liderlik tarzı sergilemedikleri, farklı astlara farklı biçimde davrandığı varsayılarak, liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile nasıl bire bir farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durmuşlardır (Cevrioğlu, 2007:17). Geliştirilen bu modele göre, lider, işgörenleri ile geliştirmiş olduğu ilişkileri dikkate alarak tek bir tarz sergilemekten kaçınır. Lider, işgörenleri ile olan ilişkilerini, grup içi ve grup dışı olmak üzere iki farklı kategoride ele almaktadır. Bu ayırım tamamen liderin teşhis ve algılama yeteneğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve işgörenin cazibesi ile rol beklentisi bu ayırımı desteklemektedir (Arslantaş, 2007:161). Kurama göre, bir çalışma grubunda, liderin her bir üye ile olan ilişkileri özgün bir niteliğe sahiptir. İlk temas ve ilk ilişkiler, birbirleri hakkında fikir edinmelerine olanak sağlar. Eğer ilk izlenim olumlu ise, lider üyeye daha iyi görevler verecek ve onu destekleyecektir. LÜE kuramında ast-üst ilişkileri bir tür 'sosyal sözleşme' olarak değerlendirilir. İlişkiler resmi olmayan bir şekilde gelişir, üye ile lider arasında rol alış-verişleri olur. Yöneticinin etkinliği, her bir astıyla olan ilişkisinin kalitesine bağlıdır (Şencan, 2008:6).

2.1.2.1. LÜE Modelinin Gelişimi

Liderlikle ilgili kuramların ve yaklaşımların birçoğu, liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, liderin kişilik özellikleri ile astların kişilik özellikleri arasındaki farklılıklar üzerinde durmamaktadır (Cevrioğlu, 2007:20). Fakat LÜE modeline yönelik olarak yapılan araştırmalar, liderin, kişilik özelliklerine bağlı olarak grup içindeki bireylerle benzer bir liderlik tarzıyla iletişim kurduğunu göstermektedir (Şencan, 2008; 6; Kalkowski, 2005:2; Boies ve Howell, 2006:246; Schriesheim vd., 2001:516; Davis ve Gardner, 2004:440).

LÜE modelinin kuramsal temeli; rol, sosyal değişim, eşitlik ve adalet yaklaşımlarına dayanmaktadır. Bu temellerden biri olan rol fikri, örgüt üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelen "rol kuramı" ile örtüşmektedir (Cevrioğlu, 2007:23). Sosyal değişim, dönüşümcü liderlik kuramı ile ilgili olmasına rağmen, dönüşümcü liderlerin etkin ve güçlü olabilmesi, astları ile aralarındaki etkileşimin kalitesi ile de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla LÜE modelinin sosyal değişim açısından da önemli bir işlevinin bulunduğunu belirtmek olanaklıdır (Gupta ve Krishnan, 2004:4). Lider-üye ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının önemli olduğu ileri sürülmektedir. Eşitlik, her grup için en uygun seviyelerin sürdürülmesi açısından girdilerde veya çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilir. Zaman içinde elde edilen ilişki gelişiminin yatırım-kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir (Cevrioğlu, 2007:26). LÜE modelinde, örgüt üyelerinin lider ile ilgili adalet algılamaları ve liderin adaleti sağlayıcı çabalar ortaya koyması, bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000:142).

Örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 406). Örgüt içerisindeki eşitsizlik durumuna olan tepkiler, çalışanların ise karşı tutumlarını ve

eğilimlerini etkilemekte; dolayısıyla çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerinde farklılığa neden olmaktadır (Ceylan ve Dinç, 2008:126). Modelde lidere yakın üyelerle lider arasında etkileşim güçlü bir şekilde gerçekleşmekte ve sonucunda adalet ve iş tatmini algısı lidere yakın üyelerde daha fazla olmaktadır. Cevrioğlu (2007:27), adalet yaklaşımını, işlevsel adalet, örgütsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç grupta değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre işlevsel adalet, örgütçe dağıtılan ödüllerin işgörenler tarafından adil olarak algılanmasını, örgütsel adalet, örgüt içinde herkese benzer durumlar karşısında eşit bir şekilde davranılmasını, dağıtımsal adalet ise örgüt içindeki bireylerin çabaları sonucunda elde ettiklerinin hakkaniyet ölçüsü içinde bulunduğu inanmalarıdır (Cevrioğlu, 2007:27-28).

Dansereau, Graen ve Haga (1975), geliştirdikleri modeli, “ikili dikey bağlantı modeli” olarak da isimlendirmektedirler. LÜE modelinin sağlam kuramsal temellere dayanmasının ardından LÜE ile ilgili olarak 1975’ten bu yana yaşanan gelişmeleri araştırmacılar dört evrede incelemektedirler. Bu evrelerde yaşanan gelişmeleri ise aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır (Cevrioğlu, 2007:30): Birinci evrede, liderlerin çalıştıkları ortamdaki bütün astlarına gösterdiği düşünülen baskın davranış tarzı (Ortalama Liderlik Tarzı) yerine, liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri bulunmuştur. İkinci evrede araştırmalar, liderin çalıştığı ortamda kurduğu farklı ilişkiler üzerine odaklanmıştır. Üçüncü evrede, Graen ve Uhl-Bien’in (1995) liderlik oluşturma modeli etkin rol oynamıştır. Bu araştırmalar LÜE araştırmalarına yeni bir boyut kazandırmış ve bu dönemin farklı bir şekilde değerlendirilmesine neden olmuştur. Bu evrede temel olarak araştırmalar, grup üyelerinin “birbirleriyle ortaklık geliştirmek için, temelde her bir bireyin diğeriyle nasıl çalışabileceğinin” incelenmesi konularında yoğunlaşmıştır. Dördüncü ve son evrede, faaliyet alanının ikili ilişkiden daha büyük topluluklara kaydırılarak, örgütsel sistem içinde ve üzerinde ikili ilişkilerin nasıl düzenlenebileceği araştırılmıştır. Uhl-Bien, Graen ve Scandura (2000), stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında, örgütlerde etkili grup içi iletişim, sosyal sermaye ve sonucunda rekabetçi üstünlüğün elde edilebileceği bir model olarak LÜE modelini incelemiştir. İlgili yazında, LÜE modelinin gelişimi ile ilgili son

bilgiler LÜE alanında öncü araştırmacılardan olan Dansereau, Graen ve Uhl-Bien, tarafından zaman zaman değerlendirilmekte ve yayınlanmaktadır (Bien, Graen ve Scandura, 2000; Graen ve Uhl-Bien, 2002). Bu değerlendirmelerden anlaşıldığı üzere, LÜE modelinin gelişmesiyle ilgili ölçüm yöntemleri ve temel kavramlar, konusunda tam bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir (Şencan, 2008:7).

2.1.2.2. LÜE Modelinin Ayırt Edici Özellikleri

LÜE modelini, ilgili alan yazındaki diğer liderlik modellerinden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır (Brower, Shoorman ve Tan, 2000:228; Hui, Law ve Chen, 1999:4; Cevrioğlu, 2007:22; Borchgrevink ve Boster, 1997:242; Michael vd., 2006:470):

- LÜE modeli tanımlayıcı bir modeldir. Örgütlerin rekabetçi bir yapıya kavuşabilmelerini sağlayan önemli araçlardan biri olan, örgüt üyelerinin etkileşimine ve sosyal sermayeye vurgu yapmaktadır. Ayrıca, örgüte daha fazla veya daha az katkı sağlayan grupları tanımlamaktadır (Cevrioğlu, 2007:22). LÜE modeli, liderin örgüt içindeki her bireyle farklı bir etkileşim içinde bulunduğunu ve bu etkileşimin özgün olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu anlamda LÜE modelini, örgüt içinde lider-üye ilişkilerini kendine özgü yapısı içinde belirlemeye çalışan bir model, olarak belirtmek olanaklıdır.
- LÜE modeli, liderin işgörenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesini ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasını ifade eder (Arslantaş, 2007:162).
- LÜE modeli, örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya çalışan tek liderlik yaklaşımıdır. Aynı zamanda bu model, bireyler arası ilişkileri açıklamaya çalışan işgören dikey bağlantı modelini daha da ileriye taşımış ve adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirmiştir (Scandura, 1999:26).

- LÜE modeli, liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışmış ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin, liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuştur. Örgüt içinde lider ile üye etkileşimlerinin ve üyelerin kendileri arasındaki iletişimin kalitesinin, liderliğin önemli bir parçası olan amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı da birçok araştırmacı tarafından belirlenmiştir (Brower, Shorman ve Tan, 2000:229).

LÜE modelini diğer liderlik modellerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, LÜE ile ilgili uygulamaların örgütsel amaçlara ulaşmada olumlu katkı sağladığının birçok araştırma tarafından desteklenmiş olmasıdır. Bu araştırmalarda LÜE modeli ile örgütsel vatandaşlık, işdoymu, iş performansı, örgütsel değişme gibi birçok ilişki araştırılmış ve etkileşimin olumlu yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda bulguya rastlanmıştır (Truckenbrodt, 2000:235; Dionne, 2000:7; Hofmann, Morgeson ve Gerras, 2003:173).

2.1.2.3. LÜE Modelinin Boyutları

LÜE modeli, liderlerin astları ile ilişkilerinde tüm astlarına aynı tarzda davranmadıklarını, her bir ast ile olan ilişkide farklı tipte davranış tarzı veya etkileşim sergilediklerini öne sürmektedir (Cevrioğlu, 2007:39). Lider ve astları arasındaki ilişkinin şeklini ortaya çıkaran tek bir boyut olmadığına inanan araştırmacılar (Dienesch ve Liden, Liden ve Maslyn, Graen, Uhl-Bien, Schriesheim, Castro ve Coglisier, Uhl-Bien, Graen ve Scandura) lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin boyutlarını açıklayabilmek için üç-altı arası boyuttan oluşan yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Arslantaş, 2007:163). Uhl-Bien, Graen ve Scandura (2000), LÜE boyutlarını açıklama da “saygı”, “güven” ve “karşılıklı zorunluluk” tan oluşan üçlü bir boyut geliştirmiştir. Coglisier ve Schriesheim (2000), LÜE kalitesinin çalışma grubu ortamından (stres, uyum eksikliği, bağımsız olamama, eşgüdüm eksikliği vb.) önemli derecede etkilendiğini belirtmektedir (Aryee ve Chen, 2006:794). Liden ve Maslyn (1998), LÜE kalitesini, “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “mesleki saygı” olmak üzere dört boyutta açıklamaktadır (Davis ve Gardner, 2004:459)

Geliştirilen bu yaklaşımlar ve tartışmalar sonucunda, genel olarak tüm araştırmacılar tarafından ortaya konulan boyutlar; “katkı”, “bağlılık”, “etki” ve “mesleki saygı”dır. Genel olarak ortak kabul görmüş bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

2.1.2.3.1. Katkı

Lider ve astları arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan ve yazında araştırmacıların üzerinde birleştikleri en temel boyutlardan biri olan katkı boyutunu, işgörenlerin yerine getirdikleri iş ve yaptıkları görevler açısından açıklamak daha olanaklıdır. Gösterdikleri performansla lideri etkileyen ve liderin davetini kabul eden işgörenler, liderleriyle yüksek ve kaliteli bir etkileşim gerçekleştirmektedirler. Yüksek kalitede bir etkileşimin sonucu olarak, lider tarafından seçilen üyelere örgüt içindeki değerli kaynakların yönlendirildiği görülmektedir. Lider tarafından sağlanan değerli kaynaklar, fiziksel kaynaklara, önemli bilgilere ve cazip görev tanımlarına karşılık gelir (Arslantaş, 2007:163). Liderden daha fazla kaynak ve destek alan üyeler, iş performanslarını artırmaktadırlar. Ayrıca, yüksek kalitede LÜE olan üyeler normal iş sözleşmelerinin gerektirdiğinin üzerinde iş veya görevleri yapmaktadırlar (Cevrioğlu, 2007:41). Dolayısıyla lider-üye etkileşiminin kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan biri, lidere bağlı olarak çalışan üyelerin lider tarafından verilen görevleri ne şekilde yerine getirmiş olduğudur.

Geçerli algılamaya göre, örgütlerdeki her üyenin işe yönelik karşılıklı olarak açık veya örtülü amaçları bulunmaktadır. İşe yönelik süreçteki değerlendirmede önemli olan, örgütteki bireylerin veya örgütlere girmeye aday olanların, örgütsel hedeflere yönelik olarak sorumlu davranmaları, verilen görevleri tamamlamaları, örgüte ait kaynakları korumaları ve kullanmalarıdır (Dionne, 2000:6).

Lider ve üyelerin iş ile ilgili algılamalarında ve özverilerinde farklılıklar olabilmektedir. İş ile ilgili faaliyetlerin sürdürülmesinde, lider ve üyelerin aldığı sorumluluk ve iş sözleşmesinin ötesine uzayan görevleri tamamlama ve buna

benzer faaliyetler için lider tarafından kaynak sağlanması lider-üye etkileşimi açısından oldukça önemlidir (Aryee ve Chen, 2006:795).

Katkı, Dienesch ve Liden (1986:624) tarafından işe dönük faaliyetlerde her üyenin, örgütün açık ve örtülü amaçlarını sağlamaya yönelik kaliteli hizmet vermesi ve bu amaçlara yönelik resmiyetten uzak gönülden bir çalışma sergilemesi, olarak tanımlanmıştır.

İki tarafın ortak amaçlarına yönelik olarak, her üyenin (açık veya gizli imalı) ileri sürdüğü iş odaklı faaliyetin miktar, yön ve kalitesinin algısı olarak tanımlanan katkı, yakın ilişkilerde uzak ilişkilerden daha önemli olabilir. Ast iş sözleşmesinde belirtilenden üst seviyede katkı sağladığı ve üst, astın bu tip katkılar sağlayabilmesi için gereken kaynaklar, bilgi ve desteği tedarik ettiğinde, her iki tarafın bu etkileşimden daha çabuk ve somut sonuçlar alması olasıdır (Davis ve Gardner, 2004:459).

2.1.2.3.2. Bağlılık

Örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin desteği önemlidir. Örgüte bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmada gönülden katkı yapacaklarının en önemli göstergelerinden biridir (Dionne, 2000:6).

Bağlılık, liderin ve üyelerinin birbirlerine sadık olmalarına odaklanır ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik bir rol oynar. Birinin diğerine sadık olması, karşı tarafın faaliyetlerini ve karakterini açık olarak desteklediğini ifade eder. Bağlılık, LÜE kalitesinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Arslantaş, 2007:163). Bağlılık, lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleridir. Bağlılık, LÜE'nin sağlanması ve devam ettirilmesinde çok önemli rol oynayan bir boyuttur. Bağlılık, liderin üyeye hangi tipte işleri vermeyi kararlaştırması yönünde de fikir vermektedir. Liderler, bağımsız karar vermeyi ve sorumluluk almayı gerektiren işleri kendilerine bağlı hissettikleri üyelere vermektedirler (Cevrioğlu, 2007: 41). Boies ve Howell (2006:248) LÜE kalitesi ve sonucunda ortaya çıkan bağlılığın, işgörenin verilen işleri gönülden yapmasına ve kendini daha güçlü hissetmesine neden olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt içinde LÜE kalitesinin yüksekliği, üyelerin örgüte bağlılığını

artırmakta ve bunun sonucunda işgörenlerin örgüte katkıları, örgüt performansı ve lider performansı da önemli ölçüde yükselmektedir (Schriesheim, vd., 2001:525).

2.1.2.3.3. Etki

Lider ve üyelerin birbirlerinden karşılıklı etkilenmesini ifade eder. Schriesheim ve arkadaşlarının (1999:63-114) ortaya koyduğu beğenme boyutu etki boyutu ile benzerlikler taşımaktadır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğenmenin, gelişen ve süregelen bir lider-üye etkileşiminin derecesini olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir (Borchgrevink ve Boster, 1997:248; Arslantaş, 2007:163).

İki tarafın üyelerinin birbirileri için beslediği bağlılık, temel olarak iş ya da mesleki değerlerden ziyade kişiler arası cazibeye dayalıdır. Bu tip çekim, kişisel bileşenler ve sonuçlar (arkadaşlık gibi) içeren bir ilişki arzusu ve/veya bunun ortaya çıkması durumunda daha belirginleşebilir (Dionne, 2000:6).

Dienesch ve Liden'e göre (1986), lider ve üyeler arasındaki kurulacak etkileşimin kalitesi, lider ve üyelerin yaşına, cinsiyetine, eğitim durumuna, deneyimine ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir. Bu etkileşimde liderin kararına üyenin vereceği yanıt, sırasıyla LÜE, katılım, sadakat, etki ve profesyonel saygı boyutlarında değişkenlik gösterir (Hui, Law ve Chen, 1999:4). Bu yanıt, kısmen, liderin eylemine üyenin yaptığı atıf (örnek: "O benim yeteneklerime saygı göstermiyor" veya "O yükselmem için bana fırsat veriyor") ile belirlenir. Üyenin yanıtı, sırasıyla, liderin atıflarına bir girdi ve alt bir yanıt işlevi görür ki, böylece karşılıklı değişme ilişkisinin doğasını etkileyen bir sürekli atıf-eylem döngüsü oluşturur (Davis ve Gardner, 2004:448).

2.1.2.3.4. Mesleki Saygı

Saygı, değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya neden olan sevgi duygusu olarak tanımlanabilmektedir. Burada kastedilen saygıyı ise, başkalarının teknik ve diğer yeteneklerinin gösterilmesine tanınan fırsat olarak tanımlamak olanaklıdır (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000:157).

Mesleki saygı, örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır. Bu algı, o kişiyle ilgili tarihsel verilere dayalı olabilir. Mesela bireylerle olan deneyim, örgüt içindeki veya dışındaki bireyler tarafından yapılan yorumlar, ödüller veya kişinin mesleki olarak takdir edilmesi. Bu sayede, gerekli olmamakla birlikte, birlikte çalışmadan hatta o kişiyle tanışmadan önce bir mesleki saygı algısı geliştirmek olanaklıdır (Dionne, 2000:6).

Mesleki saygı, örgüt içi ve/veya dışında kendi seçtiği alanda ileri seviyede oluşundan dolayı örgütün her bir üyesinin kazandığı ün derecesi algısını içerir. Mesleki saygının yalnız bilhassa uzak ilişkilerde olması ihtimaline şüphe ile bakılmalıdır. Şu hususa dikkat edilmelidir ki, bu LÜE boyutları bir etkileşim gerçekleşmeden önce bile gelişebilir. İyi tanınan bir uzak lider olumlu bir üne sahiptir, bunun sonucunda ilişki gücü yüksek böyle bir lidere bağlı olma arzusu, astların mesleki saygısını değiştirebilir. Mesleki saygısı yüksek olan liderler, kendilerini takip edenlerin bireysel verimliliğini de artırabilirler (Davis ve Gardner, 2004:459). Boies ve Howell (2006:247), LÜE'nin "saygı", "güven" ve "karşılıklı zorunluluk" boyutlarının, üyelerin çalıştıkları örgütlerde kendilerini daha güçlü hissetmelerinin en önemli etkenlerinden biri olduğunu belirtmektedirler. Schriesheim vd. (2001:527), LÜE kalitesinin yükselmesine neden olan en önemli boyutlardan birinin, lider ve üyeler arasında oluşan karşılıklı saygı olduğunu belirtmişlerdir. Davis ve Gardner (2004:450), örgüt içinde üyelere gösterilen saygının aynı zamanda üyelerin etkinliğini ve iş performansını etkileyen önemli bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla araştırmalardan çıkan sonuca göre, LÜE boyutlarının lider ile üyeler arasındaki etkileşimin belirlenmesinin dışında boyutların birbirlerini de etkilediği görülmektedir. Gutknecht (2004), yaptığı bir araştırmada liderlerin en çok astlarının kendilerine gösterdikleri saygının yetersizliğinden şikâyet ettiklerini belirlemiştir.

2.1.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik, ilgili yazında genel olarak çalışan insanların iş yaşamlarında ortaya çıkan bir hastalık, olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla tükenmişliği işgörenlerin iş yaşamlarında ortaya çıkan tatminsizliklerle ilgili durumların bir yansıması olarak ele almak olanaklıdır (Schorn ve Buchwald, 2007:151).

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenbergler tarafından kullanılmıştır. Freudenbergler tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının sorunlarından bunalma ve bunun duygusal olarak yoksun ve talepkar bireylerle, çalışılması olarak tanımlamıştır (Freudenbergler, 1974: 161). Freudenbergler, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Yazara göre, tükenmenin, bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma, tükenmişliğin en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir. Tükenmişlik bu konudaki öncü araştırmacılardan biri olan Maslach ve Jackson (1981) tarafından iş yaşamındaki bireylerde ortaya çıkan bir çeşit duygusal tükenme ve duyarsızlaşma sendromu, olarak tanımlanmaktadır (Storm ve Rothmann, 2003: 35). Etzion (1984: 615) tükenmişliği, fiziksel, duygusal ve bilişsel bir tükenme ve işgörenlerin iş ile ilgili beklentilerinde bir azalma, olarak tanımlamıştır. Erera (1991: 132), tükenmişliğin müşterilere karşı duyarsızlaşma şeklinde başladığını ve zamanla kişisel başarı duygusunun sürekliliğinde bir azalma ve duygusal tükenme şeklinde devam ettiğini belirtmektedir. Telman ve Önen'e göre ise (2006) tükenmişlik, uzun soluklu stres veya hayal kırıklığı sonucu yaşanan fizik veya duygusal bitkinlik duygusudur.

Son yirmi yıl içindeki araştırmalar göstermiştir ki tükenmişlik, yalnızca kişisel depresyona bağlı ve güdülenmedeki azalma sonucu kişisel başarıdaki düşüş değildir. Tükenmişliğin bireylere özgü bir kişisel bir problem gibi

gözükmesine rağmen, örgütler açısından çok önemli rolü de bulunan bir konudur. Tükenmişlik yaşayan bireylerin örgütlerde olumsuzlukların ve devamsızlıkların yaşanmasına, işgören devir hızının artmasına, verimlilik azalmasına da neden olabileceği göz ardı edilmemelidir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve kararlara katılım noktasında isteksiz davrandıkları da anlaşılmaktadır (Storm ve Rothmann, 2003: 35) Tükenmişlik yavaş yavaş gelişir ve insanın yaratıcılığı ve etkinliği yerini, derin yorgunluk duygusuna ve eleştirel davranışa bırakır ve böylece insan hareket etme gücünü kaybeder (Telman ve Önen, 2006: 3).

Tükenmişlik sendromu, fiziksel, duygusal ve zihinsel bulgu ve belirtiler göstermektedir. Fiziksel tükenmişlik belirtileri; kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, baş ağrıları, bulantı, kramplar, bel ağrısı, uyku bozuklukları gibi değişik sorun ve yakınmaları içermektedir. Duygusal tükenmişlik bulguları, depresif duygulanım, kendini desteksiz ve güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerginliğin artışı, kızgınlık, huzursuzluk, mutsuzluk gibi olumsuz duygulanımlarda artış, nezaket, saygı ve dostluk gibi olumlu duygulanımlarda azalma içermektedir. Zihinsel tükenmişlik bulguları, doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı olumsuz tutumları kapsamaktadır. Tükenmişlik sendromu ilerledikçe, işi önemsememe ve işi bırakma vb. davranışlar görülmektedir (Girgin ve Baysal, 2005: 174).

2.1.3.1. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Modern dünyada, iş yaşamı, yoğun rekabeti gerekli kılan, zorlayan bir yapıya sahip olup, yönetici ve işgörenlerin, hedefleri başarmaları konusunda üzerlerinde devamlı baskı yaramaktadır. İş yaşamındaki bütün çalışanlardan hızlı ve tercih edilebilen ve ucuza malolabilen çözümler ortaya koymaları beklenmektedir. Baskının gittikçe arttığı böyle bir ortam içinde stres, çok sık yaşanan bir duygu olarak kendini göstermektedir (Telman ve Önen, 2006: 4). Dolayısıyla bu baskıların bir sonucu olarak hızlı karar almayı gerektiren ve işgörenlerle ilgili hata payının oldukça düşük olması gereken sektörlerde tükenmişlik duyguları daha yoğun olarak hissedilmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmada işgörenlerin ruhsal sağlığının tesis edilmesinin büyük önemi vardır.

Bu bağlamda işgörenlerin tükenmişliğine neden olan faktörlerin ortaya konulması, işgörenlerin stres kaynaklarının belirlenmesini kolaylaştıracak ve bunun sonucunda stres azaltıcı çalışmalara olanak sağlanacaktır. Bu noktadan hareketle, yazında iş yaşamında tükenmişliğe neden olan faktörlerden en önemlilerini aşağıdaki şekilde açıklamak olanaklıdır (Telman ve Önen, 2006:4; Ok, 2002:30; Mc Crae, Costa ve Busch, 1986: 437; Bruning ve Frew, 1987: 516):

- **Mükemmeliyetçilik:** Sürekli mükemmeli elde etme isteği ve beklentisi, yapılanların beğenilmemesine neden olmakta ve sonucunda bireyler kendilerini başarısız hissetmektedirler.
- **Hiç bitmeyen görevler:** Başlangıç ve bitişi belli olmayan işlerle uğraşmak, işi yaparken bireyleri karamsarlığa ve işin hiç bitmeyeceği duygusuna sürüklemektedir.
- **Aşırı iş yükü:** Sahip olunan zaman ve fiziki olarak kaldırılabilirinden fazla iş yüklenen bireylerde kaybetme riski her zaman yüksektir ve bu kaybetme riski bireylerde tükenmişlik duygusunun oluşmasında neden olabilmektedir.
- **Birden fazla işin birden yüklenilmesi:** Birçok işin aynı anda başarılması gereği, işgörenlerin iş yaşamlarında verilen görevlerin altında ezilmelerine ve tükenmişlik duygusu yaşamalarına neden olmaktadır.
- **Konuşulamayan olumsuz duygular:** Konuşulmayan ve bu nedenle saklı kalan olumsuz duygular bireyleri rahatsız eder. Bu olumsuz duygular, öfke, endişe, memnuniyetsizlik ve suçluluk duygusu olarak ifade edilebilir. Bunların sonucunda verimsizlik ve tükenmişlik duygularında artışlar meydana gelmektedir.
- **Sağlık ve iletişim sorunları:** Uykusuzluk, yorgunluk, baş ağrısı, sırt ağrısı, yüksek tansiyon gibi bazı sağlık sorunları, tükenmişlik duygusu yaşanmasına neden olabilmektedir. Diğer insanlarla olan ilişkilerde yaşanabilecek çatışmalar ve iletişim sorunları da tükenmişlik duygusunu tetikleyen nedenlerden biridir.

- **Madde alımı:** Alkol veya diğer maddelerin alınması, sigara içimi, aşırı kafein alımı ve aşırı beslenme de tükenmişlik duygusunu tetiklemektedir.
- **Kendine güven sorunu:** Kendine güveni kaybetme, yaptığı işte başarılı olamayacağını düşünme ve bunun sonucunda oluşan stres, tükenmişliğe etki eden önemli faktörler arasındadır.
- **Kontrol eksikliği:** İşgörenlerin yaptıkları işte bağımsız olma olanaklarından yoksun olması, kendi yaptıkları işle ilgili kararlara katılamamaları ve yaptıkları işlerin sonucundan haberdar edilmemeleri, tükenmişliğe neden olan faktörlerdendir.
- **Ödül eksikliği:** Yapılan başarılı işlerin sonucu ile ilgili maddi veya manevi kazanımların işgörelere sunulamaması, işte tatminsizliğe ve dolayısıyla da tükenmişliğe neden olmaktadır.
- **Topluluğun dağılması:** İşletmelerin kısa, uzun vadeli kar veya gelişme stratejilerinin bir gereği olarak işgörelere işlerinden ayrılmak zorunda bırakılmaları, takım çalışmasının ve işgörelere işlerine olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır.
- **Adalet eksikliği:** İşgörelere kendi aralarında veya üst yönetimle aralarında oluşabilecek sorunlarda, terfi, ücretlendirme vb. konularda adaletli davranılmaması ve kayırmacı yaklaşımların bulunması tükenmişliği tetikleyebilmektedir.
- **Zaman sınırlamaları:** İşgörelere verilen görevlerde beden ve zihin gücünü zorlayıcı zaman sınırlamaları, tükenmişliğe neden olan önemli faktörlerdendir.
- **Meslek dışı uğraş ve zorluklar:** Çalışılan meslek ve iş ile ilgili görevlerin yanında işgörelere asli görev alanına girmeyen konularda yapılması istenen çalışmalar, işgörelere tükenmişliğe itebilmektedir.
- **Değer çatışmaları:** Aile, toplum ve iş ortamında yaşanan ahlaki düşünce ve dünya görüşü ile ilgili farklılıklardan kaynaklanan değer çatışmaları da tükenmişliğe neden olan önemli faktörlerden biridir.
- **Karmaşık çalışma sistemleri:** Yapılan iş ile ilgili çalışma şartlarının ve çalışma düzeninin belirsizliği, işgörelere izin zamanlarında da işe gelmeleri için zorlanması, işgörelere kendilerine dönük plan

yapmalarını engellemekte ve işgörenlerde tükenmişliğin oluşmasına etki etmektedir.

2.1.3.2. Tükenmişlik Yaklaşımları

İlk olarak ortaya konulmasından itibaren tükenmişlik kavramı, birçok araştırmacı tarafından farklı yönleriyle ele alınmış ve tükenmişliğin farklı boyutları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Özellikle yoğun olarak klinik bir yaklaşımla ele alınan tükenmişliği açıklamakta çok sayıda yaklaşım ortaya konulmuştur. İlgili yazında genel kabul görmüş tükenmişlik yaklaşımlarını aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır.

2.1.3.2.1. Freudenberger Yaklaşımı

Tükenmişlik (Burnout) sendromu terimi, ilk kez gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumlarını tanımlamak için, 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, bu durumu, “enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepler oluşturarak başarısızlığa uğramak, yıpranmak ve yorulup tükenmek” şeklinde tanımlamıştır (Küçüközel, 2006:26). Freudenberger, tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak tanımlayan ilk bilim adamıdır (Sürgevil vd., 2007:39). Freudenberger, tükenmişliğe içsel olarak yaklaşmış ve tükenmişliği, bireyleri başarıya ve eyleme sevk eden içsel kaynaklardaki bitkinlik hissiyle açıklama yoluna gitmiştir (Thomas, 2000:28). Freudenberger, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Yazara göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, başağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (Freudenberger, 1976:1097).

2.1.3.2.2. Maslach’ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Maslach (1976), Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), tükenmişliğe neden olan faktörleri altı grupta toplamışlardır. Bu faktörler; aşırı iş yükü,

kontrol eksikliği, ödüllendirme yetersizliği, topluluk ilişkisinin kesilmesi, dürüst olmama ve değerler çatışmasıdır. Bu noktadan hareketle, tükenmişlikle ilgili yazında genel kabul görmüş en yaygın tükenmişlik tanımı, Maslach ve Jackson tarafından kullanılan üç bileşenli tükenmişlik tanımıdır. Maslach ve Jackson tükenmişliğin tanımını yaparken, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı yetersizliğine ilişkin duyguları sınıfladıkları üç ayrı kategoriye ortaya koymuşlardır (Girgin ve Baysal, 2005:175). Maslach ve Jackson'un yaklaşımındaki farklılık, tükenmişliğin sürekli bir değişken olarak tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Maslach ve Jackson, bireylerin işleri gereği, karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmalarını, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve bireysel başarı ve yeterlilik duygularının azalması biçiminde tanımlanmıştır (Özçınar, 2005:5). Bu boyutlar aşağıdaki gibi daha ayrıntılı biçimde açıklanabilir:

Duygusal tükenme: Bireyin duygusal kaynaklarının tüketilmiş olması ve bireye fazla yüklenilmiş olma, duygularını anlatırken duyarsızlaşma ve bireyin bakım, hizmet ve eğitim verdiği diğer insanlara karşı olumsuz, katı ve duygudan yoksun davranış göstermesini içermektedir (Barut ve Kalkan, 2002:66). Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme, bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Şanlı, 2006:14). Maslach'ın tükenmişlik ölçeğinde duygusal tükenme, ölçeğin en önemli bileşeni olup; daha çok iş stresi ile ilgilidir. Yorgunluk hissi, huzursuzluk, depresyon, alkol ve sigara tüketimindeki artış, duygusal tükenmişliğin temel belirtileridir (Özgen, 2007:118). Duygusal tükenmişlik, tükenmişlik kavramının merkezindedir; enerji kaybı, duygusal olarak aşırı yüklenilmiş olma hissi ve bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi, olarak da açıklanabilir (Ok, 2002:39). Hatcher ve Laschinger (2004:136), duygusal tükenmenin aynı zamanda işyerindeki yetersiz güdülenme ve iş baskısından kaynaklandığını ifade etmektedirler.

Duyarsızlaşma: Halsbesleben ve Bowler (2007), duyarsızlaşmayı, bireylerin hizmet verdiği kişilere ve topluluklara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları,

şeklinde tanımlamaktadır. Bu durumda, bireyin başkalarına karşı tutumlarında olumsuz bir değişme gözlenmektedir. Hizmet verilen kişilere karşı soğukluk, ilgisiz davranma, kaba hatta aşağılayıcı bir şekilde davranmaya kadar, bu davranış biçimleri çeşitlenebilmektedir (Özgen, 2007:118). Duyarsızlaşma, kavram olarak genelde diğerlerine ilgi göstermemeyi, uzaklaşmayı, aldırış etmemeyi ve düşmanca davranmayı içeren olumsuz tepkiler olarak yorumlanmaktadır (Küçüközel, 2007:28). Duyarsızlaşma eğilimi sergileyen bireylerde, yakın etkileşimde bulunduğu bireylerle arasına mesafe koyma, insanlara tepeden bakma, onlara olumsuz davranma veya yalnız bırakılmasını isteme gibi tutumların geliştiği görülmektedir (Ok, 2002:20). Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik olumsuz, katı tutumlar ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Sürgevil vd., 2007:39). Duyarsızlaşmayı etkileyen durumlardan biri; işgören, birey ve hizmet verdiği bireyin karşılıklı durumudur. Bu durum hizmet verenle alan arasındaki ilişkinin mesafesiyle ilişkilidir. Duyarsızlaşma, telefonla danışma hizmeti verme gibi mesafenin uzak olduğu işlerde veya hasta-hekim ilişkisi gibi mesafenin yakın olduğu işlerde çalışanlarda, diğer işlerde çalışanlara göre daha sık görülmektedir (Küçüközel, 2007:28).

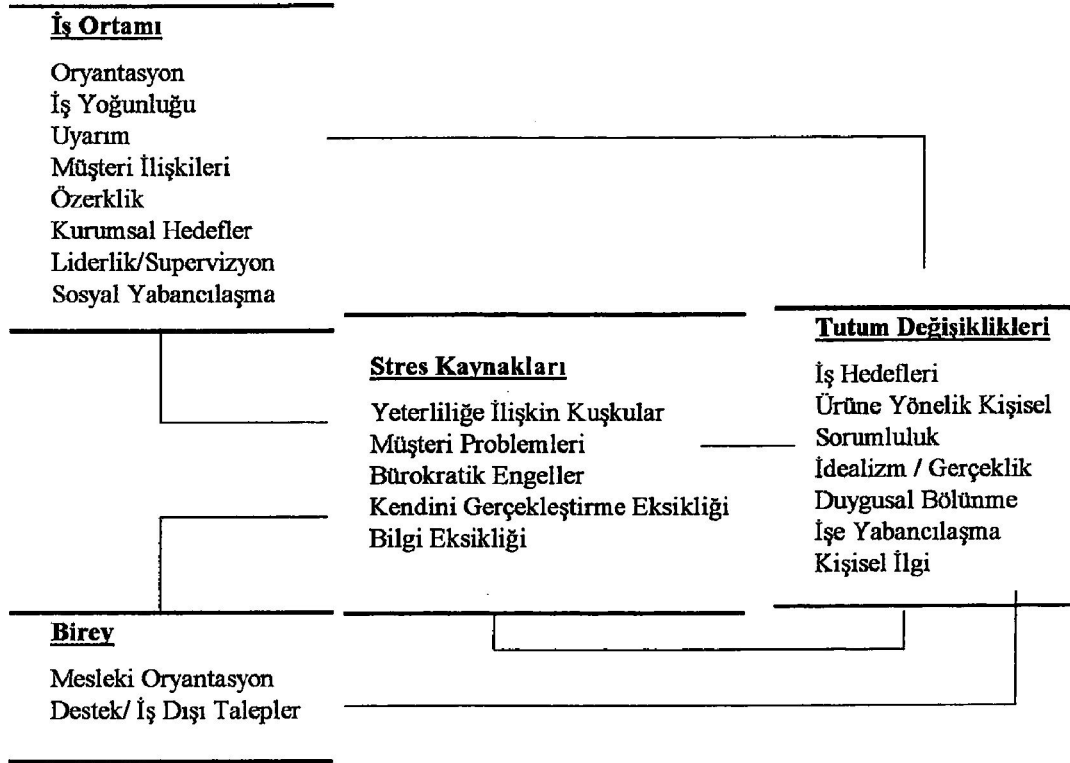
Bireysel başarı duygusunun azalması: Bireysel başarı, kişinin görevinde dikkate değer sonuçlar elde etme ve diğerlerinin yaşantısını olumlu etkileme yönündeki doyum, olarak tanımlanmıştır (Küçüközel, 2007:29). Bir başka tanımda ise bireysel başarı, sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulmadır (Şanlı, 2006:14). Dolayısıyla kendini başarılı olarak tanımlayabilecek olan bireylerin, sorunların üstesinden gelme noktasında yetenekli ve aynı zamanda görevi ile ilgili herkesin takdirini kazanabilecek dikkate değer sonuçlar elde etmesi gerekmektedir, denilebilir. Azalmış bireysel başarı duygusu, bireyin işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmesidir (Ok, 2002:20). Bu boyut, çabaların olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız kaldığı durumları ifade etmektedir (Girgin ve Baysal, 2005:175). Bireysel başarıda azalmanın sonucu olarak, işe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle ortaya çıkan tükenme

sonucunda, yaratıcılık yok olmakta ve bireyler daha iyisi için uğraş vermekten vazgeçmektedirler (Küçüközel, 2007:29).

2.1.3.2.3. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı

Cherniss (1995:37), tükenmişliği, “aşırı adanmışlık hastalığı” olarak tanımlamakta ve 'tükenme'nin kısmen, toplumsal bağların ilerleyici bir şekilde gücünü kaybetmesine bağlı olabileceğini belirtmekte ve bu durumun artan oranlarda mesleki ilgi talebi doğurduğunu ve yine buna yönelik hizmet alanlarında artan toplumsal denetimin, güven ve destek azalmasına eşlik ettiğini ifade etmektedir. (Özçınar, 2005:4-8). Tükenmişlik, Cherniss tarafından aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak, kişinin kendisini ruhsal olarak işten geri çekmesi biçiminde özetlenmiştir (Girgin ve Baysal, 2005:175). Cherniss'e göre tükenmişlik, yoğun işgören çalıştırılan mesleklerde, gençlerin pek çok niteliğe sahip olmaları ancak deneyimle elde edilen başa çıkma yolları, sezgi ve iç donanımdan yoksun olmalarından kaynaklanmaktadır (Barut ve Kalkan, 2002:74; Özçınar, 2005:4-8). Cherniss modeli, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç olarak ele almaktadır. Bu modele göre tükenmişlik, iş stresine bir tepki olarak başlayan ve psikolojik olarak işle ilişkiyi kesme ile sonuçlanan bir süreçtir. Cherniss'in hizmet sektörü ile ilgili çalışmasında (1989) ise; işgörenlerin rolleri ve bu roller içinde bulunan tutarsızlıkların tükenmişliğe yol açtığı da belirtilmektedir (Özgen, 2007:117).

Cherniss tükenmişlik modeline göre; iş ortamındaki bir dizi özellik, belirli mesleki özelliklerle işe giren, farklı talep ve destekleri beraberinde getiren bireylerle etkileşim içindedir. Cherniss, modelini açıklarken iş ortamının strese neden olan kaynakları etkilediğini ve bu yolla da bireylerde tutum değişiklikleri bulunduğunu bildirmektedir. Strese neden olan kaynaklar üzerindeki bir başka etkili durum ise; bireyin mesleki oryantasyonu ve iş dışı talep ve isteklerdir.



Şekil 2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli (Ok, 2002:37)

İş ortamı hem stres kaynaklarını harekete geçirmekte hem de tutum değişikliklerine neden olmaktadır. Bireyler ortaya çıkan stres kaynaklarıyla farklı şekillerde baş etmeye çalışmaktadırlar. Bu durum Şekil 1'de de açık şekilde görülmektedir.

2.1.3.2.4. Pines Yaklaşımı

Pines modeline göre (2003) tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu, olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları sadece işte güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir (Girgin ve Baysal, 2005:176). Pines'a göre kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve zafiyet bedensel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin; işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Ok, 2002:41). Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini

gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Şanlı, 2006:21). Pines, Aranson ve Kalry duygusal yükü ağır işlerde uzun süre çalışmanın fiziksel, ruhsal ve zihinsel tükenmeyle sonuçlandığını bildirmişlerdir (Küçüközel, 2005:25). Pines'e göre, tükenmişliğin, örgütsel açıdan en büyük maliyetlerinden biri, işinde uzman ve başarılı olan İşgörenlerin kaybedilmesidir (Sürgevil vd., 2007:39). Pines'in modelinde güdülenme kavramı oldukça önemlidir. Bireysel anlamda yüksek güdülenmeye sahip olan bireyler, işyerinden güdülenme almaz ise tükenmişlik yaşayabilmektedir (Özgen, 2007:117). Pines modeli, iş çevresinin ne tamamen destekleyici ne de tamamen engelleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu modelde tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığının, bu öğeler arasındaki dengenin kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceği belirtilmiştir (Ok, 2002:42).

2.1.3.2.5. Edelwich Tükenmişlik Yaklaşımı

Edelwich ve Brodsky (1980), tükenmenin, iş koşullarına bağlı olarak enerji, amaç ve ilkenin giderek yitilmesiyle ortaya çıktığını belirtmektedirler (Küçüközel, 2007:25). Edelwich modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanamamış olması, zamanla işgörenlerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Edelwich'e göre tükenmişlik, birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Şanlı, 2006:21; Mills ve Huebner, 1998:105; Schulz, Greenly ve Brown, 1995:335; Taris, 2006:318). Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

İdealist Coşku: Bireylerin genelde mesleğe başladığı ilk yıllarını kapsayan bu dönemde, enerjileri, umutları ve işten beklenti düzeyleri oldukça yüksektir. Bireyler bu dönemde yoğun ve istekli bir şekilde çalışırlar ve sonucunda da takdir edilmeyi beklerler. Coşkulu oldukları bu dönemde, umduğunu bulamayan bireylerde yavaş yavaş bir durgunluk ve isteksizlik ortaya çıkmaya başlar.

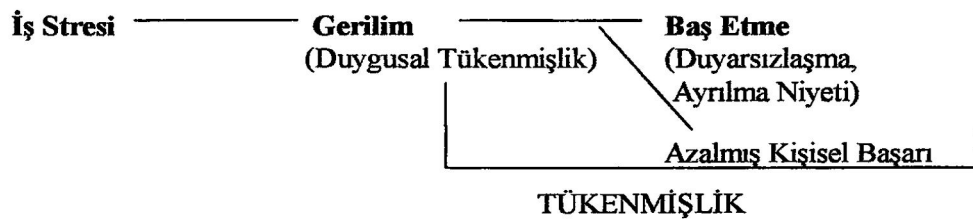
Durgunlaşma: Bireyin coşkulu döneminin sona ermeye başladığı dönemdir. Bu dönemde bireyin enerji düzeyinde düşme ve işe karşı isteksizlik ortaya çıkar. Aynı zamanda iş ile ilgili hayal kırıklıklarının yaşandığı bu dönemde, birey işleri yavaşlatmaya ve iş dışı bireysel aktivitelerine daha fazla önem vermeye başlamaktadır.

Engellenme: Büyük bir istek, coşku ve heyecanla mesleğine başlayan bireyin durgunluğunun sonrasında ortaya çıkan bu dönemde, birey artık mesleğinin kendisine engel olduğunu düşünmektedir. Bu dönemde birey, işyerindeki yöneticiler, diğer işgörenler veya hizmet verdiği kişiler tarafından engellendiğini düşünmektedir. Engellenme, bireyin gereksinimlerini karşılayamaması ve mesleği dolayısıyla kendinden taviz vermesinden kaynaklanmaktadır. Engellendiğini hisseden bireyde ise doyumsuzluk, güdülenme yetersizliği ve uyumsuzluklar başlayabilmektedir

Duyarsızlık: Duyarsızlık ve ilgisizlik dönemi, bireyin iş ile ilgili tükenmişliğinin son evresidir. Bu dönem, iş ile ilgili olumsuz düşüncelerin sonucunda bireyin eyleme başladığı dönemdir. Birey olumsuz düşüncelerinin sonucunda artık işine duyarsız ve ilgisiz davranmaya başlamış ve motivasyonu iyice düşmüştür. İşe geç gelme, işten erken ayrılma ve bazen işe gelmeme gibi hareketler de bu dönemde kendini göstermeye başlamaktadır.

2.1.3.2.6. Gaines ve Jermier Yaklaşımı

Gaines ve Jermier (1983), yaklaşımlarında Maslach tarafından ortaya konulan üç tükenmişlik boyutunun ilki olan duygusal tükenmişliği, modellerinin en önemli yerine koymuşlardır (Karatepe ve Uludağ, 2007:647). Tükenmişliğin bu boyutu, diğer tükenmişlik boyutları (duyarsızlaşma ve bireysel başarı duygusunun azalması) ile ardışık bir süreç oluşturmaktadır (Şanlı, 2006:22).



Şekil 2.2. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli (Ok, 2002:44)

Gainess ve Jermier'e (1983) göre, iş stresi bireylerde gerilime ve gerilimin sonucunda tükenmişlik belirtilerinin oluşmasına neden olmaktadır. İş stresinin ilk sonucu, duygusal tükenmişlik halidir. Duygusal tükenmişlik ile birlikte bireylerde işten ayrılma niyeti, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı duygularında da bir artış meydana gelmektedir.

Duygusal tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişiler arası ilişkilerden geri çekilme, eş ve/veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Ok, 2002:44). Gaines ve Jermier tarafından ortaya konulan tükenmişlik yaklaşımı, iş doyumsuzluğu ve iş çıktılarını da etkileyen önemli bir yaklaşımdır (Karatepe ve Uludağ, 2007:650).

2.2. İlgili Araştırmalar

İlgili yazın incelendiğinde, tükenmişlik ile ilgili olarak yapılan çalışmaların, kişilik özellikleri-tükenmişlik, iş performansı-tükenmişlik, liderlik-tükenmişlik ilişkileri üzerine yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. Bu yoğunlaşmanın yanında, tükenmişliğin farklı boyutlarını ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu bölümde işgörenlerin kişilik özellikleri-tükenmişlik, liderlik-tükenmişlik ve tükenmişlik ile ilgili yoğunlaşılacak konularda yapılan çalışmalar özetlenecektir. Bu araştırmalar özetlenirken, özellikle çalışmalarda kullanılan yöntemler ve sonuçlarına vurgu yapılacaktır.

2.2.1 Kişilik Özellikleri-Tükenmişlik İlişkisi

Aşağıda kişilik özellikleri ve tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalar sunulmaktadır. Kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların hepsinde (Cebrià, vd. 2001; Bakker, vd. 2006; Storm ve Rothmann, 2003; Miner, 2007; Kim, Shin ve Umbreit, 2007; Knežević, Krapić ve Kardum, 2007; Mills ve Huebner, 1998; Law, 2003) kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin varlığını belirleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat bunun yanında Bencomo, Paz ve Liebster (2004), bulgularının heterojen olmasından dolayı genellemeye olanak vermediğini belirtmişlerdir. Kişilik özellikleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaların büyük bir kısmı, diğer insanlarla yoğun bir iletişim içinde bulunulması gereken mesleklere (doktorlar, muhasebeciler, otel çalışanları, bakıcı personel, gönüllü danışmanlar, hemşireler vb. gibi) yönelik olarak yapılmıştır.

Cebrià, J. vd. 2001 Kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisi, Cattel Kişilik Testi ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Doğrudan 528 temel hizmet doktoru ile yapılan görüşme sonucu hazırlanan anketlerin doldurulması sağlanmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Görüşülen doktorların %40'ı cinsiyetler arasında bir fark olmaksızın bir takım tükenmişlik belirtilerini

göstermektedir. Bunların %12,4'ü çok yüksek tükenmişlik seviyesi göstermektedir. Ayrıca düşük denge, tansiyon ve kaygı boyutu gibi bazı kişilik özelliklerinin yüksek seviyede tükenmişlik durumu ile ilişkilendirilebileceği öne sürülmektedir.

Bencomo, Paz ve Liebster

2004 Yazarlara göre tükenmişlik, kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmekte fakat bulguların heterojen olmasından dolayı makul genellemelere olanak tanınmamaktadır. 117 bakıcı personelin katıldığı araştırma sonuçlarına göre, tükenmiş işgörenler, eleştiriye duyarlı, güven eksikliği bulunan, düşük düzeyde sosyal kapasiteye sahip bireylerdir. Tükenmişlik yaşamayan işgörenler ise, iyimser, gerçekçi, uygun sosyal yeteneklere sahip bireylerden oluşmaktadır.

Bakker, vd.

2006 Bu çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Testi kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları göstermektedir ki, duygusal tükenmişlik duygusal denge ile duyarsızlaşma, duygusal denge, dışa dönüklük ile ve kişisel başarı duygusundaki azalma ise dışa dönüklük ve duygusal denge ile ilişkilidir. Ayrıca çalışma, tükenmişliğin bilinen risklerinden korunmaya kişiliğin katkı sağlayabileceğini öne sürerek temel kişilik boyutlarından bazılarını, olumsuz deneyimlerin sayısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

- Storm ve Rothmann 2003 131 ilaç şirketi çalışanına anket uygulanarak kişilik özellikleri, tükenmişlik ve stresle başa çıkma özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, Maslach Tükenmişlik Envanteri, NEO Kişilik Envanteri Revizyonu ve COPE kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, pasif başa çıkma stratejilerinin duygusal denge, düşük düzeyde uyumluluk ve sorumluluk ile bağlantılı, aktif baş etme stratejilerinin ise duygusal denge, dışadönüklük, yeniliklere açıklık ve sorumluluk ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal denge, dışadönüklük, yeniliklere açıklık, uyumluluk ve sorumluluk, düşük düzeyde duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve yüksek düzeyde kişisel başarı duygusunun azalması ile bağlantılı bulunmuştur. Bunun yanında, yapıcı başa çıkma stratejilerinin ise kişilik özellikleri boyutlarından kişisel başarı ile bağlantısı belirlenmiştir.
- Miner 2007 Yazar, kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisini Avustralya'da yaşayan 60 kişilik bir grup üzerinde yaptığı bir araştırmayla belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bir yıllık bir süreçte gerçekleştirilmiş ve bir yılsonunda katılımcıların tükenmişlik düzeylerindeki değişim belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, kişilik boyutlarının ve dini görüşlerin, ruhban sınıfının üzüntü ve tükenmişliğinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada tükenmişliğin en iyi göstergesi de belirlenmeye çalışılmış ve bunun için çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Buna göre,

duygusal denge, duygusal tükenmişlik, depresyon ve kaygı; dışadönüklük ise kişisel başarıyı etkilemektedir, ayrıca inançları değiştirmeye açık oluş, duygusal tükenmişliği ve kişiliği kaybetmeyi etkilemektedir.

- Kim, Shin ve Umbreit 2007 Tükenmişlik ile ilgili turizm sektöründeki araştırmaların kişilik özelliklerini dikkate almadığından hareketle tasarlanan bu araştırmada, beş büyük faktör ölçeği kullanılarak kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Yaygın olarak bilinen mesleki tükenmişlik öncesi unsuru (özerklik ve nicel iş yükü) kontrol edildikten sonra, araştırma sonuçları kişilik özelliklerinin üç mesleki tükenmişlik faktörünün önemli kısmını açıkladığını göstermektedir. En çok kayda değer bulgu ise, uyumluluğun otel işgörenlerinde görülen mesleki tükenmişlikte en etkili unsur olmasıdır.
- Knežević, Krapić ve Kardum 2007 Bu araştırma, beş büyük faktör ölçeği kullanarak kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. 214 hemşire üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, uyumluluğun azalmış mesleki etkinliği olumsuz olarak, beş kişilik özelliğinden duygusal dengenin ise tükenmişliği olumlu olarak etkilediğini göstermiştir. İncelenen baş etme tarzları ile ilgili olarak ise sadece sakınma yoluyla baş etme, duyarsızlaşmayı olumlu olarak desteklemiştir. Elde edilen sonuçlar, kişilik değişkenlerinin tükenmişlik üzerinde etkilerinin bulunacağı çok sayıda mekanizmanın varlığına işaret etmektedir.

- Mills ve Huebner 1998 Yazarlar, ABD'nin güneydoğu eyaletlerindeki okul psikologları üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, okul psikologlarının %40'ı yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik, %10'u duyarsızlaşma ve %19'u azalmış kişisel başarı hissi bildirmiştir. Kesitsel regresyon analizleri, kişilik değişkenleri (dışa dönüklük, uyumluluk)'nin meslekle ilgili stresli olaylar ve demografik değişkenler üzerinde tükenmişlik ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çok boyutlu bir tükenmişlik modeli desteklenmiştir. Araştırma sonuçları pek çok okul psikoloğunun işte kronik düzeyde stresli olduğunu göstermiştir.
- Law 2003 Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide aşırı iş yükünün aracılık etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma, beş büyük faktör ve geliştirilen bir tükenmişlik ölçeği ile kamu muhasebecileri baz alınarak yapılmıştır. Korelasyon sonuçları, çok sayıda kişilik özelliğinin önceki araştırmalara benzer bir şekilde, mesleki tükenmişlik ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, tüm modeli içeren hipotez testlerinin sonuçları yalnız dayanıklılık, öz-fayda ve öz-fayda ile iş yükü etkileşiminin kamu muhasebecilerinde mesleki tükenmişliği belirlemede önemli değişkenler olduğunu göstermektedir. Dayanıklılık kişisel özelliğinin mesleki tükenmişliği etkilemede bilhassa kamu muhasebecilerinde dikkat çekmekte olduğu; rol stres kaynakları değişkenlerinin varlığında bile

dayanıklılığın bu modelde tükenmişliğin en önemli göstergesi olduğu belirlenmiştir.

- Ceyhan ve Siliğ 2005 Bu araştırmada, banka çalışanlarının tükenmişliğin boyutlarını oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin, çalışanların kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyum düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırma, Eskişehir ili merkezinde görev yapan 257 banka çalışanından veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Hacettepe Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Araştırma bulguları, banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin onların kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyumlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, tükenmişliğin üç alt boyutundan duygusal tükenmenin banka çalışanlarının kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini en fazla ve en iyi yordayan boyut olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının yordama katkısının ise oldukça düşük olduğu da ortaya çıkmıştır.
- Cano-García, Padilla- 2005 İspanya'da 99 öğretmen ile yürütülen ve Munoz ve Carrasco-Ortiz öğretmenlerdeki tükenmişlik düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, Costa ve McCrae tarafından geliştirilen (NEO-FFI) ölçeği ve Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulguları, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ile kişilik özellikleri arasında ($r=0,44$,

$p<0,001$) pozitif yönlü, duyarsızlaşma ile kişilik özellikleri arasında ($r=0,14$, $p<0,05$) negatif yönlü ve kişisel başarı duygusunun azalması ile kişilik özellikleri arasında ($r=0,34$, $p<0,001$) negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

- Kokkinos 2007 447 ilkokul öğretmenin katıldığı bir araştırmada kişilik özellikleri ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma bulguları, kişilik özellikleri boyutları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkilerin varlığını kanıtlamıştır. Araştırma bulguları duygusal dengenin tükenmişliği yordayan en önemli kişilik boyutu olduğunu da ortaya koymuştur.
- Basım ve Şeşen 2006 Bu çalışmada iki üniversite hastanesi ile iki devlet hastanesinin çeşitli kliniklerinde görev yapan 239 hemşirenin tükenmişlik düzeyleri bazı değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmada ölçüm aracı olarak "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmış, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde alt boyutlar arası korelasyonlar araştırılmış ve değişkenler yönünden farklılaşmalar tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar, "duygusal tükenme" ile "duyarsızlaşma" alt boyutlarının genel tükenmişlik düzeyi ile yüksek korelasyon gösterdiğini, "kişisel başarı duygusunun azalması" alt boyutunun anlamlı bir korelasyona sahip olmadığını; eğitim seviyesi, yaş ve çalışma süresi değişkenleri yönünden hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin farklılaştığını, buna karşın medeni durum ve

çalışılan klinik değişkenlerinin ise tükenmişlik açısından bir farklılaşmaya neden olmadığını göstermiştir.

- Kim, Shin ve Swanger 2009 Bu araştırma, kişiliğin beş boyutu ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Veriler, hızlı servis restoranlarında çalışanlardan toplanmıştır. Tükenmişliği belirleyen en önemli kişilik değişkeninin duygusal denge olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma, olumlu kişilik boyutları olan dışadönüklük ve uyumluluk ile tükenmişlik arasında ise herhangi bir ilişki belirleyememiştir.
- Garrosa vd. 2008 Bu araştırmada hiyerarşik regresyon analiziyle sosyo-demografik unsurlarla tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikle cinsiyet, yaş ve iş durumu ile tükenmişlik boyutları arasında ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları, duygusal tükenmenin %16'sının cinsiyet ve yaş değişkeni ile açıklanabileceğini ortaya koymuştur. Kişisel başarı duygusundaki azalmanın %12'sinin ve duyarsızlaşmanın %14'ünün ise yaş ve iş durumu ile ilgili olduğu araştırmanın bir diğer bulgusudur.
- Shimizutani vd. 2008 Bu araştırmada üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin kişilik özellikleri ile tükenmişlik düzeyi ilişkisi araştırılmıştır. 707 hemşirenin katıldığı araştırmanın bulguları, kişilik özellikleri boyutlarından duygusal denge ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü, dışadönüklük ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisi ve bu ilişki üzerinde aracı olarak kabul edilebilecek bazı değişkenler, çalışmalara konu olan en önemli unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Özellikle insanlarla birebir çalışma içerisinde bulunan turizm sektöründe, işgörenlerin tükenmişlik durumlarına yönelik yapılan araştırmaların oldukça yetersiz olduğu göze çarpmaktadır. Turizm sektörü işgörenlerinin kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisini araştıran yalnızca bir çalışmaya rastlanmış olması da bu düşüncüyü desteklemektedir. Bu konuda yapılacak olan çalışmaların, ilgili alandaki bu eksikliğe önemli bir katkı yapabileceği ve turizm sektöründe kişilik özellikleri tükenmişlik ilişkisinin ve bu ilişki üzerinde aracı değişkenlerin etkisinin daha net anlaşılmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.2.2. Liderlik-Tükenmişlik İlişkisi

- Gill, Flaschner 2006 ve Schachar Algılanan tükenmişlik derecesi, algılanan stres ile ilgili; algılanan stres ise yöneticiler tarafından kullanılan liderlik tipi ile ilgili bulunmuştur. Araştırma, liderlik tipleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin örgütsel hiyerarşide daha düşük seviyelere kadar uzandığını da göstermiştir. Otel/motel ve restoranlarda müşteriyle ilişki halindeki işgörenler, hemşireler veya diğer mesleklerdeki kişilerle aynı duyguları hissetmektedir. Yazarlar, ağırlama sektörü yöneticilerinin, dönüşümsel-liderlik yöntem ve tekniklerini kullanarak işgörenlerinin stres ve tükenmişliğini hafifletebileceğini de ortaya koymuşlardır.
- Hetland, 2007 Bilişim sektöründe çalışan 289 kişi üzerinde uygulanan bir anket çalışmasının yürütüldüğü bu araştırmada, yöneticilerin liderlik tarzlarının tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları, yöneticilerin pozitif liderlik tarzlarının tükenmişliği azalttığını, negatif liderlik tarzlarının ise tükenmişliği artırdığını ortaya koymuştur. Araştırma
- Sandal ve Johnsen

bunun yanında duygusal dengenin de tükenmişliği etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu belirlemiştir.

- Cleyman, Jex ve Love 1995 Bu çalışmada, lider-üye etkileşim kalitesinin işgören yakınmalarına etkisi araştırılmıştır. Otomotiv endüstrisinde çalışan 125 işgören üzerinde uygulanan anket formundan elde edilen sonuçlara göre, lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olduğu liderlere sahip işgörenlerin, işle ilgili yakınmaları çok daha az olmaktadır.
- Becker, Halbesleben ve O’Hair 2005 Bu çalışmada, Gibb (1982:14) tarafından iletişim kurmaya çalışanlara karşı savunmacı davranışlar sergileme olarak tanımlanan “savunmacı iletişim” ve tükenmişlik üzerinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi araştırılmıştır. Bulgular savunmacı iletişim ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Hiyerarşik regresyon analizinde üçüncü adımda lider-üye etkileşimi de analize dahil edildiğinde, savunmacı iletişim ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerin anlamsız çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlar, savunmacı iletişim ile tükenmişlik ilişkisine lider-üye etkileşiminin aracılık ettiğini kanıtlamaktadır ($\beta=-0.52$, $p<0.001$).
- Thomas ve Lankau 2009 Bu çalışmada 422 sağlık çalışanından anket yoluyla veriler toplanmış ve lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, lider-üye etkileşim kalitesi yüksekliğinin duygusal tükenme düzeyini azalttığını, işgörenlerin sosyalleşme düzeyini artırdığını ve stresi azalttığını göstermiştir.
- Larson 2007 Psikolojik bakım çalışanlarında lider-üye etkileşimi-tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada, 79

işgörene anket uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları, lider-üye etkileşim kalitesi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, katkı ve bağlılık boyutlarının da tükenmişlik açısından negatif bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Yazarlar lider-üye etkileşimi kalitesinin, tükenmişliği önemli ölçüde azaltabileceğini ve bu yolla da faaliyet giderlerinin ve işgören devir hızının azaltabileceğini öne sürmektedirler.

Liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen ve liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkilerini ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle, lider-üye etkileşim kalitesinin tükenmişlik düzeyini azaltan önemli bir unsur olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yazındaki birçok araştırma tarafından desteklenen bu ilişkinin, tekrar araştırılması ve test edilmesi yerine, lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisi üzerindeki aracılık etkisinin araştırılması daha anlamlı olacaktır. Bu tür bir araştırmanın yapılması, ilgili yazına farklı bir katkı sunabilecektir.

2.2.3. Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi

Graham 2009 Bu çalışmada, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve mesleki özyeterlik ilişkisi araştırılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, sorumluluk, duygusal denge ve kişisel başarı duygusunun azalması, tükenmişliğin oluşmasındaki en önemli unsurlar olarak bulunmuştur. Sorumluluk ve kişisel başarı duygusunun azalması ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Duygusal denge ile tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü

bir ilişki bulunmaktadır. Sorumluluk ve kişisel başarı duygusunun azalması ile duygusal denge arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile tükenmişlik arasında da önemli bir ilişki belirlenmiştir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, tükenmişliği negatif olarak etkilemektedir. İletişim sıklığı ile tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşim kalitesinin kişilik özellikleri, tükenmişlik ilişkisine kısmen veya tamamen aracılık ettiği de araştırma bulgularıyla desteklenmektedir.

Graham (2009), tarafından yapılan bu araştırma, yazında kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen ve rastlanılan tek çalışmadır. Çalışmanın farklı bir kültürde yapılmış olması ve henüz bu araştırmadan elde edilen sonuçların kıyaslanabilme olanağının bulunmaması nedeniyle bu konuda yapılacak yeni çalışmalar, yazına önemli bir katkı sunabilecektir. Yapılacak yeni çalışmalarla kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi daha net olarak ortaya konulabilecek ve farklı kültürlerde ve sektörlerde bu ilişkinin geçerli olup olmadığı belirlenebilecektir.

2.2.4. İş performansı-Tükenmişlik ilişkisi

Kitaoka vd.	2004	Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin yapısal geçerliliğini test eden çalışmalar yapmışlar ve
Rohland vd.	2004	çalışmalar sonucunda Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerli ve güvenilir bir
Gorter vd.	1999	tükenmişlik ölçeği olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
Lee ve Ashforth	1990	
Koeske, ve Daimon	1989	
Meier	1984	
Halbesleben ve Bowler	2007	Güdülenmenin duygusal tükenmişlik-iş performansı ilişkisini yönettiğini belirlenmiştir. Özellikle duygusal tükenmişliğin, bireyleri hedef alan örgütsel vatandaşlık davranışları şeklinde ortaya konan çabalarla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.
Wright ve Bonett	1997	Araştırma sonuçları, tükenmişliğin duygusal tükenmeden sonraki iki boyutu olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması ile iş performansı arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, bu ilişkide duygusal tükenme anahtar rolü oynamaktadır.
Taris	2006	Bu araştırma, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması ile iş performansı arasındaki ilişkiler hakkında yapılan önceki araştırmaları gözden geçirmiştir. Sistematik bir yazın araştırması ile tükenmişlik-performans ilişkisini ele alan on altı araştırma incelenmiştir. Duygusal tükenme ile rol içi davranışlar 0,22, örgütsel vatandaşlık davranışı 0,19, ve müşteri tatmini arasında 0,55 lik bir ilişki bulunmuştur. Duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunun azalması ve performans arasında ise ilişki bulunamamıştır.

2.2.5. Çatışma ve Tükenmişlik İlişkisi

Karatepe ve Uludağ 2007 Bu araştırma, iş-aile çatışması, duygusal tükenmişlik ve içsel güdülenmenin etkin iş sonuçları üzerindeki etkisini incelemiş ve test etmiştir. Sonuçlar, iş-aile çatışmasının duygusal tükenmişlik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. İş-aile çatışmasının ise iş tatmini ile olumsuz yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna karşın, araştırma sonuçları iş-aile çatışmasının etkin örgütsel adanmışlık ve (işten) ayrılma niyeti ile ilgili önemli herhangi bir bağlantı ortaya koyamamıştır. Sonuçlar, duygusal tükenmişliğin iş tatminsizliği, etkin örgütsel adanmışlığın azalması ve ayrılma niyetinin artmasına neden olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak araştırma sonuçları, olumlu iş tatmininin etkin örgütsel adanmışlık ve negatif iş tatmini ile etkin adanmışlığın, ayrılma niyeti üzerindeki etkisini desteklemektedir.

2.2.6. Diğer Araştırmalar

Maslach, Schaufeli ve 2001 Tükenmişlik konusundaki en önemli araştırmacılardan olan yazarlar, tükenmişliğin, kronik duygusal ve işteki kişiler arası stres kaynaklarına gecikmiş bir yanıt olduğunu belirtmekte ve bu yanıtın tükenmişlik, karamsarlık ve başarısızlık boyutları bulunduğunu söylemektedirler.

- Garrosaa, vd. 2008 Yazarlara göre, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve yetersiz kişisel başarının iyi bir yordayıcısıdır. Tükenmişliğin önemli belirleyicileri, yaş, iş statüsü, işteki stres kaynakları (iş yükü, acı ve ölüm deneyimleri, uyumsuzluk etkileşimleri ve rol karmaşası) ve dayanıklı kişilik (adanmışlık, kontrol ve zorluklara karşı çıkma) dir. Araştırma, çevresel stres kaynaklarını azaltmaktan ziyade, işgörenlerin dayanıklılık özelliğinin geliştirilmesinin tükenmişliği azaltmada daha iyi sonuçlar getireceğini ön görmektedir.
- Hsieh ve Hsieh 2003 Araştırma, iş standardizasyonun artmasıyla dolaylı olarak mesleki tükenmişliğin azaldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, iş standardizasyonunun rol ve stres yapıları ile algılanabildiği belirlenmiştir.
- Ledgerwood, Crotts ve Everett 1999 İşgörenlerin duygusal bitkinlik, müşterilerle olan kişisel ilişkileri kesme ve yeterli düzeyde başarılı olamama duygusunu hissetmesine neden olan stres sürecini anlamak için, işin boyutları ve etkilenebilen örgütsel yapılar, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen işgören tükenmişlik unsurları ile test edilmiştir. Yeni Zellanda'da bulunan büyük otellerdeki işgörenler tarafından tamamlanmış olan anketten elde edilen veriler, işin fiziki yönlerinin bir takım tükenmişlik boyutlarıyla ilgili olmasına karşın daha güçlü ilişkilerin, iş ortamındaki atmosfere ilişkin algılamayla birlikte olduğunu göstermektedir.

- Maslach ve Goldberg 2005 Bu makale, kişisel ve durumsal faktörler üzerinde yoğunlaşan tükenmişliği önlemeye yönelik iki yeni yaklaşımı önermektedir. Maslach çok boyutlu modeline dayalı olan ilk yaklaşım, tükenmişliğin tam zıttı, yani birey ve iş arasında daha iyi bir “uyum” oluşturup işle olan meşguliyeti artırmak üzerine odaklanmaktadır. İkinci yaklaşım ise karar vermeyi anlatmakta ve esasen tükenmişlik olasılığını artıracak vasat tercihlere nasıl gidilebildiğinden hareketle tükenmişliği tekrar tanımlamaktadır. Yazarlara göre bu yeni yaklaşımlar, sonuçları değerlendirmek için kıstasları belirlediği, biri veya diğeri üzerinde ayrı olarak değil de kişi ve durum arasındaki ilişki üzerine odaklandığından dolayı tükenmişliği önlemede tek boyutlu tipik “stres” modellerinden daha başarılı bir strateji sağlamaktadır.
- Maslach 2003 Yazar, tükenmişliğin emek yoğun çalışılan birçok sektörde sosyal bir sorun olduğunu ve tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda bir karmaşıklık olduğunu ileri sürmekte ve karmaşıklığın azaltılması için yeni bakış açıları önermektedir.

Yukarıda kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik konularında yapılan çalışmaların bir özeti sunulmaya çalışıldı. Bu alanda yapılan çalışmalardan hareketle şu şekilde bir değerlendirme yapmak olanaklıdır: Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik halen tüm dünyada incelenmeye devam eden bir konudur. Bu alanda yapılan çalışmalar, temel itibarıyla insanlarla birebir iletişim içinde bulunan sektörlerde yoğunlaşmaktadır. Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve

tükenmişlik konusunda birçok araştırma tarafından desteklenmiş güvenilir ölçekler bulunmaktadır. Dünyada liderlik ve tükenmişlik ilişkisine dönük konulara önemli bir ilgi bulunmaktadır. Türkiye’de ise bu konularla ilgili çalışmalarda bir yetersizliğin olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalar kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisinin ortaya konulmasına yoğunlaşmakta, fakat bu ilişkilerin varlığına neden olan ve arka plandaki asıl faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalarda ise bir yetersizlik göze çarpmaktadır. Bunun yanında, lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşiminini etkileyen kişilik özelliklerini belirlemeye dönük araştırmalar da oldukça yetersizdir. Kişilik özellikleri-lider-üye etkileşimi-tükenmişlik ilişkisini üçlü olarak inceleyen ve lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rolünü başka kavramlarla birlikte araştıran sadece bir çalışmaya rastlanmıştır. Dolayısıyla salt olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini araştıran ve işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına lider-üye etkileşiminin sunabileceği katkıları ortaya koymaya çalışan bu doktora tezinin bu alandaki yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ve araştırmadan derlenen verilen analizine dönük bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

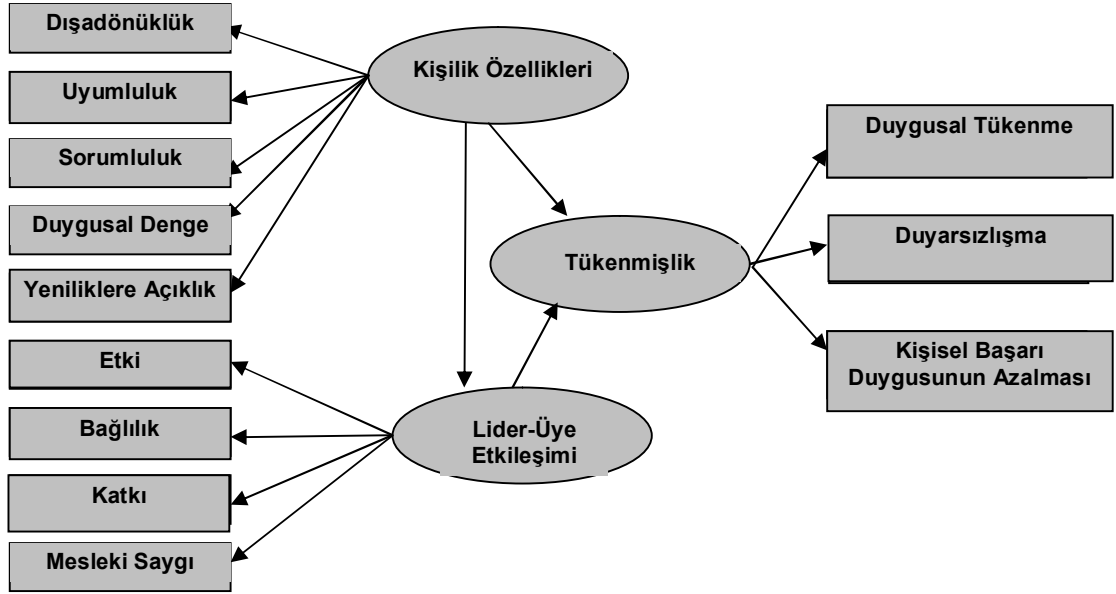
Salt kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini üçlü olarak inceleyen tek bir çalışmaya rastlanmıştır. Bunun yanında kişilik özellikleri-tükenmişlik, kişilik özellikleri-lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimi-tükenmişlik ilişkisine dönük olan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda kişilik boyutları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler, kişilik boyutları ile lider-üye etkileşimi boyutları arasındaki ilişkiler ve lider-üye etkileşimi boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bakker vd. (2006) kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisini araştırmış ve duygusal tükenmişlik ile duygusal dengenin; duyarsızlaşma ile duygusal denge ve dışadönüklüğün; kişisel başarı duygusundaki azalma ile de dışadönüklük ve duygusal denge arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Storm ve Rothman (2003) tarafından yapılan araştırmada da duygusal denge, dışadönüklük, yeniliklere açıklık ve sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Yine bu araştırmada, duygusal tükenme ile duygusal denge, dışadönüklük, yeniliklere açıklık ve sorumluluk arasında da ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Miner (2007) tarafından yapılan araştırma, duygusal denge ve duygusal tükenmişlik arasında; dışadönüklük ile kişisel başarı duygusunda azalma arasında bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Knežević, Krapic ve Kardum (2007), uyumluluğun azalmış kişisel başarı duygusunu olumsuz olarak, beş kişilik özelliğinden duygusal dengenin ise tükenmişliği olumlu olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Kim, Shin ve Umbreit (2007), uyumluluğun otel işgörenlerinde tükenmişliği etkileyen en önemli unsur olduğunu belirlemişlerdir. Mills ve Huebner (1998), kişilik boyutlarından dışadönüklük ve uyumluluğun tükenmişlik üzerinde etkin olduğunu ortaya koymuşlardır.

İlgili yazında doğrudan lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamasına rağmen liderlik ve tükenmişlik ilişkisine dönük çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla liderliğin tükenmişlik üzerinde etkisinin olabileceği öngörülmektedir.

Gill, Flaschner ve Schachar (2006) ağırlama sektörü yöneticilerinin, dönüşümsel-liderlik yöntem ve tekniklerini kullanarak, işgörenlerinin stres ve tükenmişliğini hafifletebileceğini ortaya koymuşlardır. Hetland, Sandal ve Johnsen (2007) ise, liderlik ile tükenmişlik arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır. Fakat buna rağmen, duygusal dengenin doğrudan tüm tükenmişlik unsurlarıyla ilgili olduğu belirlenmiştir.

Lider-üye etkileşim modeli ile örgütsel vatandaşlık, işdoymu, iş performansı, örgütsel değişme gibi birçok ilişki araştırılmış ve etkileşimin olumlu yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda bulguya rastlanmıştır (Truckenbrodt, 2000:235; Dionne, 2000:7; Hofmann, Morgeson ve Gerras, 2003:173). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki araştırılmamış olmasına rağmen, lider-üye etkileşimi ile işdoymu, iş performansı gibi kavramlar arasında bir ilişkinin varlığının ortaya konulmuş olması, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında da bir ilişkinin bulunabileceğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında, kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisini açıklayan çalışmalarda, ilişki açısından ortaya konan regresyon katsayılarının düşüklüğü, kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisine etki eden birçok unsurun olabileceğini göstermektedir.

Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin ortaya konulmuş olması (Cevrioğlu, 2007:4), lider-üye etkileşim kalitesinin tükenmişlik üzerinde bir aracılık etkisinin bulunabileceğini göstermektedir. Graham (2009), kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında önemli bir ilişki bulunduğunu ve lider-üye etkileşimi kalitesinin ise bu ilişkiye kısmen veya tamamen aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla araştırmacının modeli, “kişilik özellikleri-tükenmişlik”, “lider-üye etkileşimi-tükenmişlik” ve “kişilik özellikleri-tükenmişlik ve lider-üye etkileşiminin bu ilişki üzerindeki aracılık etkisini” araştırmak üzere kurulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Hipotez 1: Kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşimi ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

3.2. Örneklem

Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmanın örneklemini, otel işletmeleri çalışanlarıdır. Bu çalışmada, örneklem olarak tesis niteliğinin yüksekliği (5 yıldız), örgüt yapılarının sağlıklı olması, araştırmanın yapıldığı tarihlerde açık olması ve doluluk oranlarının yüksekliği nedeniyle araştırmaya katılmayı kabul eden İstanbul'daki 5 yıldızlı Dedeman, Plaza, Sheraton, Ceylan, Movenpick ve The Marmara otelleri çalışanları, küme örnekleme yöntemine göre örneklem olarak seçilmiştir. Bölge olarak İstanbul'un seçilmesinin

nedeni, Türkiye turizmi açısından önemli bir merkez olmasıdır. İstanbul'da beş yıldızlı 47 otel işletmesi bulunmaktadır (Bolat, 2008:166). Bu noktadan hareketle, örneklem olarak tesadüfi belirlenen altı otelde görev yapan 500 işgörene ulaşılmış ve anketler eğitim verilen anketörler aracılığıyla ve araştırmanın amacı açıklanarak, elden dağıtılmıştır. 302 anket formunun anketörler tarafından geri dönüşümü sağlanmıştır. Geri dönen 302 anket formundan, kullanılabilir durumdaki 290 anket formu ile araştırmanın analiz aşamasına geçilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama araçları olarak dört bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Otel işletmesi işgörenlerinin kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla, Beaumont ve Stout (2003) tarafından geliştirilen "Kişilik Özellikleri Ölçeği", Maslach tarafından geliştirilen "Tükenmişlik Ölçeği" ve Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen "Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği" ve işgörenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir soru formu kullanılmıştır.

Kişilik Özellikleri Ölçeği: Otel işletmesi işgörenlerinin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla, öncelikle Beaumont ve Stout (2003) tarafından geliştirilen ve kişilik özelliklerini beş boyut altında değerlendiren BFI (Bigfive Inventory) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ön test uygulanmış ve ön test sonucunda, ölçeğin alt boyutları ile ilgili sorunlar ortaya çıkmış ve anket formunun yeniden değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Özellikle işgörenlerin bu ölçeğe ait ifadelerle yanıt verirken zaman darlığından şikayet ederek dengesiz işaretlemeler yaptığı belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle, aynı sorunlardan dolayı, Donnellan ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan (IPIP) ölçekten yararlanarak yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Yeni geliştirilen ölçeğin ön testi yapılmış ve daha geçerli bir yapıya (Crombach alfa=0,782) sahip olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik Ölçeği: İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Maslach tarafından geliştirilen ve tüm dünyada genel kabul gören tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin Türkçe formu Şanlı (2006)'nın çalışmasından alınmıştır. Tükenmişlik ölçeği ön teste tabi tutulmuş ve ön test sonucunda anlaşılmasında sorunlar bulunduğu ortaya çıkan bazı ölçek maddeleri ölçekten çıkarılarak 12 maddeden oluşan yeni bir tükenmişlik ölçeği belirlenmiştir. Hazırlanan bu yeni ölçek de ön teste tabi tutularak ölçeğin güvenilirliğinin yeterli (Crombach alfa=0,890) olduğu belirlenmiştir.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Lider-üye etkileşim kalitesini belirlemek amacıyla Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen dört alt boyut ve 12 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğine de ön test uygulanmış ve ön test sonucunda "katkı" boyutuna ait maddelerin ölçeğin "bağlılık" boyutu altında değerlendirilebileceği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin üç alt boyutta (etki, bağlılık, mesleki saygı) değerlendirilmesinin ve ölçeğin buna göre tasarlanmasının daha uygun olacağı öngörülerek, ölçekten katkı boyutuna ait üç madde çıkarılmıştır. Oluşturulan yeni ölçeğe tekrar ön test uygulanmış ve ölçeğin Crombach Alfa katsayısı 0,912 olarak belirlenmiştir.

Kontrol Değişkenleri: Katılımcılardan, araştırma sonuçlarına etkisi olabileceği düşünülen, cinsiyet, yaş, çalışma süreleri, eğitim durumları, çalıştıkları bölüm ve çocuk sayılarını da işaretlemeleri istenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Kontrol değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans analizleri yapılmıştır. Lider-üye etkileşiminin, kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisindeki aracı rolünü belirlemek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, İstanbul'daki 5 yıldızlı otel çalışanlarına uygulanan anket formundan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle, ilgili yazınla benzerlikler ve ortaya çıkan farklılıklara ilişkin tartışmalar da bu bölümde yer almaktadır.

4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Kişilik Özellikleri: Kişilik özellikleri ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınıranabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,840'dır. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=2382,619;p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Çizelge 4.1. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=290)

Ölçek Maddeleri	DDN	UYM	SOR	DYD	YAO
Sohbetleri hep ben başlatırım.	0,835				
Tutucu bir yapım var.	0,764				
Konuşkanım.	0,723				
Çekingenim.	0,615				
İddialı bir kişiliğim var	0,547				
Yardım severim, bencil değilim.		0,763			
Herkese karşı düşünceli ve kibarım.		0,706			
Ekip çalışmasından hoşlanırım.		0,693			
Bazen insanlara soğuk ve ilgisiz davranırım		0,525			
Başkalarında kusur ararım		0,475			
Verimli şeyler yaparım.			0,703		
Düzensiz bir insanım.			0,662		
Kendimi güvenilir bir işgören olarak görüyorum.			0,615		
Verilen görevde azimle çalışırım.			0,562		
Stresle başedebilen rahat bir insanım.				0,725	
Kolayca yıkılmam.				0,691	
Karamsar bir yapıya sahibim.				0,491	
Sanata ilgim azdır.					0,818
Hep aynı şekilde çalışırım.					0,773
Çok farklı şeyler yapmaya istekliyimdir.					0,524
Faktör eigen değerleri	7,064	1,463	1,330	1,143	1,075
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	35,321	7,313	6,652	5,713	5,376
Açıklanan toplam varyans (%)			60,374		
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü			0,877		
Barlett Yüzeysellik Testi	Ki kare:	2344,772		Anlamlılık:	0,000

Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük beş boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu beş boyut toplam varyansın %60,374'ünü açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar “dışadönüklük (DDN)”, “uyumluluk (UYM)”, “sorumluluk (SOR)”, “duygusal denge (DYD)” ve “yeniliklere açık olma (YAO)” olarak adlandırılan boyutlardır.

Çizelge 4.2. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=290)

	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kişilik_1	3,678	0,977	68,460	110,534	0,658	0,892
Kişilik_2	3,592	1,047	68,547	108,999	0,682	0,892
Kişilik_3	3,640	0,980	68,498	112,320	0,565	0,895
Kişilik_4	3,768	0,967	68,370	113,949	0,490	0,897
Kişilik_5	3,536	0,924	68,602	113,747	0,528	0,896
Kişilik_6	3,567	1,059	68,571	108,725	0,687	0,891
Kişilik_7	3,657	0,984	68,481	112,167	0,569	0,895
Kişilik_8	3,384	0,969	68,754	111,742	0,602	0,894
Kişilik_9	3,682	0,984	68,457	112,756	0,540	0,896
Kişilik_10	3,519	0,969	68,619	110,035	0,691	0,892
Kişilik_11	3,668	0,842	68,471	118,722	0,304	0,902
Kişilik_12	3,696	0,876	68,443	116,907	0,387	0,900
Kişilik_13	3,571	0,891	68,567	113,573	0,560	0,895
Kişilik_14	3,554	0,999	68,585	114,119	0,463	0,898
Kişilik_15	3,398	0,896	68,740	117,089	0,367	0,900
Kişilik_16	3,436	0,930	68,702	114,342	0,493	0,897
Kişilik_17	3,657	0,984	68,481	113,112	0,522	0,896
Kişilik_18	3,675	0,934	68,464	113,326	0,543	0,896
Kişilik_19	3,747	0,863	68,391	115,239	0,487	0,897
Kişilik_20	3,713	0,880	68,426	116,787	0,391	0,900
Mean:	72,14	Variance:	125,009		Std. Deviation:	11,181
		Cronbach's Alpha:	0,901			

Kişilik özellikleri ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,901 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin güvenilirlik sınırları içinde bulunduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005:258).

Tükenmişlik: Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,869'dur. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=4066,500$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, tükenmişlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Çizelge 4.3. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=290)

Ölçek Maddeleri	DUT	DYS	KBD
İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	0,961		
İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.	0,959		
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	0,959		
Yolun sonuna gelmiş gibi hissediyorum	0,931		
İş arkadaşlarıma ne olduğu ile gerçekten ilgilenmiyorum.		0,936	
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmamasından endişe ediyorum.		0,933	
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsızlaştım.		0,932	
İş arkadaşlarımdan bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.		0,929	
Kendimi enerjik hissediyorum.			0,916
İşim sayesinde başka insanların yaşamına katkı sağladığımı hissediyorum.			0,907
İş arkadaşlarımdan sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.			0,901
İş arkadaşlarımdan neler hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.			0,895
Faktör eigen değerleri	5,282	3,019	2,285
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans değerleri (%)	44,013	25,161	19,041
Açıklanan toplam varyans (%)		88,215	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,869	
Barlett Yüzeysellik Testi	Ki kare: 4066,500	Anlamlılık	0,000

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı duygusunun azalması” olarak adlandırılan üç boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar, toplam varyansın %88,215’ini açıklamaktadır.

Çizelge 4.4. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=290)

	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tükenmişlik_1	2,284	1,449	29,405	45,152	0,461	0,638
Tükenmişlik_2	2,439	1,322	29,249	46,104	0,467	0,639
Tükenmişlik_3	2,488	1,367	29,201	45,147	0,502	0,632
Tükenmişlik_4	2,388	1,303	29,301	46,676	0,442	0,643
Tükenmişlik_5	2,907	1,225	28,782	53,379	0,076	0,697
Tükenmişlik_6	2,938	1,257	28,751	55,049	-0,021	0,710
Tükenmişlik_7	2,882	1,277	28,806	54,816	-0,011	0,710
Tükenmişlik_8	2,896	1,276	28,792	53,547	0,057	0,700
Tükenmişlik_9	2,692	1,411	28,997	45,267	0,473	0,636
Tükenmişlik_10	2,602	1,330	29,087	45,677	0,489	0,635
Tükenmişlik_11	2,595	1,333	29,093	46,050	0,465	0,639
Tükenmişlik_12	2,578	1,337	29,111	46,571	0,432	0,644
Mean:	31,689	Variance:	56,236	Std. Deviation:	7,499	
		Cronbach's Alpha:	0,682			

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları çizelge 4.4.’te görülmektedir. Buna göre tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı: 0,682’dir. Bu sonuç, ölçeğin güvenilir bir ölçek olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.

Lider-Üye Etkileşimi: Lider-üye etkileşimi ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,773'tür. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=1628,729$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, tükenmişlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Çizelge 4.5. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=290)

	ETK	MSS	BGL
Amirimi insan olarak çok severim.	0,918		
Amirim insanların arkadaşlık etmek isteyeceği bir kişidir.	0,902		
Amirim birlikte çalışmaktan zevk alacak birisidir.	0,839		
Amirim konu ile ilgili tam bir bilgisi olmasa da beni üstlere karşı savunur.	0,559		0,464
Amirim başkalarının saldırıları karşısında beni savunur.		0,894	
Amirim yaptığım işte istemeden bir hata yaptığımda diğerlerine karşı beni savunur.		0,870	
Amirim iş ile ilgili bilgisinden etkilenirim.		0,763	
Amirim iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerine saygı duyuyorum.			0,897
Amirim mesleki yeteneklerine hayranım.			0,860
Faktör eigen değerleri	4,322	1,596	1,126
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans değerleri (%)	48,025	17,734	12,517
Açıklanan toplam varyans (%)		78,275	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,773	
Barlett Yüzeysellik Testi	Ki kare: 1628,729	Anlamlılık	0,000

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç boyut ortaya konulmuştur. İlgili alan yazında ve orijinal ölçekte dört boyut olmasına rağmen “katkı” boyutunun “bağlılık” boyutu altında değerlendirilebileceği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla uygulanan faktör analizi sonucunda “etki”, “bağlılık” ve “mesleki saygı” olmak üzere üç boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu üç boyut toplam varyansın %78,275’ini açıklamaktadır.

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları çizelge 4.6’da görülmektedir. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Crombach Alfa Katsayısı 0,862 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir değerler arasında bulunduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.6. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n=290)

	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lider-Üye_1	3,748	0,846	30,190	21,808	0,618	0,844
Lider-Üye_2	3,690	0,828	30,248	21,523	0,676	0,839
Lider-Üye_3	3,600	0,876	30,338	21,200	0,674	0,838
Lider-Üye_4	3,603	0,914	30,334	21,684	0,574	0,849
Lider-Üye_5	3,976	0,928	29,962	21,262	0,617	0,844
Lider-Üye_6	4,034	0,937	29,903	21,762	0,545	0,852
Lider-Üye_7	3,721	0,781	30,217	23,354	0,455	0,859
Lider-Üye_8	3,828	0,719	30,110	22,791	0,596	0,847
Lider-Üye_9	3,738	0,740	30,200	22,839	0,568	0,849
Mean:	33,94	Variance:	27,401		Std. Deviation:	5,235
		Cronbach's Alpha:	0,862			

4.1. Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.7'de araştırmaya katılanların demografik özellikleri görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadın (%54,14) ve 36-45 yaş aralığında (%77,59) buldukları görülmektedir. Evli oranların oranı %54,14' tür ve büyük bir çoğunluğu çocuk sahibidirler. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının %44,83'ü lise mezunudur. Çalışma süreleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, işgörenlerin çoğunlukla beş yılın altında bir çalışma süresinde buldukları görülmektedir. Otel işletmelerinde işgörenler en çok banket, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri bölümlerinde istihdam edilmektedir.

Çizelge 4.7. Kontrol Değişkenleri

Kontrol Değişkenleri		f	%
Cinsiyet	Kadın	157	54,14
	Erkek	133	45,86
Yaş	18-35 yaş	55	18,97
	36-45 yaş	225	77,59
	46 yaş ve üstü	10	3,45
Medeni Durum	Evli	157	54,14
	Bekar	133	45,86
Çocuk Sayısı	1 çocuk	99	34,14
	2 çocuk	44	15,17
	3 çocuk	8	2,76
	4 çocuk	2	0,69
	6 çocuk	1	0,34
	Toplam	154	53,10
Eğitim	İlköğretim	44	15,17
	Lise	130	44,83
	Önlisans	87	30,00
	Lisans	29	10,00
Çalışma Süresi	1-3 yıl	131	45,17
	4-6 yıl	124	42,76
	7-10 yıl	29	10,00
	11-15 yıl	6	2,07
	16 yıl ve üstü	0	0,00
Çalışılan Bölüm	Banquet	82	28,28
	Yiyecek-İçecek	63	21,72
	Kat Hizmetleri	45	15,52
	Önbüro	25	8,62
	Bulaşikhane	25	8,62
	Mutfak	19	6,55
	Çamaşırhane	15	5,17
	Santral	8	2,76
	Lostra	5	1,72
Pazarlama	3	1,03	

4.2. Kontrol Değişkenleri ile Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.8'de, değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları görülmektedir. Kişilik özellikleri ve lider-üye etkileşimi ile ilgili bulgular ($\bar{x}=3,712$) ve kişilik özellikleri ile ilgili bulgular ($\bar{x}=3,372$) ortalamanın üzerindedir. Tükenmişlik konusundaki bulgular ise ortalamanın biraz gerisinde ($\bar{x}=2,638$) bulunmaktadır. Kontrol değişkenleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, eğitim ve dışadönüklük arasında ($r=-.144^*$) ve çalışma süresi ile dışadönüklük arasında ($r=-.130^*$) anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Kişilik özelliklerinin bir alt boyutu olan yeniliklere açık olma ile

eğitim arasında ise ($r=.134^*$) anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ile kontrol değişkenleri açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, eğitim ve lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan bağlılık ve mesleki saygı arasında bir ilişkinin bulunduğu görölmektedir. Eğitim ile bağlılık arasında ($r=.233^{**}$) ve eğitim ile mesleki saygı arasında ($r=.164^{**}$) anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Eğitim ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r=-.129^*$), çalışma süresi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=.231^{**}$) belirlenmiştir. Tükenmişliğin alt boyutları ile kontrol değişkenleri arasında da anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Buna göre çalışma süresi ve duygusal tükenme ile ($r=.191^{**}$) ve çalışma süresi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin ($r=.133^*$) bulunduğu ortaya konulmaktadır. Kontrol değişkenleri ile tükenmişlik arasındaki bir başka anlamlı ilişki de eğitim ve duyarsızlaşma arasında bulunmaktadır. Buna göre eğitim ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-.342^{**}$) bulunmaktadır.

Basım ve şeşen (2006) tarafından yapılan araştırmada da eğitim seviyesi, yaş ve çalışma süresi ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Yaş ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin varlığı ise desteklenememiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun genç ve orta yaş grubunda bulunmasının etkili olduğu düşünölebilir.

Çizelge 4.8. Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik Kontrol Değişkenleri İlişkisi

	ORT	S.S.	KSL	LUE	TKN	DDN	UYM	SOR	DYD	YAO	ETK	BGL	MSS	DUT	KBD	DYS	CİNS	YAŞ	MDDR	EGT	SÜRE
KSL	3,372	,407	1																		
LUE	3,712	,487	,514(**)	1																	
TKN	2,638	,624	,117(*)	-,114*	1																
DDN	3,300	,542	,400(**)	,053	-,024	1															
UYM	3,503	,443	,668(**)	,272(**)	,047	,302(**)	1														
SOR	3,510	,532	,739(**)	,413(**)	,059	,140(*)	,574(**)	1													
DYD	3,369	,459	,429(**)	,011	,015	,320(**)	,253(**)	,271(**)	1												
YAO	3,640	,626	,777(**)	,462(**)	,005	,160(**)	,431(**)	,499(**)	,271(**)	1											
ETK	3,679	,782	,322(**)	,792(**)	-,040	-,075	,163(**)	,286(**)	-,119(*)	,300(**)	1										
BGL	3,695	,582	,304(**)	,629(**)	,012	,211(**)	,112	,164(**)	,112	,250(**)	,238(**)	1									
MSS	3,762	,650	,497(**)	,732(**)	,006	,020	,314(**)	,437(**)	,067	,455(**)	,363(**)	,233(**)	1								
DUT	2,394	1,314	-,333(**)	-,366(**)	,626(**)	-,211(**)	-,137(*)	-,125(*)	-,059	-,294(**)	-,297(**)	-,291(**)	-,204(**)	1							
KBD	2,910	1,143	,748(**)	,520(**)	,207(**)	-,016	,293(**)	,445(**)	-,007	,530(**)	,412(**)	,247(**)	,452(**)	-,316(**)	1						
DYS	2,611	1,274	-,156(**)	-,119*	,639(**)	,198(**)	-,053	-,183(**)	,089	-,165(**)	-,123(*)	,097	-,187(**)	,173(**)	-,267(**)	1					
CİNS	1,46	,499	,027	,020	,047	,011	,063	-,041	,013	-,005	,006	-,034	,067	,007	,045	,023	1				
YAŞ	1,84	,448	,092	,084	,046	-,107	,024	,025	-,107	,121(*)	,055	,052	,075	-,010	,202(**)	-,103	,056	1			
MDDR	1,46	,499	-,041	-,021	,029	-,096	-,092	,028	,086	,048	-,031	-,034	,020	,079	-,079	,032	,108	-,395(**)	1		
EGT	2,35	,856	,039	,006	-,129(*)	-,144(*)	,024	,077	-,069	,134(*)	,048	-,233(**)	,164(**)	,095	,061	-,342(**)	,006	,069	,129(*)	1	
SÜRE	1,689	,734	,068	,003	,231(**)	-,130(*)	,040	,079	-,002	,041	-,019	-,065	,089	,191(**)	,133(*)	,023	-,026	,389(**)	-,283(**)	-,169(**)	,357(**)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

SURE: 1 (1-3 yıl), 2 (4-6 yıl), 3 (7-10 yıl), 4 (11-15 yıl), 5 (16 yıl ve üstü); EĞİTİM: 1 (İlköğretim), 2 (Lise), 3 (Önlisans), 4 (Lisans), 5 (Lisansüstü); MDDURUM: 1 (Evlü), 2 (Bekar); YAŞ: 1 (18-25), 2 (26-35),

3 (36-45), 4 (46 ve üstü); CİNSİYET: 1 (Bayan), 2 (Erkek)

Öte yandan kontrol değişkenleri açısından kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Bu farklılıkların belirlenmesi, daha gerçekçi değerlendirmeler yapılabilmesi ve kontrol değişkenlerinin bu ilişkilerdeki rolünün ortaya konulabilmesi açısından önemlidir.

Yaş değişkeni ile ilgili olarak değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çizelge 4.9'dan görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından sadece lider-üye etkileşimi bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($F=3,166$, $p<.05$). Bunun dışında yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri ve tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Çizelge 4.9. Yaş Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması
Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
KSL	18-25 yaş	55	3,2909	,42744	,05764	3,1754	3,4065	2,50	4,04
	26-35 yaş	225	3,3907	,39840	,02656	3,3384	3,4431	2,13	4,17
	36-45 yaş	10	3,4083	,49332	,15600	3,0554	3,7612	2,38	4,08
	Total	290	3,3724	,40781	,02395	3,3253	3,4195	2,13	4,17
TKN	18-25 yaş	55	2,5591	,52989	,07145	2,4158	2,7023	1,42	3,67
	26-35 yaş	225	2,6612	,64346	,04290	2,5767	2,7458	1,50	4,75
	36-45 yaş	10	2,5750	,69439	,21959	2,0783	3,0717	1,83	3,92
	Total	290	2,6389	,62461	,03668	2,5667	2,7111	1,42	4,75
LUE	18-25 yaş	55	3,6848	,49726	,06705	3,5504	3,8193	2,44	4,67
	26-35 yaş	225	3,7022	,48049	,03203	3,6391	3,7653	2,11	4,89
	36-45 yaş	10	4,0889	,48517	,15342	3,7418	4,4360	3,00	4,67
	Total	290	3,7123	,48745	,02862	3,6559	3,7686	2,11	4,89

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KSL	Between Groups	,454	2	,227	1,368	,256
	Within Groups	47,611	287	,166		
	Total	48,064	289			
TKN	Between Groups	,503	2	,252	,644	,526
	Within Groups	112,248	287	,391		
	Total	112,752	289			
LUE	Between Groups	1,482	2	,741	3,166	,044
	Within Groups	67,186	287	,234		
	Total	68,669	289			

Cinsiyet ile ilgili anlamlı bir değişikliğin bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Çizelge 4.10'dan görüldüğü gibi cinsiyet açısından kadın ($\bar{x}=3,3623$) ve erkek ($\bar{x}=3,3844$) işgörenler arasında kişilik özellikleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Lider-üye etkileşimi açısından kadın ($\bar{x}=3,7035$), erkek ($\bar{x}=3,7226$) ve tükenmişlik açısından kadın ($\bar{x}=2,6116$) ve erkek ($\bar{x}=2,6711$) işgörenler arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Çizelge 4.10. Cinsiyet Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması
Group Statistics

CINSİYET		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KSL	KADIN	157	3,3623	,41725	,03330
	ERKEK	133	3,3844	,39763	,03448
TKN	KADIN	157	2,6116	,61971	,04946
	ERKEK	133	2,6711	,63118	,05473
LUE	KADIN	157	3,7035	,49840	,03978
	ERKEK	133	3,7226	,47587	,04126

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KSL	Equal variances assumed	1,082	,299	-,460	288	,646	-,02214	,04813	-,11686	,07259
	Equal variances not assumed			-,462	284,011	,645	-,02214	,04793	-,11649	,07221
TKN	Equal variances assumed	,315	,575	-,807	288	,421	-,05941	,07365	-,20438	,08556
	Equal variances not assumed			-,805	278,476	,421	-,05941	,07377	-,20462	,08580
LUE	Equal variances assumed	,574	,449	-,333	288	,739	-,01917	,05753	-,13241	,09407
	Equal variances not assumed			-,335	283,882	,738	-,01917	,05731	-,13199	,09364

Çalışma süresi bakımından değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çizelge 4.11'den de görüldüğü gibi, çalışma süresi değişkeni ile tükenmişlik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($F=5,633$, $p<.01$). Buna göre,

çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeyinin de artacağını söylemek olanaklıdır.

Çizelge 4.11. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması
Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
KSL	1-5 yıl	131	3,3369	,37139	,03245	3,2727	3,4011	2,50	4,04
	6-10 yıl	124	3,4058	,43015	,03863	3,3293	3,4823	2,13	4,17
	11-15 yıl	29	3,3649	,46327	,08603	3,1887	3,5412	2,38	4,00
	16 yıl ve üstü	6	3,4931	,44129	,18015	3,0300	3,9562	2,79	4,17
	Total	290	3,3724	,40781	,02395	3,3253	3,4195	2,13	4,17
TKN	1-5 yıl	131	2,4996	,52541	,04591	2,4088	2,5904	1,42	4,50
	6-10 yıl	124	2,6996	,66027	,05929	2,5822	2,8170	1,83	4,75
	11-15 yıl	29	2,9511	,75281	,13979	2,6648	3,2375	1,83	4,33
	16 yıl ve üstü	6	2,9167	,46547	,19003	2,4282	3,4052	2,25	3,50
	Total	290	2,6389	,62461	,03668	2,5667	2,7111	1,42	4,75
LUE	1-5 yıl	131	3,6930	,45077	,03938	3,6150	3,7709	2,44	4,67
	6-10 yıl	124	3,7375	,50240	,04512	3,6482	3,8268	2,22	4,89
	11-15 yıl	29	3,7471	,58561	,10875	3,5244	3,9699	2,11	4,56
	16 yıl ve üstü	6	3,4444	,44997	,18370	2,9722	3,9167	3,00	4,11
	Total	290	3,7123	,48745	,02862	3,6559	3,7686	2,11	4,89

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KSL	Between Groups	,392	3	,131	,784	,504
	Within Groups	47,672	286	,167		
	Total	48,064	289			
TKN	Between Groups	6,290	3	2,097	5,633	,001
	Within Groups	106,461	286	,372		
	Total	112,752	289			
LUE	Between Groups	,593	3	,198	,831	,478
	Within Groups	68,076	286	,238		
	Total	68,669	289			

Eğitim değişkeni açısından değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Eğitim değişkeni açısından kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik değişkeni açısından anlamlı bir fark belirlenmemiştir.

Çizelge 4.12. Eğitim Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması
Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini mum	Maxi mum
						Lower Bound	Upper Bound		
KSL	ILKOGRETİM	44	3,3210	,36728	,05537	3,2094	3,4327	2,54	4,00
	LİSE	130	3,3941	,35729	,03134	3,3321	3,4561	2,46	4,17
	ONLİSANS	87	3,3400	,46554	,04991	3,2408	3,4393	2,13	4,17
	LİSANS	29	3,4502	,48966	,09093	3,2639	3,6364	2,38	4,08
	Total	290	3,3724	,40781	,02395	3,3253	3,4195	2,13	4,17
TKN	ILKOGRETİM	44	2,7064	,58554	,08827	2,5284	2,8845	1,92	4,33
	LİSE	130	2,6968	,63295	,05551	2,5870	2,8066	1,58	4,75
	ONLİSANS	87	2,5920	,64475	,06912	2,4545	2,7294	1,42	4,50
	LİSANS	29	2,4176	,54542	,10128	2,2102	2,6251	1,50	3,50
	Total	290	2,6389	,62461	,03668	2,5667	2,7111	1,42	4,75
LUE	ILKOGRETİM	44	3,7601	,38261	,05768	3,6438	3,8764	2,89	4,56
	LİSE	130	3,6889	,49331	,04327	3,6033	3,7745	2,11	4,67
	ONLİSANS	87	3,7011	,49235	,05279	3,5962	3,8061	2,44	4,67
	LİSANS	29	3,7778	,59243	,11001	3,5524	4,0031	2,56	4,89
	Total	290	3,7123	,48745	,02862	3,6559	3,7686	2,11	4,89

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KSL	Between Groups	,444	3	,148	,889	,447
	Within Groups	47,620	286	,167		
	Total	48,064	289			
TKN	Between Groups	2,248	3	,749	1,939	,123
	Within Groups	110,503	286	,386		
	Total	112,752	289			
LUE	Between Groups	,307	3	,102	,428	,733
	Within Groups	68,362	286	,239		
	Total	68,669	289			

Medeni durum açısından değişkenlerle ilgili anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Çizelge 4.13'den de görüldüğü gibi medeni durum açısından, evli ve bekar işgörenler arasında kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 4.13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkenlerinin Karşılaştırılması

Group Statistics										
	MDDURUM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
TKN	EVLI	157	2,6242	0,6306	0,0503					
	BEKAR	132	2,6606	0,6197	0,0539					
LUE	EVLI	157	3,7212	0,4707	0,0376					
	BEKAR	132	3,7003	0,5098	0,0444					

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TKN	Equal variances assumed	0,058	0,809	-0,492	287,000	0,623	-0,036	0,074	-0,182	0,109
	Equal variances not assumed			-0,493	280,105	0,622	-0,036	0,074	-0,182	0,109
LUE	Equal variances assumed	1,199	0,274	0,361	287,000	0,719	0,021	0,058	-0,093	0,134
	Equal variances not assumed			0,358	269,715	0,720	0,021	0,058	-0,094	0,135
TKN	Equal variances assumed	0,058	0,809	-0,492	287,000	0,623	-0,036	0,074	-0,182	0,109
	Equal variances not assumed			-0,493	280,105	0,622	-0,036	0,074	-0,182	0,109

Çocuk sayısı değişkeni ile kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, çocuk sayısı değişkeni açısından kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Buna yönelik sonuçlar çizelge 4.14'de de görülebilmektedir.

Çizelge 4.14. Çocuk Sayısı Değişkeni Açısından Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik Değişkeninin Karşılaştırılması

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
KSL	1 çocuk	99	3,4380	0,4065	0,0409	3,3569	3,5191	2,4583	4,0833
	2 çocuk	44	3,3324	0,3448	0,0520	3,2276	3,4372	2,4583	4,1667
	3 çocuk	8	3,1250	0,4890	0,1729	2,7162	3,5338	2,3750	3,9583
	4 çocuk	2	3,4167	0,2357	0,1667	1,2990	5,5344	3,2500	3,5833
	6 çocuk	1	3,7917	3,7917	3,7917
	Total	154	3,3936	0,3972	0,0320	3,3304	3,4568	2,3750	4,1667
TKN	1 çocuk	99	2,6162	0,6488	0,0652	2,4868	2,7456	1,6667	4,7500
	2 çocuk	44	2,5890	0,6026	0,0909	2,4058	2,7722	1,6667	4,0000
	3 çocuk	8	2,8333	0,7210	0,2549	2,2306	3,4361	1,8333	4,1667
	4 çocuk	2	3,2917	0,2946	0,2083	0,6445	5,9388	3,0833	3,5000
	6 çocuk	1	2,1667	2,1667	2,1667
	Total	154	2,6255	0,6371	0,0513	2,5241	2,7270	1,6667	4,7500
LUE	1 çocuk	99	3,7217	0,4659	0,0468	3,6287	3,8146	2,2222	4,5556
	2 çocuk	44	3,7121	0,4485	0,0676	3,5758	3,8485	2,8889	4,6667
	3 çocuk	8	3,7083	0,4712	0,1666	3,3144	4,1022	3,0000	4,2222
	4 çocuk	2	3,3333	0,1571	0,1111	1,9215	4,7451	3,2222	3,4444
	6 çocuk	1	4,8889	4,8889	4,8889
	Total	154	3,7208	0,4656	0,0375	3,6467	3,7949	2,2222	4,8889

4.3. Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.8 incelendiğinde bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir [KSL↔LÜE ($r=.514^{**}$)]; [KSL↔TKN ($r=.117^{*}$)]; [LÜE-TKN ($r=-.114^{*}$)]. Ayrıca kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur [KSL↔ETK ($r=.322^{**}$)] BGL ($r=.304^{**}$) MSS ($r=.497^{**}$). Bu bulgulardan hareketle “<*kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşimi ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır*”, şeklindeki **hipotez 1 kabul edilmiştir**.

Kişilik özellikleri ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde de kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı fakat negatif ilişkinin var olduğu [KSL↔DUT ($r=-.333^{**}$)], DYS ($r=-.156^{**}$) anlaşılmaktadır. Kişilik özellikleri ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir [KSL↔KBD ($r=.748$)]. Bu noktadan hareketle genel anlamda

bakıldığında “*kişilik özellikleri ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır*” şeklindeki **hipotez 2 kabul edilmiştir**. Tükenmişliğin alt boyutları dikkate alındığında (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) kişiliğin bu boyutlarla ilişkisinin negatif yönlü olduğu göz ardı edilmemelidir.

Lider-üye etkileşimi ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür [LÜE↔DUT ($r=-.366^{**}$) DYS ($r=-.119^{*}$)]. Lider-üye etkileşimi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır [LÜE-KBD ($r=.520$)]. Bu noktadan hareketle “*lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır*”, şeklindeki **hipotez 3 kabul edilmiştir**.

4.4. Kişilik Özellikleri, Tükenmişlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, aracılık etkisine ilişkin değerlendirmeler yapabilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 4.15’de görüldüğü gibi, öncelikle kişilik özellikleri ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde, kişilik özellikleri, aracı değişken olarak ele alınan lider-üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğin 0,542^{***}’sini açıklamıştır. Kontrol değişkenlerinden ise sadece yaşın ($\beta=0,200^{**}$) lider-üye etkileşimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Oluşturulan ikinci modelde, kişilik özellikleri ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve tükenmişlik ve boyutlarının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde kişilik özellikleri bütünsel olarak tükenmişliğin 0,156^{*}’sını, duygusal tükenme boyutunun 0,161^{***}’ini, kişisel başarı duygusunun azalması boyutunun 0,608^{***}’ini ve duyarsızlaşma boyutunun 0,175^{***}’ini açıklamıştır. Kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin bütünsel olarak tükenmişlik ($\beta=0,224^{**}$) ve duygusal tükenme ($\beta=0,345^{***}$) ; eğitim düzeyinin duyarsızlaşma ($\beta=-0,349^{***}$); yaşın kişisel

başarı duygusunun azalması ($\beta = 0,130^{**}$) üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Bu aşamada cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı değişkenleri ile tükenmişlik değişkeni arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi kurulamamıştır.

Çizelge 4.15. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

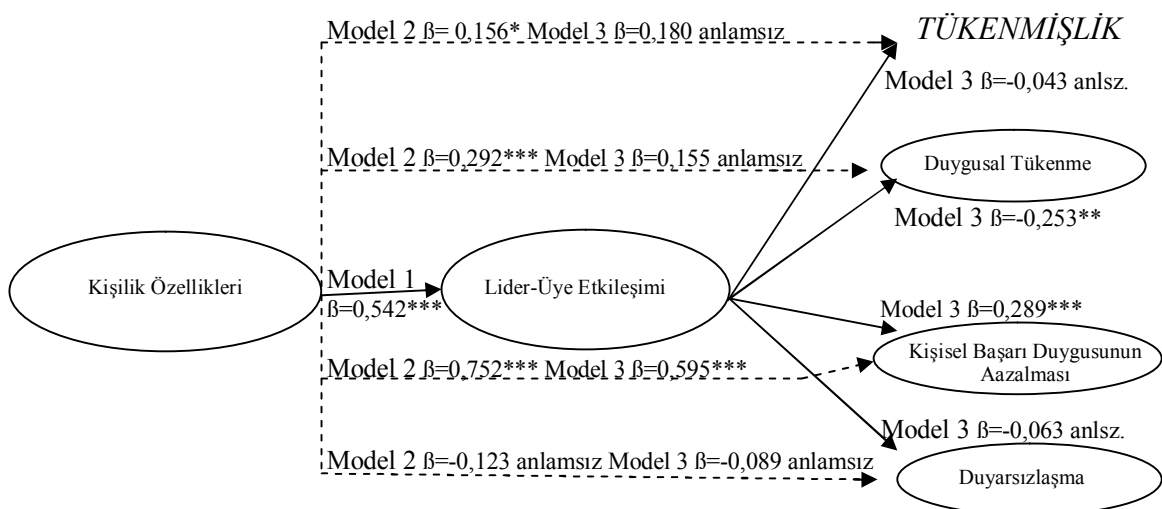
Değişkenler	TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI				
	LÜE	DUT	KBD	DYS	TKN
	β	β	β	β	β
Model 1					
Cinsiyet	0,029				
Yaş	0,200**				
Medeni Durum	0,107				
Çocuk Sayısı	0,091				
Çalışma Süresi	-0,061				
Eğitim Düzeyi	-0,008				
Kişilik Özellikleri	0,542***				
R ²	0,328***				
Durbin Watson	1,854 ^v				
Model 2					
Cinsiyet		-0,034	0,062	-0,022	-0,002
Yaş		-0,108	0,130**	-0,155	-0,100
Medeni Durum		-0,037	-0,024	-0,053	-0,074
Çocuk Sayısı		-0,123	0,036	0,089	0,000
Çalışma Süresi		0,345***	-0,016	0,010	0,224**
Eğitim Düzeyi		0,102	0,121	-0,349***	-0,098
Kişilik Özellikleri		0,292***	0,752***	-0,123	0,156*
R ²		0,161***	0,608***	0,175***	0,095*
Durbin Watson		1,834	1,872	1,868	1,856
Model 3					
Cinsiyet		-0,027	0,054	-0,020	0,000
Yaş		-0,057	0,072	-0,142	-0,092
Medeni Durum		-0,010	-0,055	-0,046	-0,069
Çocuk Sayısı		-0,100	0,010	0,095	0,004
Çalışma Süresi		0,329***	0,001	0,006	0,221*
Eğitim Düzeyi		0,100	0,123**	-0,350***	-0,099
Kişilik Özellikleri		-0,155	0,595***	-0,089	0,180
Lider-Üye Etkileşimi		-0,253**	0,289***	-0,063	-0,043
R ²		0,204***	0,664***	0,178***	0,096
Durbin Watson		1,900	1,909	1,828	1,864

Oluşturulan üçüncü modelde lider-üye etkileşimi, kişilik özellikleri ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kişilik özellikleri ile kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve tükenmişlik ve boyutlarının

^v Kritik Değerler gözlem sayısı=200 ve k=6 için sırasıyla dl=1,72, du=1,82, 4-du=2,18, ve 4-dl=2,28dir. Elde Edilen değer, (du ve 4-du) değer aralığında yer aldığı için otokorelasyon sorununun modelde olmadığına karar verilmiştir.

bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Oluşturulan bu modelde, lider-üye etkileşimi değişkeni, bütünsel olarak tükenmişliğin 0,096'sını, duygusal tükenme boyutunun 0,204***'ünü, kişisel başarı duygusunun azalması boyutunun 0,664***'ünü ve duyarsızlaşma boyutunun 0,178***'ini açıklamaktadır. Bu aşamada, kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulamadığı görülmektedir. Öte yandan çalışma süresinin tükenmişlik üzerinde etkisinin ikinci modele kıyasla düştüğü, fakat bunun yanında eğitim düzeyinin etkisinin arttığı görülmektedir. Yaşın kişisel başarı duygusunun azalması üzerindeki etkisinin ise sona erdiği anlaşılmaktadır.

Bu analiz sonuçlarından hareketle, lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik üzerinde aracılık ettiğini söylemek olanaklıdır. Model 1'de kişilik özellikleri ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi belirlenmiştir. Model 2'de kişilik özellikleri ile tükenmişlik üzerinde bütünsel olarak ve duyarsızlaşma haricindeki diğer tükenmişlik boyutlarıyla anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi ortaya konulmuştur. Model 3'te ise bir yandan lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında bir ilişki belirlenirken bir yandan da lider-üye etkileşiminin, kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya konulmuştur (Şekil 4.1) . Bu durumda “*lider üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisi üzerinde aracılık etkisi vardır*” şeklindeki **hipotez 4 kabul edilmiştir**.



Şekil 4.1. Kişilik Özellikleri Tükenmişlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin istenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, ancak üyelerinin de aynı amaç ve hedeflere yöneltilmesiyle olanaklıdır. Örgütleri oluşturan bireylerin örgütsel hedeflere yönelmesi ise, içinde buldukları örgüte aidiyetlerinin artırılması ve buldukları örgütte kendilerini mutlu hissetmeleri ile olanaklı olabilecektir. Bireyler açısından iş yaşamında ortaya çıkan mutsuzluklar, sadece bireylerin kendilerini değil, örgüt performansını da etkileyen önemli bir sorundur. Bu soruna dönük olarak yapılacak çalışmaların, örgütlerin performans düzeyinin artırılmasına katkıda bulunabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Mesleki tükenmişlik, işgörenlerin iş yaşamında ortaya çıkan tatminsizlik ve yakınmaları olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974:161). Dolayısıyla tükenmişlik hissi yaşayan işgörenlerin, üyesi buldukları örgütün amaç ve hedeflerine dönük verimli çalışabileceğini söylemek olanaksızdır. Tükenmişlik, doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı olumsuz tutumları kapsamaktadır. Tükenmişlik sendromu ilerledikçe, işi önemsememe ve işi bırakma gibi davranışlar görülmektedir (Girgin ve Baysal, 2005:174). Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve kararlara katılım noktasında isteksiz davrandıkları da anlaşılmaktadır (Storm ve Rothmann, 2003:35). Erera (1991:132), tükenmişliğin müşterilere karşı duyarsızlaşma şeklinde başladığını ve zamanla kişisel başarı duygusunun sürekliliğinde bir azalma ve duygusal tükenme şeklinde devam ettiğini belirtmektedir. Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği üç boyutta değerlendirmekte (duygusal tükenme, kişisel başarı duygusunun azalması, duyarsızlaşma) ve özellikle tükenmişlik yaşayan bireylerin işe ve iş ilgili konulara kayıtsız kaldıklarını ve iş ile ilgili beklentilerinin sona erdiğini belirtmektedirler. İş ile ilgili beklentileri sona eren işgörenlerin ise, örgütün geliştirilmesine ve performansının artırılmasına katkı verebileceğini söylemek olanaklı değildir.

Tükenmişliğin örgütler açısından ortaya çıkardığı sorunlardan hareketle, örgütlerde tükenmişliğe neden olan faktörlerin (Telman ve Önen, 2006; Ok, 2002; Bruning ve Frew, 1987) ve çeşitli işkollarında çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir çok araştırma (Sürgevil vd., 2007; Kaşlı ve Seymen, 2009; Barut ve Kalkan, 2002; Girgin ve Baysal, 2005; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Özgen, 2007; Miner, 2007; Schorn ve Buchwald, 2007; Neumann, Neumann ve Reichel, 1990) yapılmıştır. Bu araştırmalardaki temel kaygı ve hareket noktası, iş yaşamında ortaya çıkan tükenmişliğin nedenlerini ve işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini belirleyerek ilgililerin dikkatini çekmek ve işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılarak örgüt performansının artırılabilmesine katkıda bulunmaktır.

Lider-üye etkileşim kalitesinin artmasıyla tükenmişlik düzeyi azalan işgörenlerin deneyimlerinin artması, ruhsal ve bedensel sağlıklarının iyileşmesi ve bu yolla da faaliyet giderlerinin ve işgören devir hızının azalmasının sağlanabileceği ileri sürülmektedir (Larson, 2007:1).

Tükenmişliğin iş yaşamında önemli bir sorun haline gelmeye başlaması ile birlikte hız kazanan araştırmalar, bir süre sonra tükenmişlikle ilişkili olabilecek başka kavramların da araştırılmasına neden olmuştur. Bu bağlamda tükenmişlikle ilişkili olarak “kişilik özellikleri-tükenmişlik” (Storm ve Rothmann, 2003; Zani ve Pietrantonio, 2001; Karatepe vd., 2006; Kim, Shin ve Umbreit, 2007), “tükenmişlik-iş performansı” (Taris, 2006; Halbesleben ve Bowler, 2007; Karatepe ve Tekinkuş, 2006), “liderlik-tükenmişlik” (Hetland, Sandal ve Johnsen, 2007) gibi belli başlı bazı konular yoğun olarak araştırılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma da kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisini ve bu ilişkide lider-üye etkileşim kalitesinin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu konudaki araştırmaların yetersiz olması ve özellikle kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisinde aracılık etkisi olabileceği ilgili yazınla da desteklenen lider-üye etkileşiminin bu çalışma ile araştırılıyor olması, ilgili yazına önemli bir katkı yapabilecektir. Dışarıdan müdahalelerle çok fazla etkilenme olanağı bulunmayan kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisinin, yöneticilerin işgörenleriyle kurdukları iletişim ile etkilenebiliyor olması bu araştırmayı daha da anlamlı

kılmaktadır. Araştırma sonuçları kişiliğe bağlı tükenmişliğin azaltılmasında oldukça etkili olabilecek bir potansiyelin daha etkin kullanılmasına olanak verecektir.

5.1. Sonuçlar

Kuramsal olarak yukarıda yapılan saptamaları görgül açıdan inceleyebilmek için İstanbul'da faaliyet gösteren yedi beş yıldızlı otel işletmesinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, otel işletmelerindeki İşgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmada aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir:

- Kişilik özellikleri ve lider-üye etkileşimi ile ilgili bulgular ($\bar{x} = 3,712$) ve kişilik özellikleri ile ilgili bulgular ($\bar{x} = 3,372$) ortalamanın üzerindedir. Tükenmişlik konusundaki bulgular ise ortalamanın biraz gerisinde ($\bar{x} = 2,638$) bulunmaktadır.
- *Eğitim düzeyi* ve dışadönüklük arasında ($r = -.144^*$) anlamlı ve negatif yönlü, eğitim düzeyi ile yeniliklere açık olma arasında ($r = .134^*$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi ve lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan bağlılık ve mesleki saygı arasında da bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ile bağlılık arasında ($r = .233^{**}$) ve eğitim düzeyi ile mesleki saygı arasında ($r = .164^{**}$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunmaktadır. Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r = -.129^*$), eğitim düzeyi ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r = -.342^{**}$) bulunmaktadır.
- *Çalışma süresi* ile dışadönüklük arasında ($r = -.130^*$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r = -.231^{**}$) belirlenmiştir. Çalışma süresi ve duygusal tükenme ile ($r = .191^{**}$) ve çalışma süresi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r = .133^*$) bulunduğu ortaya konulmuştur.

- Yaş değişkeni açısından sadece lider-üye etkileşimi bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($F=3,166$, $p<.05$). Bunun dışında yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri ve tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.
- *Cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı* değişkenleri ile kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.
- Dışadönük işgörenlerde tükenmişlik düzeyi 2,20, içedönük işgörenlerde tükenmişlik düzeyi 2,38 olarak belirlenmiştir. Dışadönük bireylerde duygusal tükenme 1,68, kişisel başarı düzeyindeki azalma 3,25, duyarsızlaşma 2,34 olarak bulunmuştur. İçedönük işgörenlerde ise duygusal tükenme 2,32, kişisel başarı düzeyindeki azalma 2,47 ve duyarsızlaşma 2,34 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, dışadönük işgörenlerde kişisel başarı düzeyindeki azalma ve duyarsızlaşma belirtilerinin daha fazla bulunduğunu söylemek olanaklıdır. Dışadönük işgörenlerde duygusal tükenme belirtileri daha azdır. İçedönük işgörenlerin ise kişisel başarı ve duyarsızlaşma konusunda dışadönüklere göre daha az sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Dışadönük bireylerin sosyal ilişkilerinin fazla olması, neşeli ve canlı olmalarının duygusal tükenme anlamında daha az sorun yaşamalarına neden olduğunu söylemek olanaklıdır. Bunun yanında dışadönük bireylerde duyarsızlaşma boyutunun yüksek çıkması da olağan kabul edilebilir. Çünkü sosyal ilişkileri güçlü olan dışadönük işgörenler, daha duyarsız davranışlar sergileyebilmektedir. İçe dönük işgörenlerin ise daha duyarlı ve kişisel başarılarına düşükün olduğunu söylemek olanaklıdır. Uyumlu kişilik özelliğine sahip olan işgörenlerde duygusal tükenmenin daha az, kişisel başarı düzeyindeki azalmanın ise daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Uyumlu kişilik özelliğine sahip işgörenlerde kişisel başarı düzeyindeki azalmanın yüksek çıkmasında, bu kişilik özelliğine sahip işgörenlerin bireysellik yerine ekip çalışmasına önem vermelerinin etkili olduğu düşünülebilir.
- Bütünsel anlamda kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşimi arasında ($r=0,514^{**}$), kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında ($r=0,117^*$) anlamlı ve

pozitif yönlü bir ilişki, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında ise anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=0,114^*$) belirlenmiştir.

➤ Bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir [KSL↔LÜE ($r=.514^{**}$); [KSL↔TKN ($r=.117^*$); [LÜE-TKN ($r=-.114^*$)]. Ayrıca kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur [KSL↔ETK ($r=.322^{**}$) BGL ($r=.304^{**}$) MSS ($r=.497^{**}$)].

➤ Kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu [KSL↔DUT ($r=-.333^{**}$), DYS ($r=-.156^{**}$)] anlaşılmaktadır. Kişilik özellikleri ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir [KSL↔KBD ($r=.748$)].

➤ Lider-üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür [LÜE↔DUT ($r=-.366^{**}$) DYS ($r=-.119^*$)]. Lider-üye etkileşimi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır [LÜE-KBD ($r=.520$)].

➤ Lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik üzerindeki ilişkide aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde, kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki anlamlı ilişkiler (kişisel başarı duygusunun azalması hariç), ortadan kalkmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, kişilik özellikleri ile kişisel başarı duygusundaki azalma arasındaki ilişki düzeyinde de bir azalmaya neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle, lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığını söylemek olanaklıdır.

5.2. Öneriler

Turizm sektöründeki işletmelerde, büyük ölçekte insan emeğinin kullanılması nedeniyle, işbölümü ve eğitimli personel çalıştırma bir zorunluluktur. Her sektörde bu zorunluluğun varlığından bahsedilebilecek

olsa da bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe, bu zorunluluğun daha belirgin bir şekilde hissedildiğini söylemek olanaklıdır. Talebin dalgalı bir seyir izlemesi ve her an baş gösterebilecek potansiyel sorunların varlığı, yönetimde üstün niteliklerin bulunmasını da gerekli kılmaktadır. Turizm işletmelerinde yapılacak işlerin biribiri içine geçmiş olması nedeniyle, görev tanımları yapmak da oldukça zordur. Turizm işletmeleri açısından yaşanan tüm bu zorluklar, işgörenlerin daha etkin ve verimli kullanılmasını ve işgörenlerin iş tatmininin sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilikten hareketle, işgörenlerin tükenmişliğinin azaltılması ve iş verimlerinin artırılması için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır:

- Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunduğundan hareketle, örgütlerin işgören seçimlerinde ve işe yerleştirmelerde mutlaka kişilik özellikleri ölçekleri kullanarak işgören seçimi yapmaları ve çıkan sonuçlara göre işgörenleri uygun pozisyonlara yerleştirmeleri gerekmektedir.
- İçedönük işgörenlerin duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerindeki azalmanın daha az olması, otel işletmelerinde müşterilerle birebir iletişim içinde bulunan bölümlerde içedönük ve uyumlu bireylerle çalışmanın daha iyi sonuçlar verebileceğini göstermektedir.
- Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütler, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerle çalışarak tükenmişliğin önlenmesinde daha başarılı olabileceklerdir. Eğitim düzeyi yüksek işgörenlerle çalışmak, özellikle otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini de artıracak önemli bir araç olabilecektir.
- Çalışma süresi, tükenmişlik düzeyini artıran en önemli nedenlerden biridir. Dolayısıyla otel işletmelerinde uzun süredir çalışmakta olan işgörelere dönük olarak tükenmişlik düzeylerini azaltıcı etkinliklerin yapılması yerinde olacaktır. Özellikle işe dönük düzenlemelerin (iş rotasyonu, iş basitleştirme, iş zenginleştirme, v.b.) tükenmişliğin azaltılmasına önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.
- Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, lider-üye

etkileşim kalitesi artırılarak, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri azaltılmalıdır. Bu noktada, kişiliğin de lider-üye etkileşimini etkilediği dikkate alınmalı ve özellikle içedönük işgörenlerle etkileşim ve ilişkinin güçlendirilmesine özel önem verilmelidir.

➤ Tükenmişlik-kişilik özellikleri ilişkisinin varlığı birçok araştırma tarafından desteklenmesine rağmen, lider-üye etkileşiminin kalitesinin bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortadan kaldıracak bir olanak sunduğu ilk defa ortaya konulmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin, işgörenlerinin kişilik özelliklerinden kaynaklanan tükenmişliği, onlar ile kuracakları kaliteli iletişim ile ortadan kaldıracabileceklerini bilmeleri oldukça önemlidir.

➤ Tükenmişliğin işletmelerde işgören devir hızını ve faaliyet giderlerini artırdığı ve birçok araştırmacı tarafından desteklenmiştir. Bu noktadan hareketle örgütlerde, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine dönük araştırmalar yapılmalıdır. Yapılan araştırma sonucunda tükenmişlik düzeyi yüksek işgörenler belirlenmeli ve bu işgörenlerin tükenmişliğinin azaltılması için lider-üye etkileşim kalitesinin artırılmasına çaba harcanmalıdır. İşgörenlerle yöneticiler arasındaki ilişki kalitesinin artırılmasıyla faaliyet giderlerinin ve işgören devir hızının azalacağı öngörülmektedir.

➤ Sonuç olarak her örgüt, belirlediği hedeflere ve amaçlara, üyelerinin desteği ve katkısı ile ulaşır. Belirlenen amaç ve hedeflere katkı sağlayabilecek en önemli unsur işgörenlerdir. Özellikle insanlarla yoğun olarak iletişim içinde bulunulan iş kollarında, örgütsel hedefler açısından işgörenlerin katkısı çok daha önemlidir. Otomasyon olanaklarının çok fazla bulunmadığı ve müşteri memnuniyetinin büyük ölçüde işgörenlerin kaliteli hizmeti ile mümkün olduğu otel işletmelerinde, sorunsuz işgörenlerle çalışmak hayati önem taşımaktadır. Sorunlarından ve olumsuz duygularından arınmış işgörenlerle çalışmanın, örgütlerin hedeflerine çok daha kısa sürede ulaşmasını sağlayacağını söylemek olanaklıdır. Bu bağlamda iş yaşamında işgörenler açısından sorun olan en önemli unsurlardan biri olan tükenmişliğin azaltılması, yapılması gerekenlerin başında gelmektedir. Bu araştırma, otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri-tükenmişlik ilişkisini ve

işgörenlerin tükenmişlik düzeyini azaltmada yöneticiler ile kurulan iletişim kalitesinin önemine vurgu yapmaktadır.

➤ Araştırma bulgularından hareketle, otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeyinin azaltılması ve örgüt performansının artırılması açısından temel olarak yapılması gerekenleri “yöneticilerin astlarıyla etkileşiminin mutlaka artırılması”, “eğitim düzeyi yüksek işgören çalıştırmaya özen gösterilmesi” ve “uzun süredir çalışanlara yönelik işe dönük düzenlemeler yapılması” şeklinde sıralamak olanaklıdır.

KAYNAKÇA

- Adams, H.E. ve Sutker, P.B. (2001). *Comprehensive Handbook of Psychopathology*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. Netherlands.
- Adler, A. (2007). *The Science of Living*, London: George Allen W Unwin Ltd.
- Akyıldız, H. ve Kayalar, M. (2003). İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz İle Boyutlandırılması, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 75-92.
- Allport, G. (1952). The mature personality, *Pastoral Psychology*, (3 (4), 19-24.
- Allport, G. ve Odbert, H.S. (1936). Traitnames. A psycho-lexical study, *Psychological Monographs*. 47 (211),171.
- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Tisk Akademi Dergisi*, 2(3), 160-173.
- Aryee, S. ve Chen, Z.X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes, *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Asgari, A., Silong, E.D., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour, *African Journal of Business Management*, 2(8), 38-145.
- Ashton, M. ve Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model, *Journal of Personality*, 73(5), 1321-1354.

- Ateş, M. (2009). Kişilik, Web: <http://www.merih.net> adresinden 06 Ekim 2009'da alınmıştır.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-130,
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bakker, A.B., Van Der Zee, K.I., Lewig, K.A. ve Dollard, M.F. (2006). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors, *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
- Bandura, A. (1965). Vicarious processes: A case of no-trial learning, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 3-48.
- Barut, Y. ve Kalkan, M. (2002). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 65-76.
- Basım, N. ve Şeşen H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2), 15-23.
- Beaumont, L.R. ve Stout, D. (2003). Five Factor Constellations and Popular Personality Types, *Psychology*, 106, 1-29.
- Becker, J.A.H., Halbesleben, J.R.B. ve O'Hair, H.D. (2005). Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader-Member Exchange, *Communication Research Reports*, 22 (2), 143-150.
- Bencomo, J., Paz, C. ve Liebster, E. (2004). Personality traits, psychological adjustment, and burnout syndrome in nursing staff, *Invest Clin*, 45(2), 113-120.
- Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy*, Newyork:Grovepress.
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial Leadership*, London:Scott Foresman Co.Pub.
- Bishop, P. (1999). *Jung in Contexts: A reader*, London and New York: Routledge,
- Beomcheol, P.K. ve Thomas, G. (2005). The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29 (4), 468-483.

- Boies, K. ve Howell, J.M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes, *The Leadership Quarterly*, 17, 246–257.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi*, Ankara:Detay Yayıncılık.
- Borchgrevink, C.P. ve Boster, F.J. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation, *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 241-259.
- Bozkurt, Ö. (2009). Girişimcilik eğiliminde kişilik özelliklerinin önemi, *Araştırma Makaleleri*, Web: <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/all/eskisyilr/1in2/bozkurt.pdf> adresinden, 05 Ekim 2009'da alınmıştır.
- Börü, D., Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü, *Öneri Dergisi*, 25(12-7) , 43-58.
- Brower, H.H., Shoorman, F.D. ve Tan, H.H. (2000). A model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leder-Member Exchange, *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Bruning, N.S., ve Frew, D.R. (1987). Effects of exercise, relaxation, and management skills on physiological stress indicators: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 72, 515-521.
- Cano-García, F.J., Padilla-Munoz, E.M. ve Carrasco-Ortiz, M.A. (2005). Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout, *Personality and Individual Differences*, 38, 929–940.
- Cattel, R.B. ve Kline, P. (1977). The scientific analysis of personality and motivation, New York: Academic Press.
- Cattell, R. B.; Sealy, A. P.; Sweney, A. B. (1966). What Can Personality And Motivation Source Trait Measurements Add To The Prediction Of School Achievement?. *British Journal Of Educational Psychology*, 36 (3), 280-295.
- Cattell, H.E.P. VE Mead, A.D. (2007). The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF), *The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality*, 136-159.
- Cebrià, J., Segura, J., Corbella, S., Sos, P., Comas, O., García, M., Rodríguez, C., Pardo, M.J. ve Pérez, C. (2001). Personality traits and burnout in family doctors, *Aten Primaria*, 27(7), 459-468.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Ceyhan, A.A. ve Siliğ, A. (2005). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile uyum düzeyleri arasındaki ilişkiler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-56.
- Ceylan, A. ve Dinç, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 125-139.
- Chen, C.H.V., Chang, W.C. ve Hu, C.S. (2007). *The Relationship between Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior A Case Study of Nurses*, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 692-697.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond burnout: helping teachers, nurses, therapists, and lawyers recover from stress and disillusionment*, Newyork: Routledge Yayıncılık.
- Cherniss, C. (1989). Career stability in public service professionals: A longitudinal investigation based on biographical interviews, *American Journal of Community Psychology*, 17 (4), 339-422.
- Cipani, E. (1991). Behavior analysis and emotional disturbance, *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 3 (3), 289-318.
- Cleyman, K.L., Jex, S.M. ve Love, K.G. (1995). Employee Grievances: An Application of Leader-Member Exchange Model, *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (2), 156-174.
- Cogliser, C.C. ve Schriesheim, C.A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487- 511.
- Collins, M.D. (2007). *Understanding the relationships between leader-member Exchange (lmx), psychological empowerment, job satisfaction, and turnover intent in a limited-service restaurant environment*, Yayınlanmamış doktora tezi, The Ohio State University, Ohio.
- Costa, P.T., ve McCrae, R.R.(1985). The NEO Personality Inventory manual. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources*.
- Cushman, P. (1995). *Constructing the Self, Constructing America: A Cultural History of Psychotherapy*. Cambridge: Perseus.
- Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, İ. (2000). *Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Çetin, N.B. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl.3, Sayı.5, 110-132.

- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, B.A. (1975). A vertical-dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465.
- DeBell, C.S. ve Harless, D.K. (1992). B.F. Skinner: Myth and Misperception, *Teaching of Psychology*, 19 (2), 68-73
- Demir, Ö. ve Acar, M. (1997). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Ankara:Vadi Yayınları.
- Demirkıran, S. (2006). *Özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, işdoyumunu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Deniz, A. (2007). *Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Dinesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX):Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction, Web: <http://www.onepine.info/lmxxpaper.doc> adresinden 23 Haziran 2008'de alınmıştır.
- Donnellan, M.B., Oswald, F.L., Baird, B.M. ve Lucas, R.E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality, *Psychological Assessment*, 18 (2), 192–203.
- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. Newyork: Human Sciences Pres.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erera, I. P. (1991). Supervisors can burnout too, *The Clinical Supervisor*, 9(2), 131-148.
- Erikson, E.H. (1950). Eight Stages of Man, *Childhood and Society*, 7, 219-233.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Beta Basım A.Ş.

- Etzion D. (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship, *Journal of Applied Psychology*, 69, 615-622.
- Eysenck, H.S. (1997). *The Dimensions of Personality*, London: Kegan Paul, Trench, Trubner, and Co.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout, *Journal of Social Issues*, 30, 159–165.
- Freudenberger, H.J. (1976). Freudenberger on Staff Burnout, *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 3 (1), 1097-1098.
- Fromm, E. (1955). *Sane Society*, New York: Routledge.
- Gainess, J. ve Jermier, J.M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 567-586.
- Garrosa, E., Jimenez, B.M., Liang, Y.ve Gonzalez, J.L. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study, *International Journal of Nursing Studies*, 45, 418–427.
- Gibb, J.R. (1982). Defensive Communication, *Journal of Nursing Administration*, 12 (4), 14-17.
- Gill, A.S., Flaschner, A.B. ve Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 469-481.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), 172-187.
- Gorter, R.C., Albrecht, G., Hoogstraten, J. ve Eijkman, M.A.J. (1999). Factorial validity of the Maslach burnout inventory - Dutch version (MBI-NL) among dentists, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2), 209-217.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16,(2), 399-432.
- Graham, L.N. (2009). *Is Employee Personality More Important Than Perceived Leadership For The Development Of Burnout And Efficacy*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Utrecht Üniversitesi, Utrecht.
- Guestello, S.J. ve Rieke, M.L. (1993). Selecting Successful Salespersons with the 16PF, Form A Validity Studies, January, 1-19.

- Gupta, V. ve Krishnan, V.R. (2004). Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader Member Exchange, *South Asian Journal of Management*, 11(3), 7-20.
- Gutknecht, S.P. (2004). The Role of Leader-Member Exchange During Organizational Changes, Web: <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004051P.pdf> adresinden 11 Haziran 2008'de alınmıştır.
- Gülgöz, S. (2002), Five Factor Model and NEO-PI-R in Turkey, The Five Factor Model of Personality Across Cultures (Ed: Mc Crae, R.R. and Allik, J.), Dordrecht: Kluwer Academic Plenum Publishers, Netherlands.
- Gürpınar, G. ve Yahyagil, M.Y. (21-23 Mayıs 2007). *Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramlarının Arasındaki İlişki*, 15. Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunuldu, Adapazarı.
- Halbesleben, J.R.B. ve Bowler, W.M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation, *Journal of applied psychology*, 92 (1), 93-106.
- Hatcher, S. ve Laschinger, H.K. (2004). Staff nurses' perceptions of job empowerment and level of burnout: a test of Kanter's theory of structural power in organizations, *Journal of Advanced Nursing*, 46(2), 134–143.
- Hazar, Ç.M. (2006). Kişilik ve İletişim, *Selçuk İletişim*, 4,2, 125-140.
- Hetland, H., Sandal, G.M. ve Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 58 – 75.
- Hills, D. (2008). Leaders and followers: how to build greater trust and commitment, *Ivey Business Journal Online*, Jan-Feb, 1-6.
- Hofmann, D.A., Morgeson, F.P. ve Gerras, S.J. (2003). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader–Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170–178.
- Hogan, R., Curpy, g.j. ve Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality, *American Psychologist*, Haziran. 1-33.
- Hogan, R. Ve Brent, R. (2003). *Personality Psychology in the Workplace*, Washington: American Psychological Association.
- Horney, K. (1999). *Neurosis and Human Growth*, London: Routledge.
- Hsieh, Y.M. ve Hsieh, A.T. (2003). Does job standardization increase job burnout?, *International Journal Of Manpower*, 24 (5): 590-614.

- Hui, C., Law, K.S. ve Chen, Z.X. (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader–Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçme Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- John, O.P. ve Srivastava, S. (1999). *Handbook of Personality*, New York:Guilford Press.
- Joseph, E.C. (2003). Some Peace Theorists (Views of Psychologists, Sociologists, and Philosophers, Web: <http://www.mnfuturists.org> adresinden 06.10.2009.
- Jung, C.G. (1928). *Contribution to Analytical Psychology*, London: Routledge ve Kegan Paul, 295-312.
- Kalkowski, K.L. (2005). Exploring Leader-Member Exchange and Organizational Behavior in a College Setting: The Influence of the Fraternity Housemother, Web: <http://cehs07.unl.edu/cehsabstracts/docs/Kay%20Kalkowski%20Abstract.pdf> adresinden 11 Haziran 2008'de alınmıştır.
- Karatepe, O.M. ve Tekinkuş, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees, *The International Journal of Bank Marketing*, 24 (3), 173-193.
- Karatepe, O.M. ve Uludağ, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels, *Hospitality Management*, 26, 645–665.
- Karatepe, O.M., Yavaş, U., Babakuş, E. ve Avcı, T. (2006). Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?, *Journal of Business Research*, 59, 1087–1093.
- Kaşlı, M. ve Aytemiz, O.S. (21-23 Mayıs 2009). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişliğe Neden Olan Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, 17. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.
- Kelly, G.A. (1977). Personal Construct Theory and Psychotherapeutic Interview, *Cognitive therapy and research*, 1 (4), 355-362.
- Keskin, H.K.ve Yapıcı, Ş. (2008). Başarılı ve Başarısız Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ile İlgili Öğretmen ve Veli Görüşleri, *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 20–32,

- Kim, H.J., Shin, K.H. ve Swanger, N. (2009). Burnout And Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96–104.
- Kim, H.J., Shin, K.H. ve Umbreit, W.T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics, *Hospitality Management*, 26, 421–434.
- Kitaoka, K., Nakagawa, H., Morikawa, Y., Ishizaki, M., Miura, K., Naruse, Y., Kido, T. ve Higashiyama, M. (2004). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey, *Stres and Health*, 20 (5), 255-260.
- Knežević, J.H., Krapić, N. ve Kardum, I. (2007). Burnout in dispositional context: the role of personality traits, social support and coping styles, *Review of Psychology*, 13 (2), 65-73.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koeske, G.F. ve Daimon, R. (1989). Construct Validity of the Maslach Burnout Inventory: A Critical Review and Reconceptualization, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25 (2), 131-145.
- Kokkinos, C.M. (2007). Job Stressors, Personality And Burnout in Primary School Teachers, *British Journal of Educational Psychology*, 77 (1), 229-243.
- Köknel, Ö. (1986). *Kişilik*, İstanbul:Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kulaksızoğlu, A. (1999). *Ergenlik Psikolojisi*, İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Kuşat, A. (2003). Fatih Sultan Mehmet'in Kişiliği ve Fetihteki Rolü: Psikanalitik Bir Yaklaşım. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 131-148.
- Küçüközel, N. (2006). *Aile hekimliği asistanlarındaki anksiyete, depresyon ve Tükenmişlik düzeyinin dahili bilimler asistanları ile karşılaştırılması*, T.C. Sağlık Bakanlığı Ankara Atatürk Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Larson, J.E. (2007). *The Relationship Between Leader Member Exchange and Burnout in Psychiatric Rehabilitation Workers*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Roosevelt Üniversitesi, Roosevelt.
- Law, D.W. (2003). *An examination of personality traits as moderating factors of exhaustion in public accounting*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington State University, Washington.
- Ledgerwood, C.E., Crotts, J.C. ve Everett, A.M. (1999). Antecedents of employee burnout in the hotel industry, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4 (1), 31 – 44.
- Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 743-748.

- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 655 – 672.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill Co.
- Maslach, C. (1976). Burned-out, *Human Behavior*, 5, 16–22.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), 189–192.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (2005). Prevention of burnout: New perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Organizational Behavior*, 2, (2) , 99 – 113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, pg. 397-422.
- Maslow, A.H. (2000). *The Maslow business reader*, Canada: John Wiley & Sons Co, Inc.
- McCrae, R.R., Costa, P.T. ve Busch, C.M. (1986). Evaluating comprehensiveness in personality systems: The California Q-Set and the five-factor model, *Journal of Personality*, 54 (2), 430 – 446.
- Meier, S.T. (1984). The Construct Validity of Burnout, *Journal of Occupational Psychology*, 57, 211-219.
- Michael, J.H., Guo, Z.G., Wiedenbeck, J.K. ve Ray, C.D. (2006). Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication, *Journal of Safety Research*, 37, 469-477.
- Mills, L.B. ve Huebner, E.S. (1998). A prospective study of personality characteristics, occupational stressors, and burnout among school psychology practitioners, *Journal of School Psychology*, 36 (1), 103-120.
- Miner, M.H. (2007). Burnout in the first year of ministry: Personality and belief style as important predictors, *Mental Health, Religion & Culture*, 10 (1), 17 – 29.
- Myers, K. ve Briggs, I. (1998). Myers-Briggs Type Indicator, Form M, Palo Alto: Consulting Psychologist Press, Inc.

- Neumann, Y. Neumann, E.F. ve Reichel, A. (1990). Determinants and Consequences of Students' Burnout in Universities, *The Journal of Higher Education*, 61 (1), 20-31.
- Nolan, Y., Johnson, J.A. ve Pincus, A.L. (1994). Personality and drunk driving: Identification of DUI types using the Hogan Personality Inventory, *Psychological Assessment*, 6(1), 33-40.
- Ok, S. (2002). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin işdoymu, rol çatışması ve rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özçınar, M. (2005). *Asistan doktorlarda burnout sendromu*, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, İstanbul.
- Özgen, I. (4-5 Mayıs 2007). *Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarında tükenmişlik sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği*, I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler'de sunuldu, Antalya.
- Özgün, M.S. (2007). *Okul Psikolojik Danışmanlarının Kişilik Özellikleri ile Mesleki Yetkinlik Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özgüven, E. (2008). Hacettepe kişilik envanteri, Web: <http://www.mature.com.tr/hke.htm> adresinden 14 Aralık 2008'de alınmıştır.
- Özgüven, İ.E. (1992). *HKE Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı*, Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 79-98.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (21-23 Mayıs 2007). *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Botutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki*, 15. Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunuldu, Adapazarı.
- Pines, A. (2003). Occupational burnout: A cross-cultural Israeli Jewish-Arap perspective and its implications for career counseling. *Career Development International*, 8(2), 97-106.
- Pişkin, M. (2006). *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları*, Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Sempozyumu, 4-5 Kasım, Ankara.
- Rogers, C. (1947). Some Observations on the Organization of Personality, *American Psychologist*, 2, 358-368.

- Rohland, B.M., Kruse, G.R. ve Rohrer, J.E. (2004). Validation of a single-item measure of burnout against the Maslach Burnout Inventory among physicians, *Stress and Health*, 20 (2), 75-79.
- Rotter, J.B. (1990). Internal Versus External Control of Reinforcement A Case History of a Variable, *American Psychological Association*, 45 (4), 489-493.
- Saavedra, J. M. (1980). *Sigmund Freud's Personality Theory: Learning Module Employing Computer-Assisted Instruction Technology*. Washington: National Science Foundation.
- Saville, P. ve Holdsworth, R. (1990). *Occupational Personality Questionnaire Manual*, Esher, Surrey, U.K.:Saville and Holdsworth.
- Saville, P., Sik, G., Nyfield, G., Hackston, J. ve MacIver, R. (2008). A Demonstration of the Validity of the Occupational Personality Questionnaire (OPQ) in the Measurement of Job Competencies Across Time and in Separate Organisations, *Applied Psychology*, 45 (3), 243 – 262.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 30(1), 25-40.
- Schorn, N. K. ve Buchwald, P. (13-15 Temmuz 2007). *Burnout in Student Teachers*, Paper presented Electronic Proceedings of the 27th Conference of the STAR Society, Rethymnon, 150-159.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X. ve Yammarino, F.J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B” A selective level-of-analysis review of the field and a detailed Leader-Member Exchange illustration, *The Leadership Quarterly*, 12, 515–551.
- Schulz, R., Greenly, J.R. ve Brown, R. (1995). Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout, *Journal of Health and Social Behavior*, 36 (4), 333-345.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawsthorne, L.J. ve Ilardi, B. (1997). Trait Self and True Self: Cross-Role Variation in the Big-Five Personality Traits and Its Relations With Psychological Authenticity and Subjective Well-Being, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73(6), 1380-1393.
- Shimizutani, M. Odagiri, Y. Ohya, Y., Shimomitsu, T, Kristensen, T.S., Maruta, T. ve Imori, M. (2008). Relationship of Nurse Burnout with Personality Characteristics and Coping Behaviors, *Industrial Health*, 46 (4) 326-335.

- Simanowitz, V. ve Pearce, P. (2003). *Personality Development*, London: McGraw-Hill Education.
- Skinner, B.F. (1981). Selection by Consequences, *Science*, Volume:213, 501-504.
- Solmuş, T. (2007). İş yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü, Web: <http://www.aktifgelisim.com> adresinden 30 Kasım 2007'de alınmıştır.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Storm, K. Rothmann, K. (2003). The Relationship Between Burnout, Personality Traits And Coping Strategies In A Corporate Pharmaceutical Group SA, *Journal of Industrial Psychology*, 29 (4), 35-42.
- Strack, S. (2006). *Differentiating Normal and Abnormal Personality*, New York: Springer Publishing Company,
- Stroh, L.K. (2002). *Organizational Behavior: A management Challenge*, Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.
- Sullivan, H.S. (1954). Basic concepts in the psychiatric interview. *Pastoral Psychology*, 5 (8), 39-46.
- Sürgevil, O., Fettahoğlu, Ö.O., Gücenmez, S., Budak, G. ve Budak, G. (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 36-58.
- Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin işdoymu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Şencan, H. (2008). Çağdaş Liderlik Kuramları, Web: http://www.hunersencan.com/files/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc adresinden 11 Haziran 2008'de alınmıştır.
- Taris, T.W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies, *Work & Stres*, 20(4), 316-334.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 533-546.

- Tayo, A.S. (17-28 Haziran 2001). B. F. *Skinner's Theory And Education: A Christian Critique*, Paper Presented 28th International Faith And Learning Seminar, Babcock University, Nigeria.
- Telman, N. Önen, L. (23-24 Haziran 2006). İş önemi ve iş yaşamında tükenmişlik, 4. Gençlik ve Rehberlik Sempozyumunda sunuldu, İstanbul.
- Thomas, C.H. ve Lankau, M.J. (2009). Preventing Burnout: The Effects Of LMX And Mentoring On Socialization, Role Stress and Burnout, *Human Resource Management*, 48 (3), 417-432.
- Thomas, G.E. (2000). *The effect of personality on job-related stress levels among human service workers*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sarasota Üniversitesi.
- Thomas, G. ve O'Callaghan, M. (1981). *Pavlovian Principles and Behavior Therapy*, London: Methuen & co.ltd.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior, *Acquisition Review Quarterly*, Summer, 233-244.
- Tuncel, C.O. (17-19 Haziran 2009). *Ar&Ge Tabanlı Büyüme Modelleri ve Geç Sanayileşen Ülkeler İçin Politika Önerileri: Neoklasik Ve Evrimci Büyüme Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi*, EconAnadolu 2009: Anadolu International Conference in Economics'te sunuldu, İstanbul.
- Turhan, Y. (2007). *Elektif cerrahi operasyon planlanan hastalarda preoperatif ve postoperatif anksiyetenin hasta memnuniyeti ile ilişkisi*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Türküm, S. (2008). Kişilik Kuramları, Web: <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf> adresinden 11 Haziran 2008'de alınmıştır.
- Uhl-Bien, M., Graen, G.B. ve Scandura, T. A. (2000). Leader-member exchange (lmx) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage, *Personel and Human Resources Management*, 137-185.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Graan, J. (2003). Comparing the result of the team management profile with the 16 PF, *Comparative Studies:TMP&16PF*, 1-8.
- Wright, T.A. ve Bonett D.G. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 491-499.

- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yücel, C. ve Taşçı, S. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 685-706.
- Zani, B. ve Pietrantonio, L. (2001). Gender differences in burnout, empowerment and somatic symptoms among health professionals: moderators and mediators, *Equal Opportunities International*, 20 (1/2), 39-48.
- Zel, U.N. (1999). *Kişiliğin yönetim performansına etkileri, örgüt ortamında kullanılması ve ülkeler/ sektörler arasında karşılaştırmalı bir uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

EK-1: Anket Formu

Sayın katılımcı

Size ulaşan bu anketin amacı, turizm sektöründe çalışan sizlerin, kişilik özellikleri, lider-üye (ast-üst) ilişkileri ve tükenmişlik düzeylerinizi ortaya koymak ve sorunları yetkililere ileterek çözümüne katkı sağlamaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Çalışmada isminiz yer almayacak ve sizden de böyle bir bilgi vermeniz istenmeyecektir. Bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve başka amaçlarla kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Öğr.Gör. Mehmet KAŞLI
Prof.Dr. Oya SEYMEN AYTEMİZ

Balıkesir Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı 10900
Gönen-Balıkesir

Tel:0266 762 08 68-142 Faks:0266 762 68 67 e-mail: mkasli@balikesir.edu.tr

BİRİNCİ BÖLÜM

Beş Faktör Kişilik Testi toplam 20 sorudan oluşmaktadır ve yaklaşık test süresi 5-10 dakikadır. Yanıtınızın "Doğru" veya "Yanlış" olması söz konusu değildir. Lütfen yanıtlarınızı sizi en iyi yansıtaacak biçimde veriniz. Katıldığınız ve içtenlikle yanıtladığınız için teşekkürler...

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Sohbetleri hep ben başlatırım.					
Yardım severim, bencil değilim.					
Verimli şeyler yaparım.					
Stresle başedebilen rahat bir insanım.					
Sanata ilgim azdır.					
Tutucu bir yapım var.					
Herkese karşı düşünceli ve kibarım.					
Düzensiz bir insanım.					
Kolayca yıkılmam.					
Hep aynı şekilde çalışırım.					
Konuşkanım.					
Ekip çalışmasından hoşlanırım.					
Kendimi güvenilir bir işgören olarak görüyorum.					
Kararsız bir yapıya sahibim.					
Çok farklı şeyler yapmaya istekliyimdir.					
Çekingenim.					
Bazen insanlara soğuk ve ilgisiz davranırım					
Verilen görevde azimle çalışırım.					
Kolay sinirlenirim.					
Sanat, müzik ve edebiyatta bilgiliyimdir.					

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek size en uygun sıklık sayısına aşağıdaki tablodan işaretleyiniz.

	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
İş arkadaşlarımla sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.					
İş arkadaşlarıma ne olduğu ile gerçekten ilgilenmiyorum.					
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
İş arkadaşlarımla neler hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.					
İş arkadaşlarımla bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.					
İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.					
İşim sayesinde başka insanların yaşamına katkı sağladığımı hissediyorum.					
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular **Lider-Üye ilişkileri** ile ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (amir) ile ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden **size göre en uygun** seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Amirimi insan olarak çok severim.					
Amirim konu ile ilgili tam bir bilgisi olmasa da beni üstlere karşı savunur.					
Amirimin iş ile ilgili bilgisinden etkilenirim.					
Amirim insanların arkadaşlık etmek isteyeceği bir kişidir.					
Amirim başkalarının saldırıları karşısında beni savunur.					
Amirimin iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerine saygı duyuyorum.					
Amirim birlikte çalışmaktan zevk alınacak birisidir.					
Amirim yaptığım işte istemeden bir hata yaptığımda diğerlerine karşı beni savunur.					
Amirimin mesleki yeteneklerine hayranım.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz :

- () Kadın
() Erkek

2. Yaşınız :

3. Medeni Durumunuz :

- () Evli
() Bekar

4. Çocuk Sayısı :

5. Çalışma süreniz (Stajlar dahil):

6. Eğitim düzeyiniz:

- () İlköğretim
() Lise
() Önlisans
() Lisans
() Lisansüstü

7. Hangi bölümde çalışıyorsunuz: