

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Jalan GÜRBOYOĞLU

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tamer BOLAT**

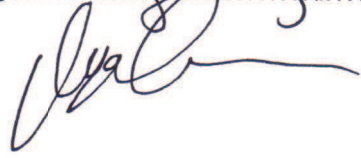
Balıkesir, 2009

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 200512507010 numaralı
Jalan GÜRBOYOĞLU'nun hazırladığı "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel
Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri" konulu YÜKSEK LİSANS tezi
ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav
Yönetmeliği uyarınca 22.01.2010 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara
alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

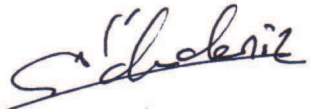
Başkan

Prof. Dr. Oya Seymen


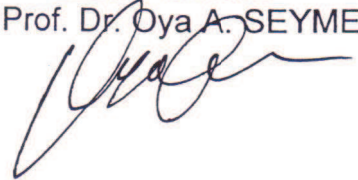
Üye

Prof. Dr. Panter Bolat


Üye

Yrd. Doç. Dr. Ayhan Gökdemir


Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Oya A. SEYMEN


ÖNSÖZ

Lider-üye etkileşimi kuramı, liderlik kavramına getirdiği yeni bakış açısıyla son yıllarda üzerinde araştırmalar yapılmış önemli bir konudur. Lider-üye etkileşimi kuramı, dayandırıldığı sosyal mübadele kuramı çerçevesinde değişimin tarafları olan lider ve çalışanları arasında karşılıklı güven duygusunun gelişmesini sağlamıştır.

Adalet kavramı ise, neredeyse insanlığın varoluşundan beri süregelen ve insanların hayatına yön veren bir olgudur. Örgütlerde de adaletin sağlanması resmi veya gayri resmi yöntemlere dayalıdır. Örgütsel adalet, örgüt içinde gerçekleşen tüm karşılıklı değişimler hakkında çalışanların adalet algılarını kapsar.

Liderin, çalışanlarıyla geliştirdiği iletişim düzeyinin ve etkileşimin niteliğinin yüksek olması, çalışanların örgütteki adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

Çağımızın önemli sorunlarından bir tanesi örgütlerde görülen tükenmişlik hissidir. Tükenmişlik üzerine yapılan birçok araştırmada tükenmişliğe neden olan faktörler arasında çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinden ve etkileşimlerinden kaynaklanan adalet algılarının da yer aldığı gözlenmiştir.

Bu kuramsal çerçevede araştırmanın amacı, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Tükenmişlik kavramının günümüz örgütlerinde önemli bir yer teşkil etmesi ve örgütlerdeki tükenmişlik kaynaklarının daha iyi algılanıp, sorunun başlangıç düzeyinde iken giderilmeye çalışılması isteği bu araştırmanın önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışma esnasında, engin bilgisi ve liderlik vasfı ile benden bilgisini ve çalışma yöntemlerini esirgemeyerek, bir yol gösterici olan tez danışmanım Prof. Dr. Tamer BOLAT'a yardımları için şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca

yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü desteği veren Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerine ve Sosyal Bilimler Enstitüsü idari personeline teşekkürlerimi sunuyorum. Başta kardeşim Hatice GÜRBOYOĞLU olmak üzere manevi destekleri ile yanımda olan aileme ve anlayışlı yaklaşımlarından dolayı meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Jalan GÜRBOYOĞLU

ÖZET

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

GÜRBOYOĞLU, Jalan
Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT
2009, 120 sayfa

Lider-üye etkileşimi kuramının gelişim sürecinin anlaşılması ve çalışanlar ve lider arasındaki etkileşimin niteliğinin belirlenmesi, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında daha bilinçli olmalarını sağlayacaktır.

Lider ile çalışanlar arasındaki yüksek nitelikli etkileşimin gelişmesi, çalışanlara lider tarafından birçok avantajın sunulmasını sağlar. Böylece, çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu yönde etkilendiği gibi tükenmişlik hisleri de azalma gösterecektir.

Araştırmanın kuramsal kısmının hazırlanmasında yurtiçi ve yurtdışı kaynaklardan faydalanılmıştır. Balıkesir ili Edremit Belediyesi çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Belediyede görevli 59 işgören araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları, lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir [LÜE↔ÖAA (r= .873**)]. Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır [LÜE↔TÜK (-.627**)]. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir [ÖAA↔TÜK (r= -.687**)]. Lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak ele alınan adalet algısı değişkenindeki değişikliğin 0,873***'sini açıklamıştır. Lider-üye etkileşimi değişkeni tükenmişliğin -0,627***'sini açıklamıştır. Örgütsel adalet algısı ise tükenmişliğin -0,558***'ini açıklamıştır. Örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rolü oynadığı ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı araştırma

sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, lider-ye etkileşimi, örgütsel adalet algısı, tkenmişlik

ABSTRACT

EFFECTS OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL JUSTICE AND BURNOUT

GÜRBOYOĞLU, Jalan
M. A. Thesis, Department of Management
Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT
2009, 120 pages

Understanding the development of leader-member exchange theory and identifying the exchange quality between leader and the subordinates, will provide the organization members to be more knowing on their attitude and behaviours.

Development of high quality exchange between leader and subordinates results providing many advantages to subordinates by the leader. Consequently, subordinate's perception about organizational justice will be affected positively while their burnout will be decreased.

When the theoretical parts of the research has been prepared both domestic and foreign resources have been used. Edremit Civil Government was chosen as a sample. 59 employees of the organization constitute the sample of this study.

The findings show that there is a positive and meaningful correlation between leader-member exchange and organizational justice perception [LMX↔OJP ($r = .873^{**}$)]. It was realized that there is a meaningful and negative correlation between leader-member exchange and burnout [LMX↔BO ($r = -.627^{**}$)]. It was found out that there is a meaningful and negative correlation between organizational justice perception and burnout [OJP↔BO ($r = -.687^{**}$)].

Leader-member exchange in total explains $0,873^{***}$ of justice perception which is a mediator variable between leader-member exchange and burnout. Leader-member exchange in total explains $-0,627^{***}$ of burnout. Organizational justice perception in total explains $-0,558$ of burnout. It is understood from the findings that organizational justice perception plays o

role in the relation of leader-member exchange and burnout, and removes the effect of leader-member exchange on burnout.

Key Words: Leadership, leader-member exchange, organizational justice perception, burnout.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER İSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
1 GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırmanın Önemi.....	2
1.4 Varsayımlar.....	3
1.5 Sınırlılıklar	3
1.6 Tanımlar.....	4
2 İLGİLİ ALAN YAZIN	5
2.1 Kuramsal Çerçeve	5
2.1.1 Liderlik.....	5
2.1.1.1 Liderlik Kavramının Tanımı, Güç Kaynakları ve Temel Özellikleri	5
2.1.1.2 Liderlik Kuramları	9
2.1.1.2.1 Özellikler Kuramı.....	10
2.1.1.2.2 Davranışsal Liderlik Kuramı	11
2.1.1.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11
2.1.1.2.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	13
2.1.1.2.2.3 Harvard Üniversitesi Araştırmaları	13
2.1.1.2.2.4 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği	15
2.1.1.2.2.5 McGregor'un X ve Y Kuramları	17
2.1.1.2.2.6 Likert'in Sistem 4 Modeli	18
2.1.1.2.2.7 Gary R. Yukl'un Liderlik Davranışı Modelleri	20
2.1.1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramı	21
2.1.1.2.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı	22
2.1.1.2.3.2 Amaç-Yol Kuramı	23
2.1.1.2.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	25
2.1.1.2.3.4 Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik Kuramı.....	30
2.1.1.2.3.5 Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı	33
2.1.1.2.4 Liderlik Kuramlarındaki Yeni Yaklaşımlar	36
2.1.1.2.4.1 Etkileşimci Liderlik.....	37
2.1.1.2.4.2 Karizmatik Liderlik	37
2.1.1.2.4.3 Dönüşümcü Liderlik.....	38
2.1.2 Lider-Üye Etkileşimi	40
2.1.2.1 Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dayanak Oluşturan Kuramlar....	41
2.1.2.1.1 Rol Kuramı	41
2.1.2.1.2 Sosyal Mübadele Kuramı	42
2.1.2.2 Lider-Üye Etkileşim Kuramının Gelişim Süreci.....	43
2.1.2.3 Lider Üye Etkileşim Süreci	44

2.1.2.4 Lider-Üye Etkileşim Kuramının Boyutları.....	46
2.1.3 Örgütsel Adalet Algısı	47
2.1.3.1 Örgütsel Adalet Kavramı	49
2.1.3.2 Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri.....	50
2.1.3.2.1 Reaktif-İçerik Kuramlar.....	50
2.1.3.2.2 Proaktif-İçerik Kuramlar.....	52
2.1.3.2.3 Reaktif-Süreç Kuramlar.....	53
2.1.3.2.4 Proaktif-Süreç Kuramlar.....	54
2.1.3.3 Örgütsel Adaletin Boyutları	54
2.1.3.3.1 Dağıtım Adaleti.....	55
2.1.3.3.2 İşlem Adalet	55
2.1.3.3.3 Etkileşim Adaleti.....	56
2.1.4 Tükenmişlik	58
2.1.4.1 Tükenmişliğin Tanımlanması	59
2.1.4.2 Tükenmişlik Modelleri.....	60
2.1.4.2.1 Freudenberger ve Tükenmişlik.....	60
2.1.4.2.2 Maslach'ın Tükenmişlik Modeli.....	60
2.1.4.2.3 Meier'in Tükenmişlik Modeli	62
2.1.4.2.4 Selye'nin Tükenmişlik Modeli	63
2.1.4.2.5 Chernis Modeli	65
2.1.4.2.6 Pines Modeli.....	66
2.1.4.2.7 Edelwich ve Brodsky Modeli.....	67
2.1.4.2.8 Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	68
2.1.4.2.9 Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli	69
2.1.4.2.10 Golembiewski Modeli	70
2.1.4.2.11 Leiter Modeli.....	71
2.1.4.3 Tükenmişliğin Nedenleri.....	72
2.1.4.3.1 Tükenmişliğin Kişisel Nedenleri.....	72
2.1.4.3.2 Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri	75
2.1.4.4 Mesleki Tükenmişliğin Belirtileri	79
2.1.4.5 Tükenmişliğin Sonuçları	81
2.1.4.5.1 Tükenmişliğin Kişisel Bedeli.....	81
2.1.4.5.2 Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri	82
2.1.4.5.3 Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	83
2.1.4.6 Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.....	84
2.1.4.6.1 Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Bireysel Yöntemler.....	84
2.1.4.6.2 Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Yöntemler.....	86
2.2. Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	88
2.2.1 Tükenmişlikle İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar	88
2.2.2 Tükenmişlikle İlgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar	89
3 YÖNTEM.....	92
3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	92
3.2 Evren ve Örneklem	94
3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri	95
3.4 Veri Toplama Süreci	96
3.5 Verilerin Analizi	96
4 BULGULAR VE YORUMLAR.....	98
4.1 Faktör Analizine İlişkin Bulgular	98

4.2 Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular	102
4.3 Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular.....	102
4.4 Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular	103
5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	105
5.1 Sonuçlar.....	105
5.2 Öneriler	106
KAYNAKÇA	108
EK-1 Anket Formu	115

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. Etkileşim Biçim Analizi	14
Çizelge 2. Yönetim Tarzı Ölçeği.....	15
Çizelge 3. Likert'in sistem – 4 Liderlik Tipleri	19
Çizelge 4. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analiz Sonuçları	98
Çizelge 5. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	100
Çizelge 6. Tükenmişliğe İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	101
Çizelge 7. Kontrol Değişkenleri	102
Çizelge 8. Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel adalet Algısı ve Tükenmişlik İlişkisi.....	103
Çizelge 9. Regresyon Analizi Sonuçları	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	12
Şekil 2. Ayrılık Modeli.....	20
Şekil 3. Çoklu Bağlantı Modeli	21
Şekil 4. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	23
Şekil 5. Amaç-Yol Önderlik Teorisi.....	24
Şekil 6. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	26
Şekil 7. Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Kuramı.....	28
Şekil 8. Vroom-Yetton-Jago Modeli (Karar Süreci Akış Diyagramı)	33
Şekil 9. Hersey-Blanchard Liderlik Modeli.....	36
Şekil 10. Liderliğin Alanları.....	41
Şekil 11. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi.....	64
Şekil 12. Aracı Değişken İlişkisi	94

KISALTMALAR LİSTESİ

1. LÜE: Lider-Üye Etkileşimi
2. ÖAA: Örgütsel Adalet Algısı
3. TÜK: Tükenmişlik
4. LMX: Leader-Member Exchange
5. OJP: Organizational Justice Perception
6. BO: Burnout

BÖLÜM I

1 GİRİŞ

Organizasyonlarda faaliyetlerin temeli insan unsuruna dayandığından ve insanın olduğu her yerde iletişim ve etkileşim kaçınılmaz olduğundan, sosyal hayatta insanlar arası ilişkilerin nasıl başladığı ve devam ettiğinin anlaşılması son derece önemlidir. Bu şekilde liderler ve işgörenler arasındaki etkileşim ve bunun örgütsel adalet konusundaki algılamaları nasıl etkilediği ve tükenmişlik boyutundaki sonuçları ortaya konulabilir.

1.1 Problem

Çalışanlar ve lider arasındaki ilişki, birbirlerine sundukları kaynaklar ile kazanımları arasında denge olduğunu düşündükleri sürece olumlu bir şekilde devam etmektedir. Lider-üye etkileşim modeli, bu süreçte lider ve üye arasında gerçekleşmesi muhtemel ilişkilerin kalitesi üzerine odaklanmaktadır. Bu modele göre lider, kısıtlı zamana, kaynağa ve enerjiye sahip olduğundan, amaçlara ulaşmada kendisine en yüksek verimi sağlayan çalışanlarla yüksek nitelikte etkileşim kurmakta; bu çalışanları kendisine yakın gördüğü iç grup içerisine dahil etmektedir. Bu tür faaliyetlere katılma konusunda isteksiz olan çalışanlar ise, lidere uzak durarak dış grup içerisinde yer almakta ve liderle düşük nitelikli bir etkileşim kurmaktadır. Lider ile yüksek nitelikte etkileşim kuran, liderin tam desteğini ve güvenini alan iç gruba dahil çalışanlar, ayrıcalıklı bir konuma yerleşmekte ve daha çok kazanım elde etmektedir. Dış grupta yer alan işgörenler ise, liderle daha biçimsel bir çerçevede, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişkilerini sürdürür (Cevrioğlu, 2007,1).

Öte yandan liderle bu yüksek ya da düşük nitelikli ilişkiye paralel olarak işgörenler, aynı zamanda çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların nasıl dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların uygulanmasında takip edilen kural ve yöntemleri de değerlendirirler. Buna

bağlı olarak da kendilerinde örgütsel adalet ile ilgili olumlu ya da olumsuz bir algılama oluşur. Bu noktada, dış grupta yer alan işgörenler, bilgilenme eksikliği duyma, ödüllerden eşit bir şekilde yararlanamama, kendilerini olayların dışında kalmış hissetme gibi duygular içinde bulabilir ve liderleri tarafından kendilerine karşı adaletli davranılmadığını düşünebilir. Bu durum, işgörenlerin tükenmişlik duygusu yaşamalarına neden olabilir.

Bu kapsamda araştırmanın problemini; "lider-üye etkileşimi sürecinde, lider ve işgörenler arasında gelişen yüksek ve düşük nitelikli etkileşim ilişkilerinin, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik duyguları üzerindeki etkilerini tespit etmek" oluşturmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, işgörenlerin lider-üye etkileşimi sürecinde dahil oldukları gruba göre oluşan örgütsel adalet algılamalarını ve bunun tükenmişlik duygusu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmaktadır:

1. Lider-üye etkileşimi ile işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Lider ve üyeler arasındaki etkileşim ilişkisinin niteliği arttıkça işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları da olumlu yönde değişir mi?
3. Lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir sebep sonuç ilişkisi var mıdır?
4. İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlikleri arasında negatif yönlü bir sebep sonuç ilişkisi var mıdır?
5. İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında aracılık etkisi var mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Liderlikle ilgili teori ve yaklaşımların birçoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini

sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin üzerinde durmamakta ve liderlerin tüm izleyicilere benzer şekilde, aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedir (Liden ve Graen 1980'den aktaran Özutku, Ağca ve Cevrioğlu 2008:194). Oysa lider-üye etkileşim teorisine göre lider, işgörenlerinin tamamıyla aynı düzeyde iletişime geçmemekte; beğeni, saygı, güven, vb. nedenlerle bazı işgörenleri kendine daha yakın, bazılarını da daha uzak hissetmektedir. Bu bağlamda, bir lidere bağlı işgörenler, üstleriyle yüksek veya düşük nitelikte iş ilişkisi içinde olabilmektedir. Liderleriyle, yüksek nitelikte ilişki içinde olan işgörenler, bu ilişki çerçevesinde, yüksek düzeyde çaba göstermekte ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğilimindedirler. Liderler de, bu çaba ve bağlılığın karşılığı olarak bu işgörelere, daha fazla sosyal destek verme, örgütsel kaynak sunma ve onları ödüllendirme eğilimi gösterirler. Liderleriyle yüksek nitelikte ilişki kuran işgörenler, liderlerinin bu davranış ve tutumlarını adaletli olarak değerlendirirken, düşük nitelikte ilişkide bulunan işgörenler ise bu durumu adaletsizlik olarak algılayabilmektedir. Bu noktada, lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisini kuramsal ve görgül olarak ortaya koymak ve bu ilişkilerin nasıl ve niçin ortaya çıktığını anlamak önem taşımaktadır.

1.4 Varsayımlar

1. Çalışanların, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Ölçeklerindeki ifadelerine verdikleri yanıtlar, kendilerine ait görüşleri ve var olan durumu yansıtmaktadır.

2. Seçilen araştırma yöntemleri, bu araştırmanın temel ve alt amaçlarına ulaşmak için yeterlidir.

1.5 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma veri kaynağı olarak, Balıkesir iline bağlı Edremit Belediyesi'nde çalışan 59 personeli kapsamaktadır.

2. Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen alan yazın ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

1. Liderlik: Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2005, 583).

2. Rol Kuramı: Sosyal mevki sahibi bireylerin kendilerinden ve diğer bireylerin davranışlarından karşılıklı beklentileri olduğunu varsayarak bireylerin rollerini açıklar.

3. Örgütsel Adalet Algısı: Bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler (Özdevecioğlu, 2003, 78).

4. Dağıtım Adaleti: Çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetimsel kararların adilliği ile ilgilidir (Eker, 2006; 10).

5. İşlemsel Adalet: Dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (Aykut, 2007, 13).

6. Tükenmişlik: İnsanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları; yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendromdur (Dibekoğlu, 2006, 7).

BÖLÜM II

2 İLGİLİ ALANYAZIN

2.1 Kuramsal Çerçeve

2.1.1 Liderlik

2.1.1.1 Liderlik Kavramının Tanımı, Güç Kaynakları ve Temel Özellikleri

Liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve üzerinde araştırma yapılan konulardan biridir (Arıkan, 2003, 1). Birçok tanımı bulunan liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır (Bolat ve Seymen, 2007, 61). Ancak genel bir ifadeyle liderlik, yöneticilerin çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını etkilemek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlanabilir (Hirtz, Murray, Riordan, 2007, 22). Bir başka tanımınla liderlik, iş hedeflerini ve stratejilerini belirleme, bunları gerçekleştirmek için gerekli olan sorumluluk ve uyumu, grup kimliği ile grup sürekliliğini ve örgüt kültürünü oluşturma sürecidir (Yukl, 1989, 253). Benzer bir tanımla liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2005, 583; Güney, 2008, 372).

Liderlik belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak ele alındığında, karşımıza etkileme kaynağı olarak güç kavramı çıkmaktadır.

Liderliğin belli bir konuda başkalarını etkileme özelliği ele alındığında, etkileme kaynağı olarak güç kavramı karşımıza çıkmaktadır (Bolat, 2008, 2). Güç ilişkisel bir kavramdır ve daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Eğer kişi, başkalarının kendi belirlediği yönde davranmalarını sağlayabiliyorsa, kişinin güçlü olduğu söylenebilir. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel,2005, 565). Güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilinen French ve Raven

tarafından yapılan sınıflandırmadır (Koçel, 2005, 568). Liderlerin, güç kaynakları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şahin vd, 2003; Allen, 2005, 72; Koçel,2005, 569; Güney, 2008, 382; Bolat, 2008, 3):

- **Yasal Güç:** Astların, liderin ya da yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmelerine ilişkin güçtür. Başka bir deyişle bir yöneticiye verilen biçimsel yetkidir. Grup üyeleri buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler.

- **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Zorlayıcı güce başvuran liderler, ast davranışlarını değiştirmek için astlar üzerinde cezalandırılma korkusunu kullanırlar.

- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin astlarını ödüllendirme olanaklarına sahip olduğu güçtür. Ödüllendirme kaynaklarına sahip bir yönetici, aynı zamanda grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir.

- **Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç:** Liderin, sahip olduğu özellikleri nedeniyle izleyicilerinin ona benzemeyi istemeleri ile sahip olduğu etkileme olanağıdır. Liderin karizma sahibi olması, astların öndere benzeme istekleri ile sonuçlanacak ve bu durumda astların lider tarafından etkilenilebilirliği artacaktır.

- **Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyle alakalı olarak astlarını etkileyebilme gücüdür.

Liderler, astlarının davranışlarını ve performanslarını etkileyebilmek için yukarıda sayılan beş güç kaynağının tamamını kullanabilirler. Ancak burada kritik soru, astların bu güç kaynaklarına nasıl bir tepki vereceğidir? Burada üç durum söz konusu olabilir: Bağlılık, boyun eğme ve direnç gösterme (Daft 2003'ten aktaran Bolat, 2008, 4).

- **Bağlılık,** astların, liderlerinin bakış açısını paylaşmaları ve verdiği talimatları içten gelen bir istekle yerine getirmeleridir. Özellikle uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynaklarının kullanılması, astların bağlılıklarını yükseltmektedir.

- **Boyun eğmede** astlar, kişisel olarak liderlerinin düşüncelerini paylaşmasalar ve içten gelen bir işbirliği içinde olmasalar bile, liderlerinin

verdiği emir ve talimatları yerine getirirler. Yasal ve ödüllendirme gücünün kullanılması ile astların bu yönde davranış göstermeleri sağlanabilir.

- Direnç göstermede astlar, liderleri tarafından kendilerine verilen emir ve talimatları yerine getirmekten kaçınma davranışı gösterirler. Zorlayıcı gücün kullanılması, çoğunlukla direnç ortaya çıkarır.

Günümüz örgütlerinde liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Liderlerin bu noktada örgüte olan katkıları, sahip oldukları özellikler açısından şu şekilde özetlenebilir (Karaman 2004'den aktaran Bolat, 2008, 4):

- Lider, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır: İş hayatında başarılı bir lider olmanın temel şartlarından biri, örgütteki işgörenlerin gelişimine katkıda bulunmaktır. Bunun için de çalışanlara zaman ayırmak, onlara yol göstermek gerekir. Böylece liderin, günlük faaliyetler içinde boğulmaktan kurtularak, olayları ve dolayısıyla çalışanları daha geniş bir bakış açısıyla yönlendirmesi mümkün olur. Günümüzde örgütsel yapılarda meydana gelen değişimler, yöneticilerin de değişmesine yol açmış, onların denetleyici ve gözetleyici rolden destekleyici role geçmelerine neden olmuştur. Dolayısıyla çağdaş yönetim anlayışına sahip örgütlerde, liderlik işlevleri olan geliştirme, destekleme ve yol gösterme önem kazanmıştır.

- Lider, motive edici olmalıdır: Liderlerin önemli işlevlerinden biri, çevrelerini enerji ve coşku dolu hale getirebilmeleridir. Örgütlerde farklı kişisel özelliklere sahip olan bireylerin kendilerini özgür hissetmelerini sağlamak üzere onları motive etmek için yapılması gereken temel şey, onlara hiç kimse tarafından liderlik yapılmadan yaptıkları her şeyin gerçekten de kendi arzularıyla yapıldığını zannettikleri bir hayal dünyası yaratmaktır. Dolayısıyla liderin, çalışanlar için bireysel olarak motive edici bir ortam yaratması gerekir.

- Lider, işgören performansını yönetebilmelidir: Örgütlerde çalışanların güdülenme düzeylerinin yüksek olması, onların performanslarının da yüksek olduğu anlamına gelmez. Başarılı örgütlerin temelini, her ikisinin de yüksek olması oluşturur. Her lider, astlarının en iyiyi yapıp, en yüksek başarı düzeyini yakalayabilmesinden sorumludur. Lider, ortak bir vizyon oluşturup, bu

yöndeki davranışları ve çabaları destekler ve çalışanlara bu konuda örnek olup iyi sonuçlar üretmelerine yardımcı olur.

- Lider, örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir: Bir örgütte temel değer ve inançlar, örgütsel kültürün özünü oluşturur. Liderler de bu kültürün oluşumuna ve çalışanlara iletilmesine katkıda bulunarak, dış dünyaya karşı hem örgütü hem de onun kültürünü temsil ederler. Dolayısıyla liderler, örgütsel kültürün yaratılması ve sürdürülebilirliğinin temelidir.

- Lider, esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir: Bugünkü ortamda etkili liderlik sadece çalışanları motive etmek ve onları örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeye yönlendirmekle ilgili olmayıp; aynı zamanda değişen çevresel koşullara uygun bir örgüt yaratmak anlamına da gelir. Bunun için liderlerin yapması gerekenler:

- Çevresel değişikliklerin örgüte olan etkilerinin anlaşılmasını ve bunun çalışanlara aktarılmasını sağlamalıdır;
- Çalışanların, değişen talepleri karşılama konusunda esneklik sağlayacak beceriler geliştirmelerine olanak vermelidirler;
- Yeni tehdit ve fırsatlar karşısında yaratıcı çözümler geliştirilmesinde çalışanların yaratıcılık düzeyinin yükseltilmesine öncülük etmelidirler.

- Lider, ekip çalışmasına önem vermelidir: Günümüzde ekip çalışması, örgütsel başarıya ulaşmada önemli konulardan birini oluşturmaktadır. Özellikle çalışanların yaptıkları işlerin, birden fazla yeteneği, karar verme ve deneyimi gerektirmesi durumunda ekip çalışması daha başarılı sonuçlar verebilmektedir. Dolayısıyla iyi bir lider, astlarını bu anlayışla çalışmaya güdüleyen bir özelliğe sahip olmalıdır.

- Lider, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır: İyi bir lider, çalışanlarının örgüt dışında da bir yaşamı ve bu yaşamına ait bazı rollerinin olduğunu kabul etmeli; çalışanları bir bütün olarak görüp desteklemelidir. Bunu yaparken de, çalışanlarını işle ilgili öncelikler konusunda açıkça bilgilendirmeli, özel ilgi alanları ve sorunları konusunda da aynı ölçüde açık olmaya özendirilmelidir.

Bunların dışında, iyi bir liderde bulunması gereken diğer özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin vd. 2004'den aktaran Bolat, 2008, 6):

- Grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir;
- Doğru ve hızlı karar almalıdır;
- Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır;
- Umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır;
- Zamanı iyi kullanmalıdır;
- Gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

2.1.1.2 Liderlik Kuramları

Liderlik, doğada da görülmüş ve ilkel çağlardan günümüzün modern çağlarına kadar geçen zamandaki bütün dönemler ve toplumlarda büyük bir etkisi olmuş önemli bir kavramdır (Çakar ve Arbak, 2003,84). Liderlik, araştırmacıların liderlik anlayışları ve metodolojik tercihlerine göre farklı yöntemlerle incelenmiştir (Yukl, 1989, 253). Kayworth ve Liedner (2002, 11) sanal ekiplere yönelik liderlik çalışmalarında yaptıkları incelemelerle, çoğu kuramın üç kuramı içerecek şekilde sınıflandırıldığını vurgulamışlardır:

- Özellikler Kuramı
- Davranışsal Liderlik Kuramları
- Durumsal Liderlik Kuramları

Liderliği açıklamak üzere geliştirilen ilk kuram olan özellikler kuramı çerçevesinde lider özellikleri araştırılmıştır. Bu kuram liderleri tanımlayabilmek için yeterli bulunmayınca, davranışsal liderlik kuramları ile lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Daha sonra ise, liderin karşılaştığı duruma göre liderlik davranışını değiştirebilmesini öngören durumsallık yaklaşımına geçilmiştir (Demirbilek, 2003, 23).

2.1.1.2.1 Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı liderin kişisel özellikleri üzerinde durur (Yukl, 1989, 260). Bir kişinin lider olarak kabul görmesini ve liderlik sürecinin etkinliğinin belirlenmesini sağlayan en önemli faktörler kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2005, 587).

Özellikler kuramı, liderleri, lider olmayanlardan (izleyiciler) ayıran kişilik özellikleri üzerinde durur. Bu kuramla ilgili yapılan farklı araştırmalarda liderler ve izleyiciler arasındaki en önemli ayırıcı etmenin *zekâ* olduğu sonucuna varılmıştır (Nicholson, Sarker, Sarker, Valacich, 2007, 42). Fiziksel ve kişilik özellikleriyle lideri izleyicilerden ayıran diğer etmenler aşağıdaki gibidir (Koçel, 2005, 588):

-Yaş	-Güzel konuşma yeteneği	-Dürüstlük
-Boy	-Zeka	-Samimiyet
-Cinsiyet	-Bilgi	-Doğruluk
-İrk	-Hissel olgunluk	-Açıksözlülük
-Yakışıklılık	-İnisiyatif sahibi olma	-İş başarıma yeteneği
-Başkalarına güven verme	-Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği	-Kendine güven duyma
-Kararlılık		

Özellikler kuramına göre “lider olunmaz, lider doğulur” (Augustin, 2003, 17). Özellik kuramcıları liderlerin yukarıda belirtilen özelliklerle doğmuş olduklarına inanırlar. Ancak kuramcıların, lider olmayan diğer insanların da bu niteliklere sahip olabilecekleri ihtimalini göz ardı etmeleri, bu kuramın bir eksikliği olmuştur (Chou, 2002, 17). Yapılan araştırmalarda, liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan izleyiciler bulunmasına rağmen, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2005, 589). Lideri izleyicilerden ayıran özelliklerin etkin liderlerde gözlenmemesi ve başarılı liderler ile başarısız liderleri belirlemede yetersiz oluşu sebebiyle özellikler kuramı eleştirilere uğramıştır. Sadece “liderlik” değişkeninin kullanıldığı özellikler kuramı, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalmıştır (Koçel, 2005, 589).

2.1.1.2.2 Davranışsal Liderlik Kuramı

Davranışsal liderlik kuramında, özellikler kuramında savunulan doğuştan gelen niteliklere karşı, gerçek liderlik davranışlarına değinilmiştir (Kayworth, 2002, 11). Doğuştan gelen veya küçük yaşlarda edinilen özelliklere karşı sonradan öğrenilebilir olan davranışlara odaklanmak özellikler kuramına kıyasla bazı avantajlar sunar. Davranışlar, özelliklere göre daha nesnel gözlemlenebilir ve daha kesin ve doğru olarak ölçülebilirler (Chou, 2002, 18).

Araştırmacılar başarılı liderlerin davranışlarının başarısız liderlerden bir şekilde farklı olduğunu varsaymışlardır (Chou, 2002, 19). Bu kuram, lider kadar izleyicilere de önem vermiş ve lider etkinliğini belirlemek için liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. davranışları ele almıştır (Koçel, 2005, 589).

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan ilk çalışmalar, Harvard, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalardır. Bu üç kuram benzer sonuçlara ulaşmıştır (Augustin 2003'den aktaran Bolat, 2008, 9). Ayrıca Kurt Lewin ve arkadaşları, Blake ve Mouton, McGregor ve Likert tarafından yapılan çalışmalar da davranışsal yaklaşım çerçevesinde ele alınabilecek çalışmalar arasındadır (Bolat, 2008, 9).

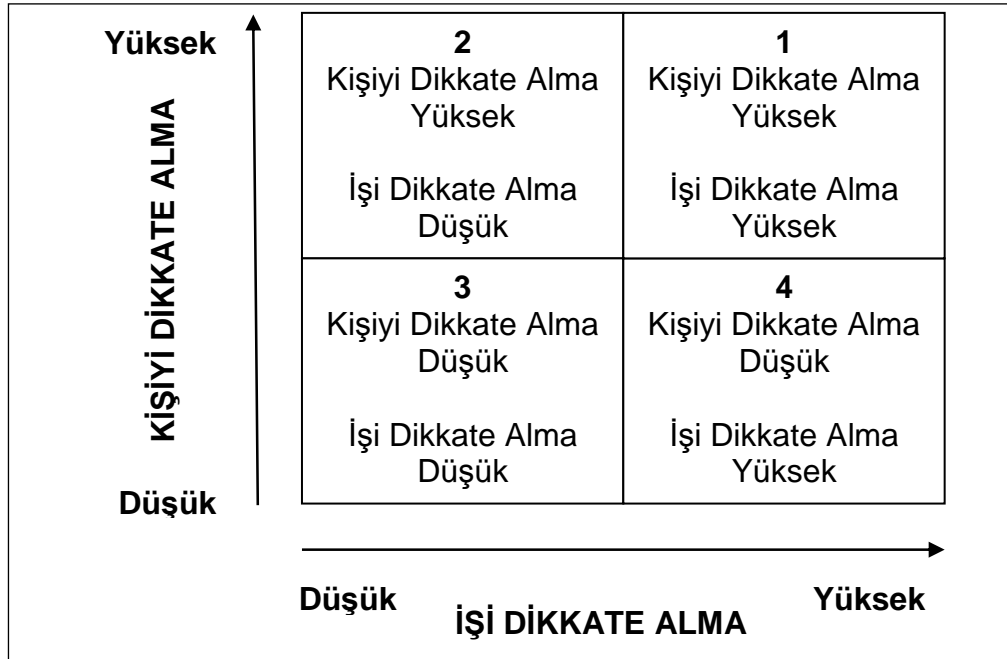
2.1.1.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramıyla ilgili yapılan araştırmalardan birisi olan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları kapsamında araştırmacılar, hem askeri hem de endüstriyel alanlarda uygulanmak üzere bir anket hazırlamışlardır (Allen, 2005, 19). Araştırmacılar Hemphill ve Coons, lider davranışlarıyla ilgili yaklaşık 1800 farklı boyut geliştirmiş ve bu boyutlara faktör analizi uygulamışlardır (Chien, 2001, 16). Analiz sonucunda liderlik davranışının iki önemli boyutu olarak tanımlanan *insan ilişkilerine dönüklük* veya *anlayış* ile *göreve dönüklük* veya *yapıyı harekete geçirme* boyutları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005, 590; Bolat, 2008, 11).

- İnsan İlişkilerine Dönüklük veya Anlayış: Liderin, izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarıdır. Anlayışlı bir lider, izleyicilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini dikkate alır, bunları karşılamaya çalışır ve onların duygu ve düşüncelerine değer verir.

- Yapıyı Harekete Geçirme veya Göreve Dönüklük: Liderin, ulaşılabilecek hedefler doğrultusunda işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini saptama, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu yönde talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir.

Bu çalışma kapsamında, liderler Şekil 1’de de görüldüğü gibi dört farklı türde liderlik davranışı gösterebilir (Bolat, 2008, 11).



Şekil 1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Bolat, 2008.

Ohio State araştırmalarının sonucuna göre, kişi dikkate alma ve işi dikkate alma öğelerinin bağımsız olması nedeniyle bir yönetici her iki öğeye de yüksek ya da düşük düzeylerde sahip olabilir (Bolat, 2008, 12).

2.1.1.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bir diğer davranışsal liderlik kuramı çalışması, Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarla hemen hemen aynı zamanlara denk gelen Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2005, 592). Düşük ve yüksek üretim gruplarını kapsayan farklı organizasyonlardaki yönetici ve astlarla yapılan görüşmelerden elde edilen ve analizi yapılan bilgilerle etkili liderlerle etkisiz liderlerin birbirlerinden nasıl ayrıldıkları belirlenmiştir (Chou, 2002, 19). Bu araştırmalar sonucunda da iki faktör tanımlanmıştır. Bunlar, *işgörene yönelik davranış* ve *göreve yönelik davranış* faktörleridir (Chou, 2002,19; Koçel, 2005, 592). İşgörene yönelik davranışlar, çalışanlara daha insani ilişkilerle yaklaşan lider davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışları sergileyen liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alırlar. Göreve yönelik davranışlar ise işin üretim ve teknik yönleri üzerine odaklanan lider davranışlarını kapsamaktadır. Bu anlayışa sahip liderler, işgörenleri, işin tamamlanması için bir vasıta olarak görürler (Erzurum, 2007, 22). Bu araştırmaların, Ohio State araştırmalarından ayrılan yönü, bir liderin aynı anda hem "işgörene" hem de "göreve" dönük bir liderlik tarzını aynı anda benimseyemeyeceği şeklindedir. Başka bir deyişle, örneğin bir lider, ne kadar işgörenlere dönük bir eğilim gösterirse, o kadar göreve dönüklükten uzaklaşmış olacaktır (Chou, 2002, 20; Bolat, 2008, 13).

2.1.1.2.3 Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard'da Bales tarafından yürütülen çalışmada iki tip lider davranışı tanımlanmıştır: İşin tamamlanması merkezli davranışlar ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar (Augustin, 2003, 18).

Bales, karmaşık iletişimlerini az sayıdaki sınıf ya da kategori içinde çözümlenebilecek bir etkileşim biçim analizi geliştirmiştir. Bales, sözlü ya da sözsüz her iletişimi 12 kategoriden birine yerleştirilmiştir (Bolat, 2008, 14).

Çizelge 1. Etkileşim Biçim Analizi

<p style="text-align: center;">A Olumlu Sosyo-duygusal</p>	<p>a. Dayanışma gösterme (diğerlerinin statüsünü yükseltme, yardım etme, gönül okşama)</p> <p>b. Gerilimden kurtulma (şaka yapma, gülme, tatmin olduğunu gösterme)</p> <p>c. Kabullenme (edilgen biçimde uyuşma, anlama, uygun görme)</p>
<p style="text-align: center;">B Sorun çözüme çabaları</p>	<p>1. Önerme (yön verme, çözüm önerme, ne, nasıl yapılacağına işaret etme)</p> <p>2. Fikir verme (değerlendirme, analiz etme, istediğini açıklama)</p> <p>3. Uyum sağlama (bilgi verme, yineleme, açıklama, doğrulama)</p>
<p style="text-align: center;">C Soru Yönelme</p>	<p>1. Uyum sağlanmasını isteme (bilgi, yineleme ve doğrulama isteme)</p> <p>2. Fikir sorma (değerlendirme, analiz ve fikirlerin açıklanmasını isteme)</p> <p>3. Öneri isteme (yönlendirilmek isteme, ne, nasıl yapılacağına dair öneri isteme)</p>
<p style="text-align: center;">D Olumsuz Sosyo-duygusal</p>	<p>1. Kabul etmeme (edilgen biçimde reddetme, yardımını esirgeme)</p> <p>2. Gerilimi belli etme (yardım isteme, geri çekilme)</p> <p>3. Düşmanlık gösterme (diğerinin statüsünü düşünme, kendini savunma, iddia etme)</p>

Kaynak: Bolat, 2008.

Yapılan çalışmalarda, grup içinde en fazla konuşan iki kişinin iletişimlerinde belirgin farklılıklar saptanmıştır. Birisinin, ortamın sosyal özellikleriyle ilgilenen, grubun rahat ve mutlu çalışması için çaba sarf eden,

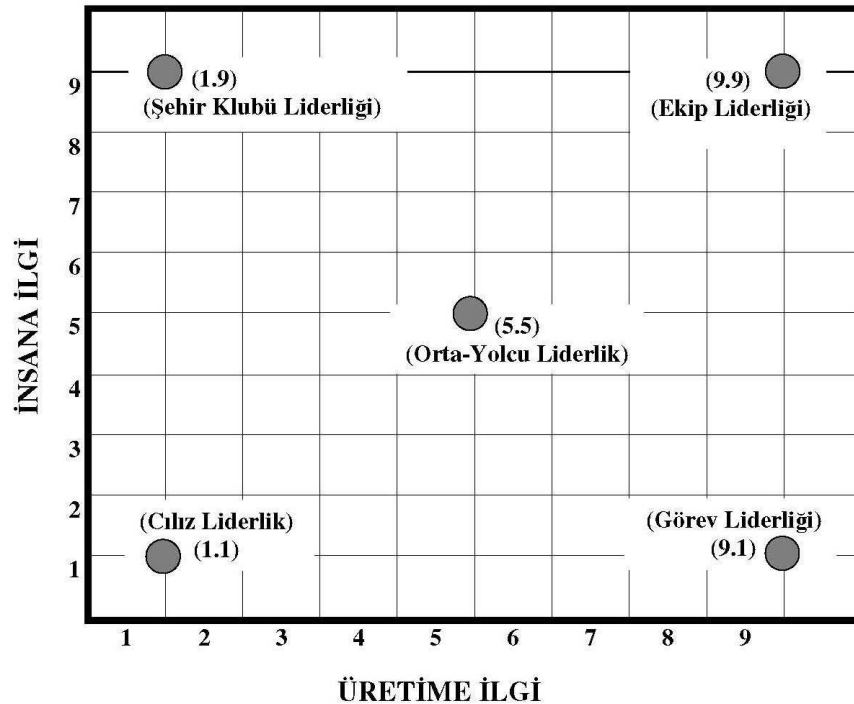
psikolojik destek sağlayan, anlaşmacı, arabulucu, üyelerin duygularına ve mutluluklarına duyarlı ve sosyal yönelimli olan “sosyal lider”; diğerinin ise, işin yapılması için çaba gösteren, yönlendirici, hızlı, yerine göre katı ve iş bitirici özelliklere sahip olan “iş lideri” olduğu belirlenmiştir. Bales, küçük gruplarda değişik tipte iki liderin aynı anda bulunabileceğini, fakat bir üyenin aynı anda iki liderlik tipini bir arada bulunduramayacağını belirtmiştir (Bolat, 2008, 15).

2.1.1.2.2.4 Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Ölçeği

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından elde edilen sonuçlar, Robert Blake ve John Mouton tarafından bir matriks haline getirilmiştir (Koçel, 2005, 592).

Bu model, liderlerin davranışlarını “insana ilgi” ve “üretime ilgi” şeklinde iki grupta toplamıştır (Bolat, 2008, 15). Liderlik davranışının üretime yönelik ve insana yönelik olma boyutları, 9 bölüme ayrılarak yönetim ölçeği oluşturulmuştur. Bunun sonucu olarak Çizelge 2’de görüldüğü gibi beş tip liderlik tarzı tanımlanmıştır.

Çizelge 2. Yönetim Tarzı Ölçeği



Kaynak: Allen, 2005.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeğine göre ortaya çıkan beş tip liderlik tarzı şöyledir (Chou, 2002,23;Arıkan, 2003,6; Bolat, 2008, 16):

- Cılız Liderlik (1,1): Bu tarz liderlikte yönetici üretim ve insanlara fazla ilgili değildir. Bu lider, yükümlü olduğu işleri başarmak ve yönettiği grubun istek ve gereksinimlerini dikkate almak bakımından yetersizdir. Sadece örgütteki varlığını sürdürürebilmek adına asgari bir çaba gösterir. Cılız liderler çatışmadan uzak kalmaya çalışan, yenilgiyi çabuk kabullenen ve kendilerinden beklenenin fazlasını veremeyen liderlerdir. Bu tür liderler yaratıcılıktan uzak olurlar.

- Şehir Klubü Liderliği (1,9): Lider, üretimden çok insanlar arası ilişkilere önem verir. Bu tür lider, disiplini sürdürmek ve ekibi amaçlar doğrultusunda yöreklendirmek için çoğunlukla ödüllendirme gücünü kullanırken, zorlayıcı güç ve yasal gücü kullanmakta hemen hemen yetersizdir. Bu liderler, insanlar mutlu kılınırsa ve aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış olacağına inanırlar. Bu tür bir yönetici için en önemli motivasyon kaynağı diğerleri tarafından kabul görmektir.

- Görev Liderliği (9,1): Bu liderler, temel sorumluluklarının kendine bağlı üyelerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmek olduğu inancındadırlar. İnsanları birer yönetim aracı olarak görürler ve çalışanları mutlu kılmak için isteklerini yerine getirmek gibi önlemleri gerekli görmezler. İletişim biçimseldir. Herkesin yapması gerekenler kurallar dahilinde olduğundan hem yöneticiler hem de astları yaratıcı fikirler ortaya koyamazlar.

- Orta Yolcu Liderlik (5,5): Bu tarz liderlikte iş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimi vardır. Formal ve informal iletişim eşit derecede önemlidir. Lider, çalışanların istekleri ile moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimliliği göz önünde tutar. Bu tipte üretim artırılmaya çalışılır, fakat maksimum düzeye çıkarılamaz.

- Ekip Liderliği (9,9): Bu tür bir lidere göre insan ve üretim birbirine bağlı unsurlardır. Dolayısıyla birisi ihmal edilerek diğer yönde başarı sağlanamaz. Bu tarz lider, kendini işine vererek başarıya ulaşmayı isteyen bireyleri örgütsel amaçlar etrafında toplayarak onların hırsları sayesinde hem etkin ve

verimli biçimde örgütsel başarı kazanmayı hem de onların isteklerini etkili biçimde karşılayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma olanağı sağlamayı hedefler.

Blake ve Mouton, ekip liderliği tarzının en etkili tarz olduğunu belirtmişlerdir. Bu tarz bir lidere göre yönetsel bakımdan önemli olan amaç belirleme ve planlama görevi, bireysel beceriden ziyade grup çalışmasının bir sonucudur. Yazarlar, geliştirme programları ile liderlerin 9,9 tipi liderlere dönüştürülebileceklerini savunmuşlardır (Bolat, 2008, 18).

2.1.1.2.2.5 McGregor'un X ve Y Kuramları

McGregor'a göre lider davranışını belirleyen, onların insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımlarıdır (Bolat, 2008, 18). McGregor'un liderlik yaklaşımı, birbirine zıt iki teoriye dayandırılarak özetlenebilir. Bunlar; insan davranışlarına negatif bir bakış açısıyla yaklaşan X ve pozitif bir bakış açısıyla yaklaşan Y kuramlarıdır (Erzurum, 2007, 25).

X kuramının insanlar ve iş hakkındaki varsayımları şunlardır(Güney, 2008, 395):

- İş insanların çoğu için tatsızdır. Vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve çalışmak için çok az çaba gösterir.
- İnsanların çoğu sorumluluk almak istemezler ve hırslı olmadıklarından yönetilmeye razıdırlar.
- İnsanların çoğu örgüt sorunlarını çözmekte bencil davranarak pek yaratıcı olmazlar.
- Vasat bir insan değişikliklere karşı direnç gösterir.
- Vasat bir insan saftır, çok zeki değildir; demagoglara kolayca inanır.

Y kuramının insanlar ve iş hakkındaki varsayımları ise şunlardır (Güney, 2008, 392):

- İnsanlar için iş, koşullar uygun olduğu sürece bir oyun ve dinlenme kadar sıradandır.

- İnsanlar kendi hedefleri istikametinde kendilerini yönetebilirler ve sınavabilirler.
- İnsanlar tembel değildir. Onları tembelleştiren örgütte edindikleri bazı tecrübelerdir.
- Bütün insanlar çalışmak için gerekli olan potansiyele sahiptir. Elverişli koşullarda sorumluluk alabilir ve bunu geliştirebilirler.
- Netice olarak her liderin görevi, bu insanlara gizli güçlerini kullanabilme imkanı yaratarak bu güçleri örgütün amaçları doğrultusunda kullanıma sevk etmektir.

X kuramı inancındaki liderler daha çok otoriter mizaçlıdır (Allen, 2005, 18). Y kuramını benimseyen liderler ise daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergilerler (Koçel, 2005, 595).

2.1.1.2.2.6 Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesindeki çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modelde liderlerin davranışları dört grupta toplanmıştır (Koçel, 2005, 595). Bu dört grup ve özellikleri Çizelge 3'te olduğu gibi özetlenebilir:

Çizelge 3. Likert'in Sistem – 4 Liderlik Tipleri

Liderlik Değişkeni	Sistem – 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem – 2 (Yardımsöver otokratik)	Sistem – 3 (Katılımcı)	Sistem – 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi – Efendisi arasındaki bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini asla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler
3.Üstün astla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikri nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2005.

Netice olarak, Sistem-1 modelindeki lider görevi ön planda tutan otoriter bir yapıya sahiptir. Sistem-2 modelindeki lider yardımsöver otokratik lider özelliği taşımaktadır. Göreve yönelik bir lider olmasına karşın, zaman zaman grup üyelerine bazı sorumluluklar verebilmektedir. Sistem-3'teki lider, katılımcı liderlik özelliklerini göstermektedir. Grup üyeleriyle arasındaki ilişkiyi önemser ancak, işlerin yapılmasıyla ilgili kararları kendi kontrolünde tutmaya çalışır. Sistem-4'teki lider, grup üyeleriyle arasındaki ilişkilere önem veren ve karşılıklı güvene dayanan demokratik bir yapıya sahiptir (Güney, 2008, 393).

2.1.1.2.2.7 Gary R. Yukl'un Liderlik Davranışı Modelleri

Yukl'un geliştirdiği kuramın amacı, liderlik davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile işgörenlerin verim ve iş tatmini arasındaki nedensellik ilişkisini göstermektir. Yukl, insana ve göreve dönük şeklindeki liderlik boyutlarına, karar merkezizetçiliği (katılımcılık) şeklinde üçüncü bir boyut eklemiştir.

Yukl'un geliştirdiği kuramın ana modelleri, *ayrılık* ve *çoklu bağlantı* modelleridir (Bolat, 2008, 23).

- **Ayrılık Modeli:** Ayrılık modeli, lider davranışı ile astların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Şekil 2'de görüldüğü gibi, astların liderden bekledikleri davranış ile liderin sergilediği davranış arasındaki fark, astların tatminini belirlemektedir. Örneğin, üstlerinden söz hakkı bekleyen astların bu davranış için yetkilendirilmemeleri durumunda tatminsizlik oluşacaktır (Bolat, 2008, 24).



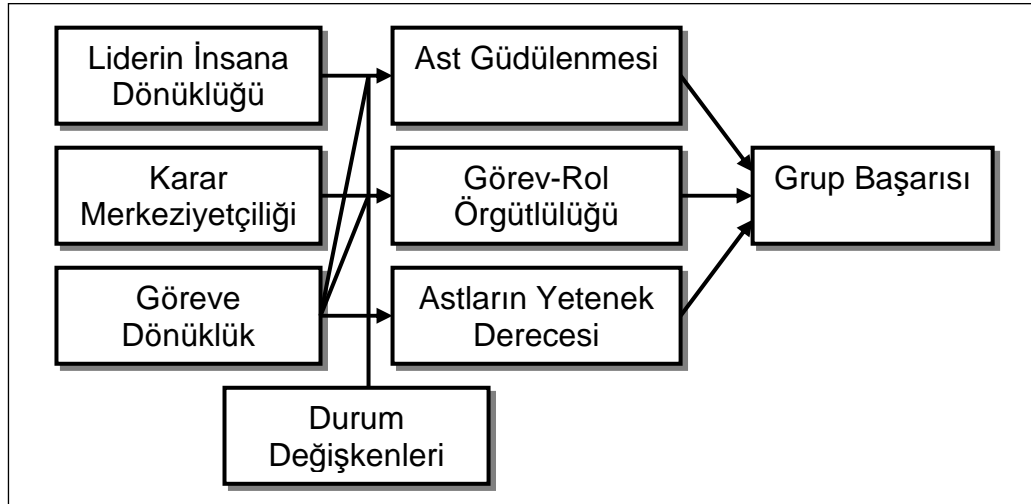
Şekil 2. Ayrılık Modeli

Kaynak: Bolat, 2008.

Çoklu Bağlantı Modeli: Bu model, lider davranışı, astların tatmini ve grup başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir (Bolat, 2008, 25). Çoklu bağlantı modelinin şematik gösterimi Şekil 3'deki gibidir.

Liderin insana ya da göreve dönüklüğü ya da karar merkezizetçiliğinin grup başarısı üzerinde direkt bir etkisi olmayıp; ast güdülenmesi, görev-rol örgütlülüğü ve astların yetenek derecesi gibi ara değişkenler vasıtasıyla etkisi bulunmaktadır (Bolat, 2008, 25).

Astların güdülenmesi, üç liderlik boyutu ve durum değişkenlerinden etkilenir. Görev-rol örgütlülüğü, göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliğinden etkilenir. Astların yetenek derecesi ise, göreve dönüklükten etkilenir (Bolat, 2008, 25).



Şekil 3. Çoklu Bağlantı Modeli

Kaynak: Bolat, 2008

Yukl, karar merkeziyetçiliği ile başarı arasındaki bağlantıdan yola çıkarak olumlu ilişkilerden söz etmiştir. Bazı ampirik çalışmalarla bu iki modeli oluşturmaya çalışan Yukl, iki modelini de statik ve illiyetçi yaklaşımlar olarak görmüştür. Ancak, geri besleme yapmadığını da kabul etmiştir (Bolat, 2008, 26).

2.1.1.2.3 Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsallık yaklaşımının temel tezi; “en iyi liderin, davranış biçimini değişen yeni koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider” olduğu görüşüdür. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir (Tekarslan vd. 2000; Koçel, 2005, 598; Nicholson ve diğerleri, 2007, 42;).

2.1.1.2.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, liderlik tarzını grup başarımı ile bağlayan bir model hazırlamıştır. Fiedler'in bu çalışması *ilişkiye yönelik* ve *işe yönelik* liderlik çeşitlerinin durumsal değişkenlere bağlı olarak nasıl etkili olabileceğini göstermiştir (Kayworth, 2002, 12; (Allen, 2005, 22). Fiedler, liderin tarzını belirlerken "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı" (Least Preferred Coworker, LPC) ölçeğini geliştirmiştir (Erzurum, 2007, 29). Düşük LPC değerlendirmesi, işe yönelik lider olmaya daha uyumlu bir lideri ifade ederken; yüksek LPC değerlendirmesi, işten ziyade insanlar arası ilişkilere değer veren bir lideri ifade etmektedir (Allen, 2005, 22).

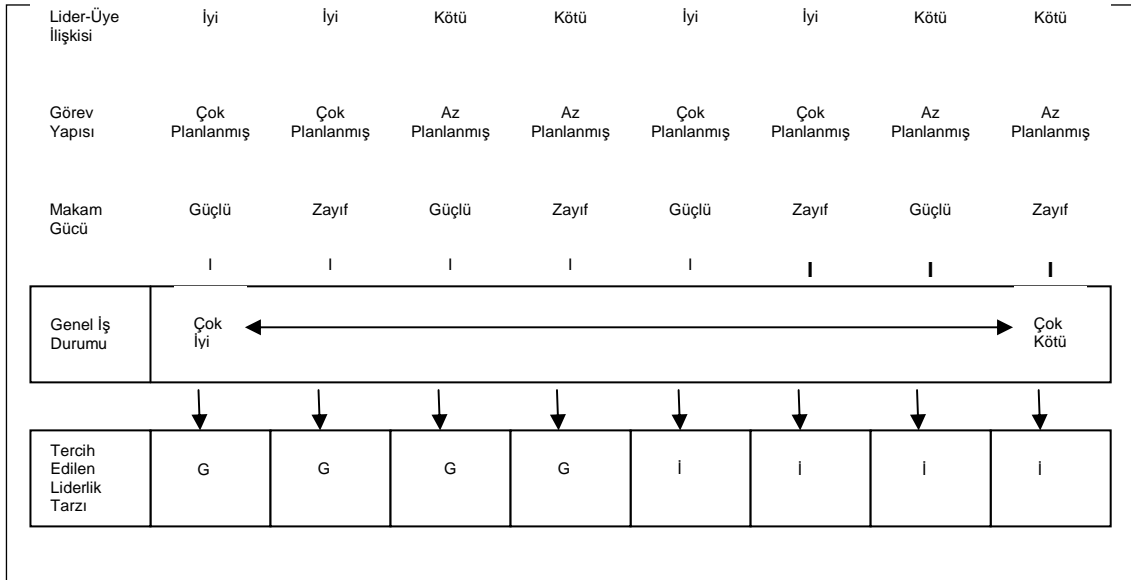
Fiedler'in araştırmasında kullandığı ve liderin değerlendirildiği ölçüm tekniği üç değişkene bağlıdır: lider-üye ilişkisi, pozisyon gücü ve görevin niteliği (Allen, 2005, 23).

- **Lider-Üye İlişkisi:** Liderin grup tarafından kabul edilebilirliği ile ilgili olan bu değişkene göre lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkinin niteliği *zayıf* veya *iyi* olarak ifade edilir. Zayıf ilişki olması liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır (Koçel, 2005, 599). Grup üyeleri ile ilişkileri iyi olan ve onların güvenini kazanmış bir lider daha fazla güç ve etkileme imkânına sahip olacaktır (Bolat, 2008, 28).

- **Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü:** Bu değişken liderin bulunduğu pozisyona bağlı olarak biçimsel yetkiyi ifade eder (Güney, 2008,400). Liderin sahip olduğu ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme, vb. yetkilerinin derecesinin *fazla* olması liderlik için olumlu; az olması olumsuz bir ortam yaratacaktır (Koçel, 2005, 600).

- **Yapılacak Görevin Niteliği:** Bu değişken, yapılacak görevin ne derece yapılandırılmış olduğu ya da olmadığı ve görevin yapılması için önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığı ile ilgilidir. Bazı görevler, kesin bir şekilde tanımlanıp, talimata bağlanmışken; bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararlarına bağlıdır. Lider, işin nasıl yapılacağına adım adım belirlendiği durumlarda, böyle belirlenmemiş durumlara göre daha fazla güç kazanır (Koçel, 2005, 600).

Şekil 4'te Fiedler'in lideri değerlendirmek üzere kullandığı üç değişkene bağlı olarak genel iş durumu ve tercih edilen liderlik tarzı ilişkileri görülmektedir.



G=İşe yönelik

I=İlişkiye yöne

Şekil 4. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: Bolat, 2008

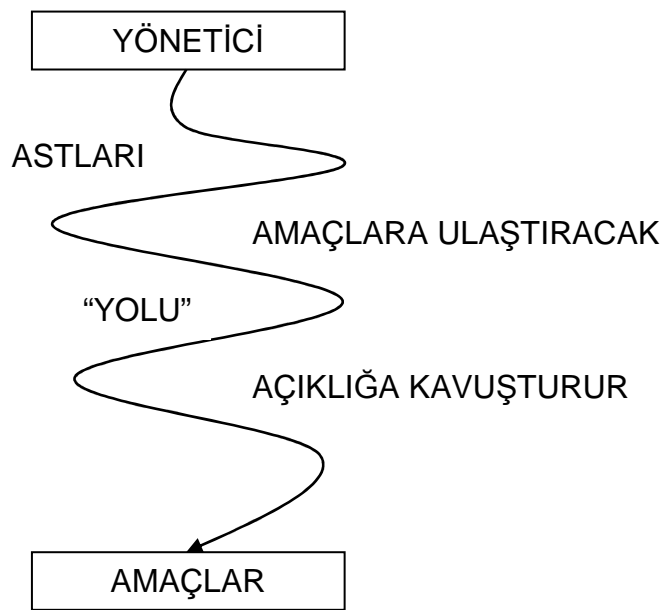
Fiedler, geçmiş liderlik kuramlarında tüm durum ve koşullar için geçerli olduğu savunulan demokratik liderlik tarzının aksine belirli durum ve şartlara göre değişen liderlik tarzlarını açıklamıştır (Güney, 2008,401).

2.1.1.2.3.2 Amaç-Yol Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır (Koçel, 2005, 602). Bu kuram, lider davranışlarının, izleyicilerin memnuniyet ve performanslarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Allen, 2005, 25). Lider, izleyicilerini iki konuda motive edebilir (Güney, 2008, 401):

- Amaçları belirlemede,
- Bu amaçlara ulaşmak için başvuracakları yolları bulmalarında

Liderin, izleyicilerin amaçlara ulaşması ve motivasyonlarının artırılması için yerine getirmesi gereken fonksiyonları, işin iyi yapılması için izleyicilere yol gösterme, yardımcı olma, destekleme ve ödüllendirme gibi faktörleri içermektedir (Chien, 2001, 28). Liderin, kendisini izleyenlere ne yapmaları gerektiğini açıklığa kavuşturması Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Amaç-Yol Önderlik Teorisi

Kaynak: Koçel, 2005

Bu kurama göre lider, dört liderlik davranışından birini gösterebilir (Allen, 2005, 26; Güneyi 2008, 402):

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

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

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

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

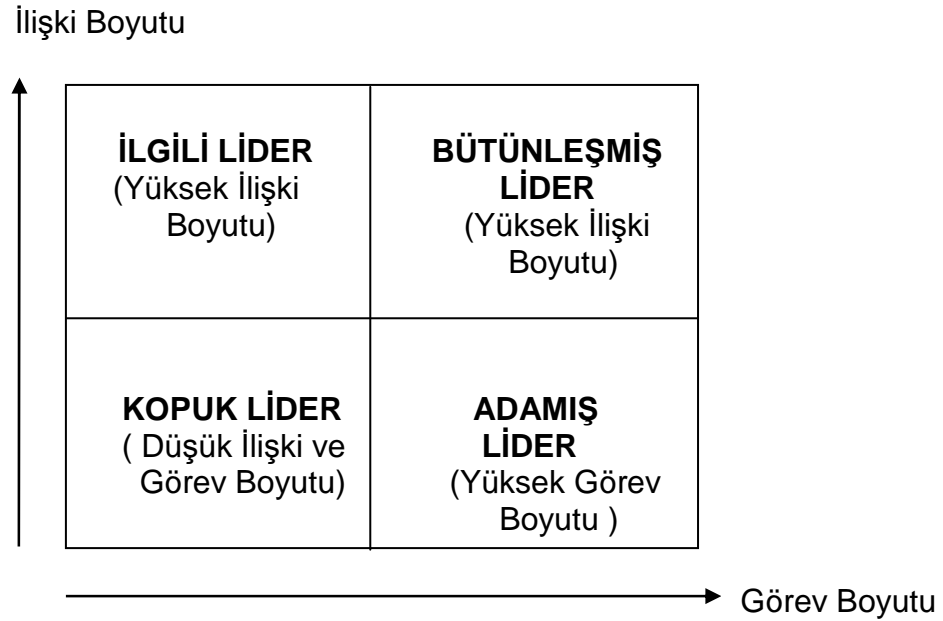
Geleceğini kendi kararlarıyla belirlemek isteyenler, katılımcı liderlik tarzından; geleceğinin, insanın kontrolünden bağımsız etmenler ile belirlenebileceğine inanlar otoriter liderlik tarzından tatmin olurlar. Bir işi başarmak için gerekli olan niteliklere sahip olduğuna inanlar, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimserler (Güney, 2008, 402).

2.1.1.2.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve insan ilişkilerine dönüklük boyutları temelinde, liderlik tarzı kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 92).

Reddin 3-D adını verdiği kuramını, yönetimin temel amacı olduğunu savunduğu yönetsel etkililik temelinde geliştirmiştir. Reddin'e göre, bir yöneticinin yönetsel etkililiği ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmelidir. Reddin, yöneticinin görevlerinin girdiye göre belirlendiği önceki çalışmaların tersine, yöneticinin, kuralları uygulamaktan çok işleri sonuçlandıran bir kişi olması gerektiğini savunmuştur. Başka bir deyişle, Reddin'e göre yönetici işleri yönetmek, sürdürmek, organize etmek ve planlamaktan çok; rapor ve yetki vermek, eşgüdümlemek ve onaylamaktan sorumludur. (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 92).

Ohio modeli ile Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarına etkililik kavramını ekleyen Reddin, Şekil 6'da görüldüğü gibi dört temel liderlik tarzı belirlemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 93)



Şekil 6. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Kaynak: Ömürgönülşen, Sevim, 2005.

Bu dört temel yönetim tarzının özellikleri aşağıdaki gibidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 94):

- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Bu tarz bir yöneticinin insan ilişkileri ve görev boyutları düşüktür. Genellikle kurallar ve prosedürler dahilinde hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Sosyal yönü zayıf olduğundan, çoğunlukla yazılı direktifler aracılığıyla iletişim kurar. Organizasyonu ve onu oluşturan bireyleri bir bütün olarak algılamaz. Astları, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken; üstlerine iş, zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yöneticiler, çalışanlar arasında oluşabilecek anlaşmazlıklara karışmak istemezler.

- **İlgili Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici olmaya çalışırlar. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla iletişim içinde olmaya çalışırken; üstlerini de çalışanlarla olan ilişkilerine göre değerlendirirler.

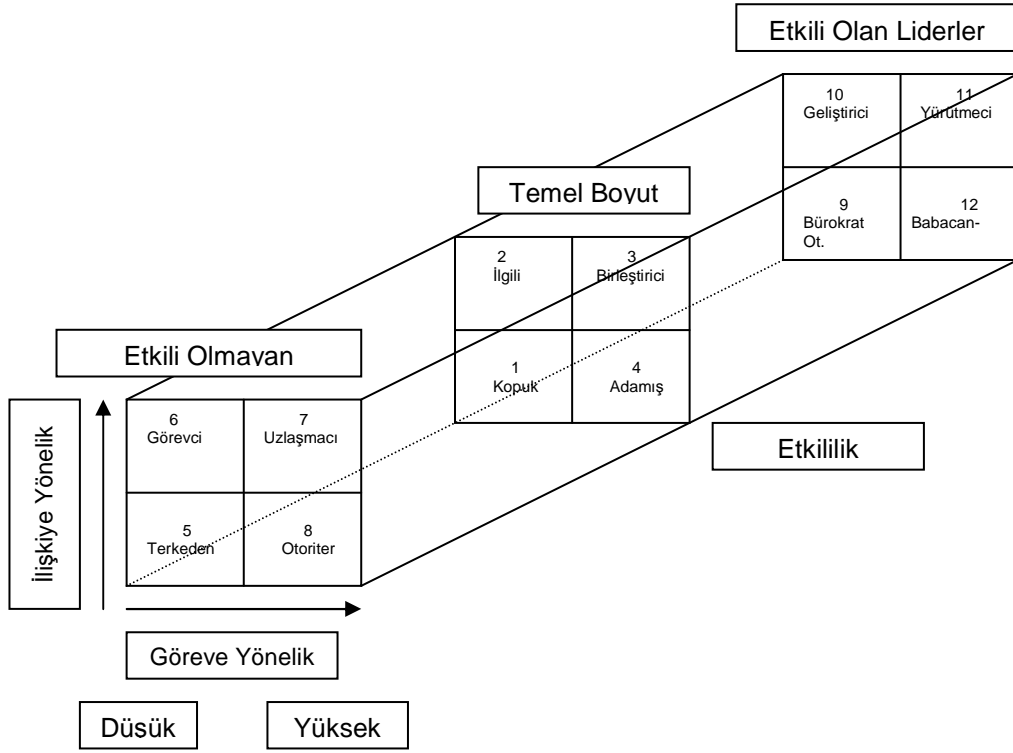
- **Adamış Yönetim Tarzı:** İnsan ilişkileri düşük, yüksek görev boyutunda olan bu yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve sözlü emirler ile

hükmetmeye eğilimlidirler. Astlarını, üretkenliklerine göre; üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendiricidirler. Hataları cezalandırmayı ve anlaşmazlıkları bastırmayı uygun görürler.

- Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutları olan bu yöneticiler, katılımcı bir yönetim tarzı benimserler. Gelişen olayların bir parçası olmak istediklerinden iletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Sorunların kaynağını bulmaya çalışırlar ve hatalardan ders çıkarırlar.

Reddin, bu liderlik tarzlarının her koşulda etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya “etkililik” boyutunu eklemiş; böylece dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkarmıştır.

Şekil 7’de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon, etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır.



Şekil 7. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Kaynak: Ömürgönülşen, Sevim, 2005.

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

- Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, olaylara karışmamayı tercih eder. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler. Yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

- Etkili Kopuk (Bürokrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst, eşitlikçi ve ussaldır. Öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

- Etkisiz Adam (Otoriter): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

- Etkili Adam (Babacan otoriter): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.

- Etkisiz İlgili (Görevci): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

- Etkili İlgili (Geliştirici): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

- Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

- Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Reddin, her durumda etkili olmak isteyen bir yöneticinin *tecrübe* sahibi olması gerektiğini savunmuştur. Reddin'e göre tecrübe sahibi bir yöneticinin üç özelliği bulunmalıdır. Bunlardan ilki her durumda, etkililiğin sağlanabilmesi için gereken yönetim tarzını uygulamayı öngören *yaklaşım esnekliği*

becerisidir. Bir diğeri, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğini ifade eden *durum duyarlılığıdır*. Etkili yönetim için, içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi olan *durum yönetimi becerisi* de önemli bir diğer etkidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 96).

Reddin'e göre, temel yaklaşımlardan biri, uygulandığı duruma bağlı olarak az ya da fazla etkili olabilir. Yönetim yaklaşımının uygunluk derecesi, davranıştan değil, içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Reddin, durumu; organizasyon, teknoloji, üst, meslektaş ve ast olmak üzere beşe ayırmıştır. Bu beş öğeyi nasıl değiştirmesi gerektiğini öğrenen yönetici durumun bütünü de yönetmeyi öğrenecektir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 97).

2.1.1.2.3.4 Vroom-Yetton-Jago Normatif Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve meslektaşları Yetton ve Jago tarafından geliştirilen bir liderlik ve karar verme modelidir. Bu model, karar verme sürecine bağlı olarak liderlerin esnek olduklarına işaret eder. Koşula ayak uydurmak için liderler, liderlik tarzlarını ayarlayabilirler (Allen, 2005, 30).

Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı, liderlerin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde açıklamaktadır (Bolat, 2008, 45):

- AI Tarzı: Lider, mevcut bilgiyi kullanarak sorunu kendi başına çözer ya da kararı kendi başına verir.
- AII Tarzı: Lider, karar için gerekli olan bilgiyi astlarından elde eder, sorunun çözümüne ise kendisi karar verir. Lider, sorunla ilgili olarak astlarını bilgilendirebilir veya bilgilendirmez. Burada astların rolü bilgi sağlamaktır.
- CI Tarzı: Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak paylaşır, onları bir grup olarak bir araya getirir ve görüş ve önerilerini alır ve daha sonra kararı tek başına verir. Karar, astların fikirlerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

- CII Tarzı: Lider, sorunu astlarıyla bir grup olarak paylaşır ve onların görüş ve önerilerini alır. Daha sonra bir karar verir. Karar astların fikirlerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

- GII Tarzı: Lider, sorunu astlarıyla bir grup olarak paylaşır. Grup bir arada alternatifler oluşturarak bunları değerlendirir ve bir çözüm üzerinde uzlaşmaya varmaya çalışır. Lider bir başkan gibi hareket eder. Tüm grubun desteklediği çözüm kabul edilir ve uygulanır.

Karar verme ve liderlik tarzı ile ilgili olarak kullanılan kodlardaki ilk harf, liderlik tarzını(A=Autocratic-Otokratik; C=Consultation-Danışmacı; G=Grup Yönelimli); Romen rakamları ise, liderlik tarzının farklı biçimlerini ifade etmektedir (Bolat, 2008, 46).

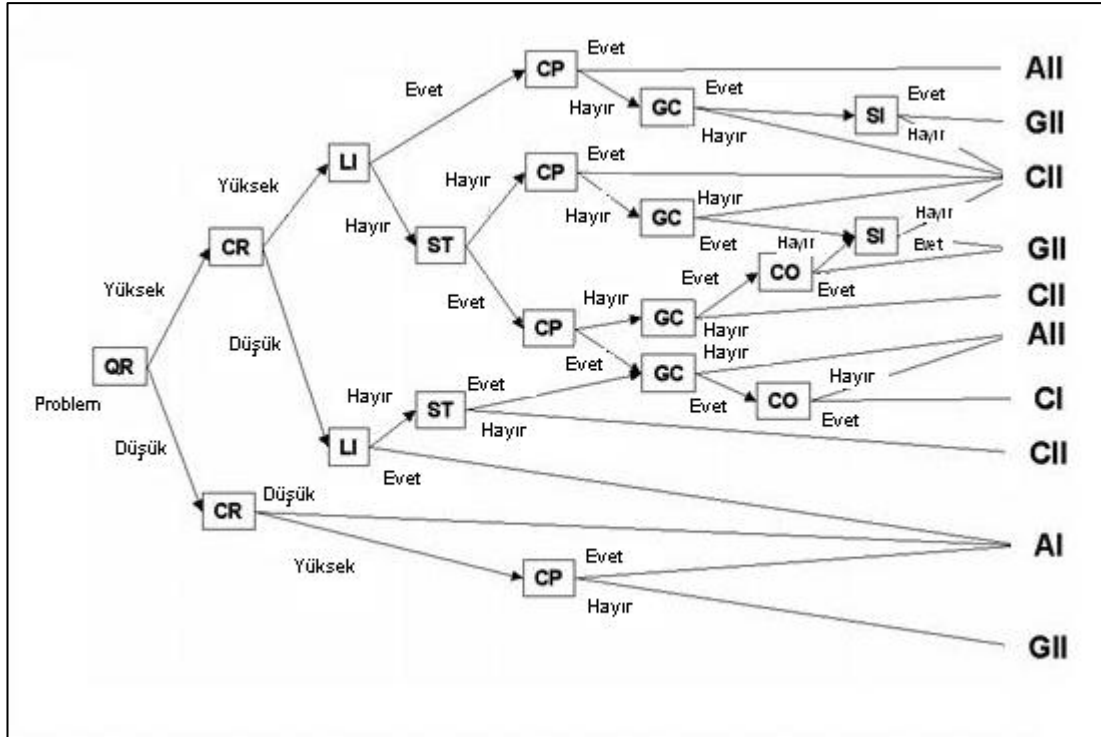
Jago'ya göre (1977, 27) uygun karar süreçleri ile alınacak kararların veya belirli sorunların nitelikleriyle ilgili bir eşleştirme gerçekleştirilir. Seçilen karar sürecinden etkilendiği düşünülen üç kriter ile kararın etkililiği değerlendirilir:

- Kararın kalitesi veya makulluğu
- Kararın etkili bir şekilde yürütülmesi için astların kararı kabulü ve benimsemesi
- Kararın verilmesi için ihtiyaç duyulan zaman miktarı

Ayrıca, yazarlar bir dizi durumsallık koşulu belirlemişlerdir. Aşağıda bulunan koşullara verilecek yanıtlar, liderin durumu belirlemesini ve uygun karar tarzını seçmesini sağlayacaktır (Bolat, 2008, 47).

Durumsallık Koşulları	Teşhise Yönelik Sorular
Kararın kalitesinin önemliliği (QR)	Çözümlerden birinin, diğerlerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?
Kararın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, astların kararı kabul etmelerinin ya da benimsemelerinin önemi (CR)	Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, etkin bir biçimde yürütülebilmesi için kritik bir unsur mu?
Liderin yüksek kaliteye sahip bir kararı tek başına verebilmesi için, sahip olması gereken bilgi/ uzmanlık düzeyi (LI)	Yüksek kaliteye sahip bir kararı verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
Sorunun yapılanma düzeyi (ST)	Soru yapılanmış mı?
Liderin tek başına verdiği kararın astlarca kabul görme olasılığı (CP)	Şayet kararı kendim veririm bu kararın astlarımca kabul edileceği kesin mi?
Astların, sorunun ifadesinde belirtilen örgütsel hedeflere ulaşmaya güdülenme düzeyleri (GC)	Astlar, bu sorunun çözümlenmesi sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı?
Astların, tercih edilen çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme olasılığı (CO)	Tercih edilen çözüm açısından, astlar arasında bir çatışma olma ihtimali var mı?
Astların bilgi düzeyi (SI)	Astlar yüksek kaliteye sahip bir kararı verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?

Yazarlar, yukarıdaki durumsallık koşullarına göre, belirli bir karar verme durumuna uygun liderlik tarzını ya da tarzlarını belirlemeye yönelik Şekil 8'deki gibi bir karar ağacı geliştirmişlerdir (Bolat, 2008, 47).



Şekil 8. Vroom-Yetton-Jago Modeli (Karar Süreci Akış Diyagramı)

Kaynak: Graf, Hemmasi, Winchell, 1992

Şekle göre karşılaşılan sorunla ilgili olarak yukarıdaki sorulara verilecek olan “evet” ya da “hayır” yanıtları ile lider soldan sağa doğru karar ağacı boyunca ilerlemektedir. Bu soru ve yanıtlar zinciri ile lider uygun durumları ve liderlik tarzlarını belirleyebilir (Bolat, 2008, 48).

2.1.1.2.3.5 Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı

Bu kuram, Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği'nden yararlanılarak geliştirilmiştir (Bolat, 2008,40). Bu kuramda, liderlik biçimleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış ve bu biçimlerle izleyicilerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır (Yazgan, 2007, 53). Hersey ve Blanchard, görev davranışı ve

ilişki davranışı boyutlarından hareketle dört temel liderlik tarzı üzerinde durmuştur (Bolat, 2008, 41):

- Tarz 1 (T1): Ortalamanın üzerinde bir düzeyde görev davranışı ve ortalamanın altında ilişki davranışı ile karakterize edilen lider, yönlendiricidir. Bu tarzdaki lider, izleyicilere neyin, nerede, nasıl ve ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. Bu tarzda tek yönlü bir iletişim söz konusudur.

- Tarz 2 (T2): Bu liderlik tarzında görev ve ilişki davranışlarının her ikisi de ortalamanın üzerindedir. Bu tarzdaki lider, izleyicilerine rehberlik yapmaktadır. Söylediklerinin açıklığa kavuşması için soru sorma fırsatı veren lider, ılımlı davranış ve ifadelerle sahiptir.

- Tarz 3 (T3): Ortalamanın üzerinde bir ilişki davranışı ve ortalamanın altında bir görev davranışı sergileyen bu tarzdaki lider, belirli konularda üyelerin katkılarını almak ve tartışma ortamı oluşturmak için onları cesaretlendirmektedir.

- Tarz 4 (4): Bu liderlik tarzında hem ilişki hem de görev davranışlarının düzeyi ortalamanın altındadır. Liderin, iletişim ve destekleyici davranışlarının seviyesi düşüktür. Bu tarzda çok az yönlendirme vardır.

Hersey ve Blanchard, bu dört liderlik tarzından başka, bir de üyelerin olgunluk düzeyleri üzerinde durmuşlardır. Hersey ve Blanchard'a göre; liderin, liderlik davranışı, izleyicilerin olgun olup olmamasına göre değişmektedir. İzleyicilerin olgun olması; işe kabiliyeti olması ve işi yapmak için gönüllü olması anlamına gelmektedir (Allen, 2005, 28).

Bu yaklaşım çerçevesinde, dört tür olgunluk düzeyinden söz edilebilir (Bolat, 2008, 42):

- Olgunluk Düzeyi 1 (OD1): Üyelerin bilgi ve becerilerinin çok az ve motivasyonlarının da düşük olduğu bir durumu ifade eder.

- Olgunluk Düzeyi 2 (OD2): Üyelerin yeteneğinin düşük; ancak motivasyonlarının yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları düzeyi ifade eder.

- Olgunluk Düzeyi 3 (OD3): Bu düzeyde, üyeler yetenekli olmalarına rağmen, bu yeteneklerini kullanma konusunda isteksizdirler. Üyeler o işi yapmayı sıkıcı bulurlar.

- Olgunluk Düzeyi 4 (OD4): Üyeler iş konusunda hem yetenekli ve bilgili hem de isteklidirler.

Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre hangi liderlik biçimini uygulayacağını tayin eder. Bu kuramda, izleyicilerin olgunluk düzeylerine göre dört farklı liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Allen, 2005, 28; Güney, 2005, 404; Bolat, 2008, 43):

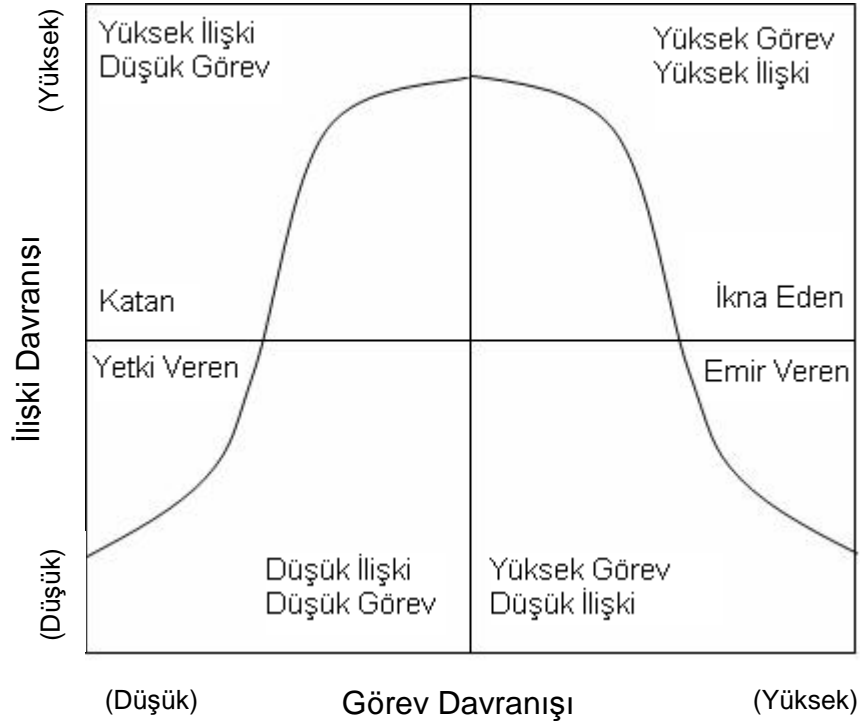
- Emir Verme: Bu evrede izleyicilerin olgunluk düzeyi düşük olduğundan, lider, yüksek düzeyde göreve yönelik davranış sergiler. Bu düzeydeki astlara ne zaman ne yapacakları söylenmelidir.

- İkna Etme: İzleyicilerin olgunluk düzeyi düşük ile orta düzey arasındadır. İzleyicinin işi başaramadığı, fakat sorumluluğu üstüne almaya gönüllü olduğu bir durum söz konusudur. Lider, izleyiciye işi açıklayarak kendi girişimlerini aktarır. Bu tarzda, grup üyeleri, liderin düşüncelerini kendi düşünceleri gibi görmeye başlar ve benimser.

- Karar Verme: İzleyicinin işi başarabileceği halde işi başarma isteğinin isteksizliğe dönüşmesi durumunda lider davranışının, "karar verme" liderlik davranışına dönmesi gerekir. Grup üyelerinin olgunluk düzeyi orta ile yüksek düzey arasındadır. Bu tarzda liderin görevi, grup üyelerini cesaretlendirmek ve çalışmalara dahil etmektir.

- Yetki Verme: Bu aşamada astların olgunluk düzeyleri yüksek olduğundan liderin yönlendirme ve desteği çok azdır. İzleyiciler işle ilgili kararları almak üzere yetkilendirilmişlerdir.

Şekil 9'da Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi yaklaşımında izleyenlerin olgunluk düzeylerine bağlı olarak yöneticiler tarafından uygulanmaya çalışılan liderlik davranışları gösterilmektedir.



İzleyicilerin Olgunluğu

Yüksek	Orta		Düşük
OD4	OD3	OD2	OD1
- yapabilir	- yapabilir	- işi yapamaz	- işi yapamaz
- istekli ya da inanan	- isteksiz ya da kendine güveni yok	- istekli ya da inanan	- isteksiz ya da kendine güveni yok

Şekil 9. Hersey-Blanchard Liderlik Modeli

Kaynak: Bolat, 2008.

2.1.1.2.4 Liderlik Kuramlarındaki Yeni Yaklaşımlar

Daha önce geliştirilmiş olan liderlik kuramlarının geçerliliği ile ilgili olarak ortak bir noktada buluşulamaması nedeni ile liderlik kuramlarının

araştırılmasına devam edilmiştir. Bunun sonucu olarak yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu bölümde son yıllarda sıkça üzerinde durulan etkileşimci, karizmatik ve dönüşümcü liderlik kuramları anlatılacaktır.

2.1.1.2.4.1 Etkileşimci Liderlik

Burns'e göre etkileşimci liderlik, liderle izleyicileri arasındaki etkileşimden meydana gelir ve bürokrasiye, otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. Buna göre etkileşimci lider, iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmayı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirileceğini; aksi halde cezalandırılacaklarını vurgulayan bir davranış tarzına sahiptir. Bu liderlik tarzında, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan beklentileri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Bir başka deyişle etkileşimci liderlik, birtakım ödüller aracılığıyla izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, izleyenlerin veya astların kuralları doğru biçimde uygulaması üzerine odaklanan ve bundan dolayı sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (İşcan 2002'den aktaran Bolat vd., 2009, 203) ve liderle izleyenleri arasında bir tür değiş-tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider almak istediği bir şey için çalışanlarına istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül, kurallara karşı gelme ya da düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır (Kaplan 2005'den aktaran Bolat vd., 2009, 203).

2.1.1.2.4.2 Karizmatik Liderlik

Kökleri Eski Yunan uygarlığına uzanan karizma terimi, Eski Yunanca'da "ilahî ilham yeteneği" anlamını taşır. Bu kavram ilk kez Max Weber tarafından "karizmatik yetki" şeklinde kullanılarak, yönetim ve örgüt yazınına girmiştir (Baransel 1979'den aktaran Bolat vd. 2009, 205). Weber'e göre karizma, bireylerin bir başka bireyi onda var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da

özel bir takım kişisel özellik ya da yetenekler nedeniyle gönüllü olarak izlemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (İşcan 2002'den aktaran Bolat vd. 2009, 205). Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir.

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve daha çok gözleme dayalı bir takım varsayımlar ortaya atmıştır. Kuram, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin kişilik özelliklerini, davranışlarını ve ortamı hesaba kattığı için diğer kuramlardan daha çok kabul görmüştür. Kurama göre; güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma, karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır. İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce ihtiyaç duyar. İdeallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı oldukça azdır (Karakaya 2005'den aktaran Bolat vd. 2009, 205).

Karizmatik liderlerin diğer özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Şahin vd. 2004; Güney 2007'den aktaran Bolat vd. 2009, 206):

- Olağanüstü yeteneklere sahip olma;
- Grup üyelerini yüksek düzeyde etkileme becerisi;
- Grup üyelerini, inançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği;
- Grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem verme;
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme;
- Örgütsel vizyona güçlü bir biçimde inanma ve buna ulaşabilmek için yüksek düzeyde kişisel risk alma;
- Değişim için iç ve dış çevreye karşı duyarlı olma.

2.1.1.2.4.3 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak 1978 yılında siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından etkileşimci liderlik kavramı ile birlikte kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim

süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, yeni vizyon anlayışları ile gerekli örgütsel koşulları hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp, 2000, 209) . Dönüşümcü liderlik, kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip işlerde; yeni yönetim yaklaşım ve teknikleri, küreselleşme, baskıcı rekabet ortamı gibi faktörlerin ön plana çıkması ile etkili olmuş ve yaygınlaşmıştır (Bolat ve Seymen, 2003, 63,65). Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran, örgütsel kültürde değişimler yaparak bu çerçevede ilave misyonlar veren; onları başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendiren bir liderlik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003, 64). Dönüşümcü liderler, çalışanlara kendi kendilerine öncülük yapmalarını sağlayacak roller verirler. Dolayısı ile liderlerin, emirlerin yerine getirilmesi, üretimde istenen miktar ve kaliteye ulaşılması, ödül ve ceza sistemlerinin uygulanması ile ilgili kaygıları yoktur (Özalp, 2000, 220). Dönüşümcü liderler ve çalışanlar birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler ve bu sayede ulaşılması çok güç olan hedeflere bile ulaşmayı başarırlar (Çakar ve Arbak, 2003,85).

Dönüşümcü liderlik davranışı, lider ve izleyici arasında yoğun bir etkileşim sağlar. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik tarzını diğer yaklaşımlardan ayıran temel bazı özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi ele alınabilir (Özalp, 2000, 215; Çakar ve Arbak, 2003, 85; Arslan,2007, 21; Bolat, 2008, 56; Güney, 2008, 418):

- Karizma veya İdealleştirilmiş Etki: Karizma, dönüşümcü liderin başarıya ulaşmasındaki anahtar yapılardan biridir. İzleyiciler, lidere hayranlık, saygı ve güven duyarlar ve kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Böylece lider, örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlar. Karizması olan bir dönüşümcü lider, yüksek düzeyde kendine güvenen, zorlayıcı bir vizyon ve amaç duygusuna sahip; kararlı, tutarlı ve risk almaya istekli bir kişidir.

- İlham Verme: Dönüşümcü lider bu özelliği ile çalışanları arasında amaç birliği ve grup bilinci aşılıyarak onların motive olmalarını sağlar. Lider, çalışanları amaçlara odaklayan sembollerden, sloganlardan ve basit

duygusal öğelerden yararlanarak iyimser bir hava ve ulaşılabilir basit bir resim yaratır.

- **Entelektüel Uyarım:** Bu boyutta dönüşümcü lider, izleyicilerine işleri eski usulle yapmak yerine yaratıcılıklarını, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda kullanarak yeni bir bakış açısı kazanmalarını sağlar. Dönüşümcü lider, izleyicilerinin problemleri tanımaları, analiz etmeleri ve alternatif yollarla çözümlenmeleri; eski yöntemlere meydan okuyarak liderin düşüncelerini dahi sorgulamaları; katılımcı ve yenilikçi olmaları hususunda astlarını cesaretlendirir.

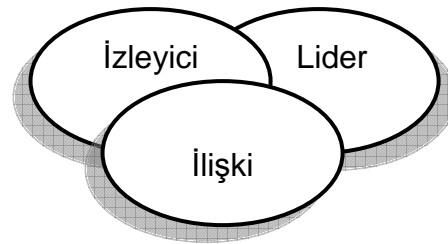
- **Bireysel İlgi:** Dönüşümcü lider, izleyicileriyle teker teker ilgilenerek, kişisel gelişimleri konusunda onlara kılavuzluk eder. Lider, izleyicilerine tavsiyeler ve geri bildirimlerde bulunur ve örgüte olan katkılarını takdir eder. Bu boyutta lider, örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde psikolojik ve davranışsal düzeyde müdahalelerle, izleyicilerinin bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlar.

2.1.2 Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin her astına karşı eşit davrandığını ileri süren ortalama liderlik yaklaşımının aksine, liderin astlarıyla farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiği fikrinden hareketle ortaya çıkmıştır (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, McNamara, 2005, 141).

Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan bu liderlik teorisi, lider ve üyeler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve yazında "Leader-Member Exchange Theory (LMX)" olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku, Ağca, Cevrioğlu, 2008, 194). Dikey İkili Bağlantı araştırmalarında, lider ve üyeler arasındaki ikili ilişkinin doğruluğu kanıtlanmış; daha sonra Lider-Üye Etkileşimi Kuramı (Leader-Member Exchange-LMX) bu farklılaştırılmış ilişkilerin niteliğini ve örgütsel boyuttaki anlamını açıklamaya çalışmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, 225).

Graen ve Uhl-Bien (1995, 221), liderlik sürecinin daha dengeli kavranmasını sağlamak için liderliğin çok yönlü niteliğini yansıtan bir sınıflandırmanın geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmüşler ve bu sınıflandırma sistemine liderden başka, liderlikle ilgili diğer düzeyleri dahil ederek sınıflandırmayı genişletmişlerdir. Bu düzeyler Şekil 10'da gösterildiği gibi lider ile izleyici arasındaki ikili ilişkidir.



Şekil 10. Liderliğin Alanları

Kaynak: Graen, Uhl-Bien, 1995

2.1.2.1 Lider-Üye Etkileşimi Kuramına Dayanak Oluşturan Kuramlar

Lider-Üye Etkileşimi Kuramının temelleri rol kuramı ve sosyal mübadele kuramı kullanılarak oluşturulmuştur (Liden ve Maslyn, 1998, 44). Örgüt içinde farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi, örgütün kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal mübadele sürecini içermektedir (Cevrioğlu, 2007, 23).

2.1.2.1.1 Rol Kuramı

Rol kuramı ilk kez sosyal bilimciler tarafından 1930'ların ortalarında tanımlanmıştır. Rol kuramı, sosyal mevki sahibi bireylerin kendilerinden ve diğer bireylerin davranışlarından karşılıklı beklentileri olduğunu varsayarak bireylerin rollerini açıklar (Gürpınar, 2006, 33). Bu kuram, örgüt üyelerinin

görevlerini rolleri sayesinde başardıklarını savunur. Rol kuramı, rollerin örgütlerde nasıl belirlendiğini ve bireylerin örgütsel rollerinde nasıl hareket ettiklerini anlamaya çalışır (Zhou, 2003, 13).

Lider-üye etkileşiminin gelişimi dikkate alındığında, rol kuramının, lider ve üyelerin rolleriyle belirgin bir şekilde bağlantılı olduğu gözlenebilir. Rol kuramına göre, üstlerin astlardan beklentileri ve astların bu beklentileri yerine getirme düzeyi, etkileşim sürecinin genel çerçevesini oluşturur. Örneğin; liderler rollerinin bir gereği olarak astlarını değişik görevler ile sınarlar. Bu süreç, astların görevlerine itaat etme ve liyakat gösterme derecelerine göre lider-üye etkileşimi ilişkisinin biçimlenmesini sağlar. Daha sonra, lider-üye etkileşiminin türü, liderin karşılık olarak vereceği iş ile ilgili kaynakların ölçüsünün ne kadar olacağını belirler. Liderin sunacağı iş ile ilgili kaynaklar; bilgi, dikkat çeken görev atamaları ve kendi kendini yönetme yetkisi olabilir. Kısacası, lider ve üyeler belirli ve kabul görmüş karşılıklı bağımlılık temelinde bazı roller geliştirirler. Bu süreçte astların başarımları önemli bir etkidir (Kang, 2004, 18).

2.1.2.1.2 Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, Blau tarafından geliştirilmiştir. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf, diğer tarafa bir kaynak sağladığında; diğer tarafın da bu kaynağa karşılık vermesi beklenir. Buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği ise gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar olmadığı gibi; mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz, kazançlar para ile ifade edilmez ve kişilerin takdirine bırakılır. Sosyal mübadele sonunda, karşılıklı güven ve arkadaşlık göstergeleri elde edilir (Gürbüz, 2006, 52).

Rol kuramı lider ve üyelerin rollerine odaklanırken; sosyal mübadele kuramı, lider ve üyeler arasındaki değişime önem vermektedir (Kang, 2004, 19). Lider-üye etkileşimi, örgütteki biçimsel temellere karşın lider ve üyeler arasında kişilerarası bir ilişkinin geliştiğini öne sürmektedir. Bu ilişki sosyal

mübadele kuramına dayanır. Şöyle ki; her grup diğer bir grubun değer verdiği bir şeyi arz eder ve her grup bu mübadeleyle oldukça adil ve kayda değer görür. Lider-üye etkileşimindeki ilişkilerde çeşitlilik; paylaşılan kaynakların miktarı, bilgi ve iki grubun birbirine desteği şeklinde gözlenir. Paylaşılan somut ve somut olmayan kaynakların değeri ne kadar fazla algılanırsa lider-üye etkileşiminin kalitesi de o kadar yüksek olur. Yapılan çalışmalar mübadelenin kalitesinin lider ve üyelerinin davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Wayne, Shore ve Liden, 1997, 83). Sosyal mübadele, liderin güven ve ilgisini kazanmış bir grup örgüt üyesinin üzerinde sorumluluk hissi yaratır. Üyeler de liderin güven ve ilgisine karşılık olarak vatandaşlık davranışı ve yüksek performans sergileyerek yanıt verirler (Erdoğan, Liden ve Kramier, 2006, 395).

Liderler çoğunlukla sınırlı sayıdaki güvenilir bazı üyeler ile diğer üyeler ile olduğundan epey farklı, özel bir mübadele ilişkisi kurarlar. Liderin özel bir ilişki geliştirdiği bu üyelerin yardımcılık, vekillik veya danışmanlık görevinde bulunan çalışanlar olduğu söylenebilir (Lee, 2000, 40).

2.1.2.2 Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşim kuramının gelişimini dört evreye ayırmışlardır. Birinci evrede, dikey ikili ilişkilere ve sürecin kendisine ağırlık verilmiştir. Bu kapsamda, etkileşim süreci dört aşama olarak ele alınmıştır. Bunlar, ilk etkileşim aşaması, işlerin verilmesi aşaması, üyelerin harekete geçmesi aşaması (işlerle ilgili tutum ve davranışlar) ve liderin üyenin tutum ve davranışlarını değerlendirmesi aşamasıdır (Cevrioğlu, 2007, 42).

Kuramın gelişimindeki ikinci evre, lider-üye etkileşiminin niteliğine, belirleyicilerine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanma evresidir. Bu evrede, lider-üye etkileşimi açısından iki grubun varlığı üzerinde durulmuştur: “grup içi üyeler” ve “grup dışı üyeler”. Etkileşimin niteliğine bağlı olarak yüksek etkileşim kurulan işgörenler liderin gözünde “grup içi” üyeler olarak değerlendirilirken, niteliğin düşük olduğu üyeler ise “grup dışı” üyeler olarak değerlendirilmektedir. Yine bu evrede, bu etkileşimin niteliğinin ortaya çıkardığı sonuçlar üzerinde de durulmuştur (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu,

2008, 194). Bu kapsamda, Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük işgören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997; Liden ve Graen, 1980 ; Vecchio ve Gobdel, 1984). Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma niyetini yükseltmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697) (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, 194).

Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkileri ve bunun belirleyicilerini tespit etme çalışmaları yapılmıştır. Bununla ilgili olarak lider-üye etkileşimi ile tutumlar, demografik özellikler, değerler, sahip olunan yetenekler, karşılıklı güven, ortaklık beklentisi, lider özellikleri, beğeni, iletişim, algılanan benzerlik, takımların özellikleri -değerleri, kuralları vb.-, liderin sahip oldukları güç kaynakları, örgütsel politikalar, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Cevrioğlu, 2007, 47; Zhoue, 2003, 19-20; Kang, 2007, 533; Cogliser ve Schriesheim, 2000, 492). Bu evrede yapılan çalışmalarda, yüksek nitelikli lider-üye etkileşimini sağlamaya dönük "tavsiye edici" bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, 194).

Son evrede ise, lider-üye etkileşiminin analizi, lider ve üye arasındaki ikili ilişkiden, grup ve örgüt düzeyine yani sisteme kaymıştır. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl örgütlenebileceği konuları araştırılmıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, 194).

2.1.2.3 Lider-Üye Etkileşimi Süreci

Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşimi sürecini dört aşamalı bir model yardımıyla açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre, lider ve üyeleri arasındaki etkileşim dört evreden oluşmaktadır. Birinci evre ilk etkileşim

aşamasıdır ve lider ile üyenin mevcut pozisyonlarında ilk kez kurdukları etkileşimi ifade eder. Bu evrede üyenin pasif alıcı konumu sona erer ve liderle arasında bir görüşme süreci başlar. Tarafların her biri bu görüşmeye, fiziksel özelliklerini, görünüm ve yeteneklerini, karakterlerini, deneyimlerini, yaş ve altyapılarını, örgüt içindeki kişisel rollerini, örgüt geneli ile ilgili anlayışlarını, kişisel ve/veya örgütsel tercih ve beklentilerini getirirler.

İkinci evre, liderin denemek istediği üyeye birtakım işler verme aşamasıdır. Lider, üyenin muhtemel performansı hakkında çok az fikre sahiptir. Bu evrede güven davranışsal olarak kendini gösterir ve lider üyeye belirli bir iş/işler verir. Bu işler, liderin, üyenin pozisyonuna göre örgüt içinde ona vermeyi planladığı görev/roller ile ilişkilidir ve liderin üyeyi test edebilmesi için verilir. Böylece lider, astın motivasyon ve davranışlarını değerlendirip, ileride kendisine ne kadar zaman ve enerji harcayacağını belirleyebilir. Bu evrede üye kendisi için belirlenen rolle ilgili bilgiyi alır ve bu rolü ya kabul eder ya reddeder ya da geliştirir. Ayrıca bu aşamada her iki taraf da birbirlerine nasıl davranması gerektiği ile ilgili olarak da fikir sahibi olurlar. Bu aşamada, lider, işgörenden görevin başarıyla yerine getirilmesi ve iyi bir performans beklerken; işgören de liderden olumlu bir geri bildirim ve çeşitli ödüller bekler.

Modeldeki üçüncü evre liderin verdiği görevlere karşı üyenin davranış ve tutumlarını içerir. Bu evrede üyenin göstereceği performans onun hangi grup içerisinde yer alacağı bakımından önemlidir. Bu aşamada etkileşimin niteliği, lider ve üyenin karşılıklı kazanımlarına göre şekillenir. Üye açısından kazanım, liderin kendisine sunduğu ve üyenin değerli bulduğu maddi veya manevi kaynaklar iken, lider açısından, üyenin amaca katkı sağlayacak şekilde yaptığı davranışların tamamıdır.

Modelin son evresi ise liderin, üyenin davranışına yönelik tutumları ve davranış tarzını değerlendirme çabasıyla ilgilidir. Bu evrede, liderin, üyeye karşı hissedeceği en ufak bir güvensizlik, üyenin gruptan dışlanmasıyla sonuçlanır. Bu süreçte lider ve üyenin kültür, ırk ve cinsiyet gibi özellikleri birbirine ne kadar yakın olursa iletişim o derece başarılı olur. Lider ve üye arasında daha önceki süreçlerde belirlenmiş davranış kalıpları rutinleşmeye başlar ve ikili arasındaki etkileşim süreci önceden tahmin edilebilir bir hal alır. Bu aşamada lider, üyeyi iyice tanır ve performansını görür. Bunun sonucunda

lider ve üye arasındaki etkileşim sona ermemekte, aksine daha da gelişmekte ya da tamamen şekil değiştirmektedir. Değerlendirmeler sonucunda lider, iş verdiği üyeyi grup içinde ya da dışında şeklinde değerlendirir. Böylece lider ilişkilerinde, kendine uzak grup üyeleri yerine, kendisini anlayan ve işi bilen grup içi üyelere yönelir (Erdem, 2008, 18).

2.1.2.4 Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-üye etkileşimi kuramının gelişimi boyunca merak edilen önemli bir konu, lider-üye etkileşiminin tek boyutlu veya çok boyutlu olup olmadığıyla ilgilidir. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşim kuramının, rol kuramı ve sosyal mübadele kuramına dayandırılarak çok boyutlu olarak ele alınabileceğini ileri sürmüşlerdir (Zhou, 2003, 17). Lider-üye etkileşiminin kuramsal temellerinin dayandığı rol kuramı çok boyutludur. Örneğin bazı çalışanlar, sosyal etkileşimi ihmal edip görevlerine odaklanırken, bazıları ise görevlerini ihmal edip sosyal etkileşime odaklanmaktadır. Bazı çalışanlar ise her ikisine karşı güçlü veya zayıf duygulara sahip olabilmektedirler. Ayrıca liderlerin rolleri de; denetim, kaynak tahsisi ve çalışanlar arasında denge sağlamak gibi çeşitli faktörlerden oluşmaktadır (Erdem, 2008, 14). Dienesch ve Liden, lider-üye etkileşimi boyutlarını karşılıklı etkileşim, katılım ve sadakat şeklinde belirlemişlerdir. Liden ve Maslyn bu üç boyuta destek mahiyetinde dördüncü bir boyut olan profesyonel saygı boyutunu eklemişlerdir (Zhou, 2003, 17). Graen ve Uhl-Bien farklı ve üç boyutlu bir LÜE kavramı öne sürmüşlerdir. Bu üç boyut; bağlılık, saygı ve güvendir (Aslantürk, 2008, 38). Schriesheim ve arkadaşları (1999), lider-üye etkileşimi çalışmalarının çoğunluğunda baskın olarak görünen altı boyut tanımlamışlardır: karşılıklı destek, güven, beğeni, hoşgörü, özen ve sadakat (Zhou, 2003, 18). Bunlardan hareketle lider-üye etkileşiminin başlıca boyutları aşağıdaki gibi ele alınabilir:

- **Katılım:** Dienesch ve Liden, katılımı, üyelerin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için ortaya koyduğu iş odaklı aktivitelerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalardır, şeklinde tanımlamışlardır. Gruba yeni dahil olan bir üyenin performansı, lider tarafından belirlenmiş bazı görevlerle

değerlendirilmektedir. Performansı ile lideri memnun eden ve lider tarafından grup içi üyelere dahil edilen ast, liderin istediği doğrultuda performans göstermeyen astlara oranla, liderle daha yüksek kalitede iletişim kurar. Lider ve üye arasındaki yüksek nitelikli etkileşim, daha değerli kaynakların mübadelesini anlamına gelmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, 45).

- **Sadakat:** Dienesch ve Liden tarafından geliştirilen ikinci boyut, liderin ve üyelerin birbirlerine ne kadar sadık olduklarıyla ilgilidir. Sadakat, liderin ve üyelerin birbirlerinin davranışlarını ve kişiliklerini destekliyor olduklarının göstergesi olarak tanımlanmıştır. Liderler, bağımsız karar alınması gereken görevleri sadık üyelerinin üstlenmelerini isterler (Liden ve Maslyn, 1998, 45).

- **Karşılıklı Etkileşim:** Dienesch ve Liden (1986), karşılıklı etkileşimi lider ve astın, iş veya profesyonel değerlerden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi olarak tanımlamaktadır. İş odaklı lider-üye etkileşiminde etkileşim, katılım kadar etkili bir boyut olmamakla beraber, bazı durumlarda katılımdan daha önemli bir boyut olarak kendini göstermektedir. Örneğin, arkadaşlıkların genelde iş ortamındaki etkileşim aracılığı ile ortaya çıktığı düşünülürse, bazı durumlarda lider ve üye, duyguların ağır bastığı bir değişim ilişkisine girebilirler (Erdem, 2008, 17).

- **Profesyonel İtibar:** Karşılıklı ilişki içerisindeki her bir üyenin, kendi statüleri ile ilgili, örgüt içerisinde veya dışarısında kazanmış oldukları mesleki itibarı ifade etmektedir. Profesyonel itibar, üyeye birebir etkileşimde bulunarak, geçmişte kazanmış olduğu başarılarla bakarak ya da örgüt içerisinde veya dışında bireyle ilgili bilgilere ulaşarak oluşabilir. Lider, mesleki bilgisine güvendiği çalışanların deneyimlerinden yararlanmak için bunları kendine yakın grup içerisinde tutmak ister (Erdem, 2008, 17).

2.1.3 Örgütsel Adalet Algısı

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynakların çoğu, örneğin Hamurabi Kanunları, sosyal adalet konusu üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin ve kaynak dağılımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır.

Kendisine adaletli davranılmasını istemek insanın doğasında var olan bir güdüdür. Kişiler çok küçük yaşlardan itibaren neyin adaletli neyin adaletsiz olduğunu algılamaya başlamaktadırlar (Çakmak, 2005, 19).

Adalet kavramı, bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanıla gelmiştir. Toplum örgütlenmesinde adaletin rolünün anlaşılmasıyla, konu üzerine çok sayıda bilim dalında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Pek çok farklı disiplinden gelen sosyal bilimcinin -siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar, teologlar, psikologlar- adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde katkıları olmuştur (Karaeminoğulları, 2006, 8).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısıyla incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır. Rawls, adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamıştır (Eker, 2006, 2). Bütün sosyal ortamlarda var olan, bu kadar önemli bir kavramın örgütlerde ihmal edilmesi ise imkansızdır (Çakmak, 2005, 19).

Çalışma ortamında bireyler, personel seçimi ile başlayan süreçle birlikte, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, çalışma mekanıyla ilgili düzenlemeler, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Her bir karar aşamasında çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunlara talip çok sayıda insan; kararın sonucunda ise kazananlar ve kaybedenler söz konusudur. Kendileri taraf olmasa dahi bireyler ihtiyari veya gayri ihtiyari olarak, mensubu oldukları örgütteki kişiler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların uygulanmasında takip edilen kural ve yöntemleri adalet perspektifinden değerlendirmektedirler (Karaeminoğulları, 2006, 9).

2.1.3.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Adaletin örgütlerde dikkat edilen bir kavram olarak araştırılması, hukuk ve sosyal bilimler alanlarında araştırılmasına göre nispeten daha yeni bir konudur. 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir yazının gelişmesine yol açmıştır (Çakmak, 2005, 29). Örgütsel adalet kavramı ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından, "... çalışma ortamında adaletin rolünü ..." kullanılmıştır (Karaeminoğulları, 2006, 10).

Örgütsel adalet kavramı farklı yazarlarca, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Eker, 2006, 3). Geniş bir tanımla örgütsel adalet, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak işgörenlerde oluşan adalet algısıdır (Özdevecioğlu, 2003, 78). Benzer bir tanımla örgütsel adalet, işgörenlerin iş ile ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleşenleri kıyaslamaları sonucunda örgütlerine ilişkin kendilerinde oluşan adalet algısıdır (Karaeminoğulları, 2006, 10). Başka bir tanımla örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (Çakmak, 2005, 20).

Görüldüğü gibi örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimleri ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini kapsamaktadır. Bu bakımdan işgörenler, örgütlerinde kendileri ile diğer işgörenleri karşılaştırır ve kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler (Özdevecioğlu, 2003, 78).

Çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetime olan güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun vb. faktörlerin etkisi altındadır. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Dilek, 2005, 51).

2.1.3.2 Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri

Örgütsel adalet kavramının gelişimi incelendiğinde, ‘sosyal adalet’ kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgütsel adalet kavramının buradan hareketle geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı, Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı, Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Eker, 2006, 3).

Öte yandan, genel olarak örgütsel adalete ilişkin kuramların, kazanımların adilliği konusuna odaklandıkları ve bu noktadan hareketle geliştirilmiş oldukları gözlemlenmiştir. Bu alanda çok sayıda kuram ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbiriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, bu kuramların sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Bu noktada Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” başlıklı çalışmasında, var olan kuramları iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır. Greenberg’in kullandığı iki boyut reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarıdır (İşbaşı, 2000, 42).

2.1.3.2.1 Reaktif-İçerik Kuramlar

Reaktif-içerik kuramlar, bireylerin adil olmayan davranışlar karşısındaki tepkilerinin nasıl olduğuna odaklanan yaklaşımlardır. Bu kuramlar arasında Homan’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Walster vd.’nin (1973) Eşitlik Kuramı bulunmaktadır. Bu kuramlara göre, insanlar adil olmayan ilişkilere yönelik olumsuz hislerini açıkça ifade etmekte ve yaşanan eşitsizliği düzeltmeye çalışmaktadırlar. Bu kuramlar, insanların ödül ve kaynakların haksız dağılımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanırlar (Greenberg, 1987, 11).

Bu kapsamda ele alınabilecek en önemli kuramlardan biri Adams'ın Eşitlik Kuramıdır. Eşitlik kuramının başlıca yapısal öğeleri girdiler ve çıktılardır. Girdiler, kişinin örgüte olan katkılarını (örneğin: eğitim, tecrübe, gayret, kabiliyet); çıktılar ise kişinin mübadele sonucunda aldığı ödülleri, maaşı veya öz başarıyı ifade etmektedir (Gürpınar, 2006, 6). Kurama göre, işgörenler, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca, elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer işgörenlerin çabaları ve örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmaktadır. Adams, adalete ilişkin algılamaları "eşitlik denklemi" adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte kişi ve diğer kişi olmak üzere iki tarafın varlığı söz konusudur. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu formülü aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000, 45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Eşitlik kuramına göre karşılaştırmalar sonunda oranlar eşit değilse, oranı yüksek olan grubun suçluluk duyduğu ve hak ettiğinden fazla kazandığı; oranı düşük olan grubun ise öfke duyduğu ve hak ettiğinden az kazandığı var sayılır. Eşit oranların adil bir durum sağladığı kabul edilir ve memnuniyet ile karşılanır (Gürpınar, 2006, 6).

İşgörenler adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı olarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler (Eker, 2006, 4).

Görüldüğü gibi Adams'ın Eşitlik Kuramı, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişkiyi ifade

etmektedir. Bu yönüyle de sosyal mübadele kuramından yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Adams, kuramında, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır (Eker, 2006, 7).

Geleneksel eşitlik kuramına en yakın reaktif içerik kuramlar arasında sayılabilecek bir diğer kuram da Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Bu kuram genel olarak, bazı dağıtım şekillerinin kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk ettiğini ifade eder (Greenberg, 1987, 12).

2.1.3.2.2 Proaktif-İçerik Kuramlar

Proaktif-içerik kuramlar, işgörenlerin adil sonuç dağılımları yaratmak için nasıl bir girişimde bulduklarına odaklanan kuramlardır. Bu kategorideki yaklaşımların temelini Leventhal'in (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı oluşturmaktadır (Greenberg, 1987, 12).

Adalet Yargı Kuramı, bireylerin yüzleştikleri durumlar karşısında farklı dağıtım kuralları uygulayarak, adil kararlar için girişimde bulduklarını ileri sürmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal uyumun öneminin vurgulandığı durumlarda, algılanan adil dağıtım uygulaması eşitlik standartlarını yürürlüğe koymayı gerektirebilir. Bu yürürlük, katılımcılar arasında olası primleri göz ardı edip, ödülleri eşit olarak bölerek gerçekleştirilmektedir (Greenberg, 1987, 13).

Bu kategorideki diğer bir kuram Lerner'in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner, adaletin insanların en önde gelen uğraşlarından biri olduğunu ve adaletin kâr artırma amacıyla araştırılmasının hayali bir yanılsama olduğunu savunmuştur (Greenberg, 1987, 13). Lerner dağıtım uygulamalarının orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğinin farkına varmıştır. Lerner bu konuda dört ilke belirlemiştir. Bunlardan ilki rekabet ilkesidir ve dağıtımın, çalışanların performanslarına dayandırılması gerektiği şeklindedir. İkinci ilkesi eşitlik ve dağıtımın eşit uygulanması gerektiğini öngörür. Lerner'in üçüncü ilkesi hakkaniyettir ve dağıtımların benzer katkılara göre yapılması gerektiğini ifade eder. Son ilke ise Marksist adalet ilkesidir ve

dağıtımların ihtiyaçlara dayanarak yapılması gerektiğini savunur (Greenberg, 1987, 13).

Yukarıda, reaktif-içerik ve proaktif-içerik kuramlarının tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram, kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, dağıtım adaleti kavramına işaret etmektedirler (İşbaşı, 2000, 47).

2.1.3.2.3 Reaktif-Süreç Kuramlar

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları hukuk alanından türetilmiş kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Bu kapsamda ele alınan başlıca kuram Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramıdır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır. Hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar: anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu *süreç aşaması* ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı *karar aşaması*dır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü "süreç kontrolü", anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de "karar kontrolü" şeklinde adlandırmışlardır.

Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Eker, 2006; 10).

2.1.3.2.4 Proaktif-Süreç Kuramlar

Bu kategori içinde, baskın kuramsal görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Bu kuram, Leventhal'in adalet yargılama modelini temel alarak geliştirilmiş ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak sunulmuştur. Ancak, dağıtım kararlarından çok, özellikle işlemlerle ilgili kararlara uygulandığından proaktif-süreç kuramları kategorisinde yer almıştır. Kısacası, proaktif-süreç kuramlar ile insanların adaleti sağlamak için ne tür işlemleri uygulayacakları araştırılmaktadır (Greenberg, 1987, 14).

Dağıtım tercihi kuramına göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Eker, 2006, 11).

2.1.3.3 Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, yapılan yazın taraması, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğünü ve görgül çalışmalarla da desteklendiğini göstermektedir (Karaeminoğulları, 2006, 11).

Daha sonra, Greenberg (1993) etkileşim adaletinin kişiler arası adalet (işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında kişiler arasındaki davranışlarda adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilirliğini belirtmiştir (Eker, 2006, 11).

2.1.3.3.1 Dağıtım Adaleti

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda, özellikle 'kazanımların adilliği' yani 'dağıtım adaleti' üzerinde durulmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla her zaman ilgilenmiştir (Özmen, Arbak, Özer, 2007, 21).

Dağıtım adaleti kısaca, işgörenlerin ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir. Örgütsel adaletin bu boyutu ile Adams'ın eşitlik kuramı, her ikisinin de kazanımların dağıtımı ile ilgilenmesi nedeniyle, birbirlerine benzemektedir (Eker, 2006, 12).

Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapan bireyler, sonuçta kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, 78). Yapılan çalışmalar, kazanımlardaki dağıtımın adaletsizliğini algılayan örgüt üyelerinin performanslarının ve yaptıkları işin kalitesinin düştüğünü, aralarındaki dayanışmanın azaldığını; stres ve hırsızlığın arttığını göstermiştir (Kang, 2004, 13). Ancak kişiler için sadece elde ettikleri kazanımların önemli olmadığı görülmüş ve dağıtım adaleti kavramı örgütlerdeki adalet değerlendirmelerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Buna göre kişiler, sadece elde ettikleri kazanımların adilliği ile değil, bu kazanımları belirlemede kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bu nedenle, dağıtım kararların belirlenmesinde kullanılan uygulamaların adaletini inceleyen işlem adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005, 30).

2.1.3.3.2 İşlem Adaleti

İşlem adaleti ile ilgili en önemli görgül çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir. Thibaut ve Walker, hukuk alanındaki yasal işlemlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde

çalışmışlardır. Folger ve Greenberg ise, işlem adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (İşbaşı, 2000, 51).

Örgütsel açıdan işlem adaleti, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil olarak algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (Aykut, 2007, 13). Başka bir deyişle işlem adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre işlemsel adalet kavramı ile çalışanların örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen işlemlerle de ilgilendikleri savunulmaktadır (Çakmak, 2005, 31).

Bir işgörenin almış olduğu haftalık ya da aylık ücret miktarı dağıtım adaleti kavramı altında irdelenirken, bu ücret tutarının belirlenmesinde yönetici ya da örgütün takip ettiği politika ve yöntemlerin adil olma düzeyi ve bunlara işgörenlerin ne derece güven duyduğu tamamen işlem adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır. Bu özelliğiyle işlem adaleti, dağıtım adaleti kavramının da üstünde, çok daha geniş bir anlam ve içerik taşımaktadır (Doğan, 2005, 302).

İşlem adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, işgörenlerin yöneticilerine ve örgütlerine duydukları bağlılığı azaltmakta ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır (İşbaşı, 2000, 52).

2.1.3.3.3 Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag örgütsel adalet ile ilgili olarak kişiler arası davranışların kalitesinin önemine dikkati çekerek, adalet yazınına yeni bir kavramla tanıştırmışlardır. Bu bakış açısına da etkileşim adaleti adını vermişlerdir. Bies ve Moag (1986) işgörenlerin örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir (Eker, 2006, 22).

İşgörenler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklemekte ve bu etkileşimde adalet aramaktadırlar. Kimi işgörelere saygılı ve içten kimilerine ise saygısız ve mesafeli davranan

yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Etkileşim adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar işgörenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, 79).

Bir işgörenin etkileşim adaletsizliği yaşadığında örgütünden ziyade yöneticisi ile ilgili bir tatminsizlik yaşadığı, aynı şekilde örgütünden ziyade yöneticisine olan bağlılığının azaldığı ve örgütüne karşı değil de yöneticisine karşı olumsuz tutumlar geliştirdiği tahmin edilmektedir. Bu tahminler etkileşim adaletsizliği kaynağının uygulamaların kendisinden değil, bu biçimsel adımları uygulama yetkisine sahip kişiden kaynaklandığı fikrine dayanmaktadır. Bu nedenle etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilir (Çakmak, 2005, 40).

Etkileşim adaletinin iki açıklama türünün bulunduğu görülmektedir: Mazeretler ve haklı göstermeler. Mazeretlerle karar alıcı, kararın uygun veya olumlu olmadığını kabul eder; ancak bu kararla ilgili sorumluluğu kabul etmez ve sorumluluğu dış koşullara bağlar. Haklı göstermeler ise karar alıcının bütün sorumluluğu kabul ettiği, ancak alınan kararların yanlış olduğunu kabul etmediği durumlardır. Yapılan çalışmalar açıklama yapmanın kişiler üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Açıklama yapmak örgütsel desteği ve güveni sürdürmede ve olumsuz olayların sonuçlarını hafifletmede etkili olmaktadır (Çakmak, 2005, 39).

Etkileşim adaleti kavramı, örgütsel adalet yazınında halen tartışmaya açık olan konulardan biridir. Araştırmacılar arasındaki görüş farklılıkları, etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olarak kabul edilip edilemeyeceği ve eğer ayrı bir boyut ise, iki bileşenin var olup olmadığı ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006, 20). Bies ve Shapiro (1988) gibi bazı araştırmacılar etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak ele alırlarken; Niehoff ve Moorman (1993), Byrne ve Cropanzano (1999) ve Tyler ve Bies (1990) gibi bazı araştırmacılar ise etkileşim adaletini işlem adaletinin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır. Moorman (1991) ve Colquitt (2001), araştırmalarında işlem adaleti ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuşlar, olguların bağımsızlığını araştırmalarında doğrulamışlardır. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtım, işlem ve etkileşim) güçlü ilişkili, ancak bağımsız

olgular olduğu sonucuna ulaşmışlardır. 1993 yılındaki çalışmasında, Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel adalet olarak ayırmıştır. Colquitt'in çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları da bu boyutların ayırđıđını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördü ayrımlı desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları araştırmada işlem adaleti, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının birbirinden ayırđıđını göstermiştir (Özmen, 2007, 23).

2.1.4 Tükenmişlik

Modern toplum, artan karışıklığı ve birçok teknik alanda yüksek oranda hünerli insana olan talebiyle, gereksinimlerini karşılamak için büyük oranda iyi eğitilmiş, yetenekli ve alışkan meslek insanı nüfusu yaratmıştır. Meslek insanlarına iş veren ve destekleyen toplum ve örgütler, maalesef meslek yaşamının gidişi ve baskısının insanlar üzerinde şaşırtıcı belirtileri olan birçok sıkıntı ve olumsuzlukların farkına varmada geç kalmışlardır (Babaoğlan, 2006, 17).

Yeni iş ortamlarında ve görevlerin özelliklerinde önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Günümüzde iş yerleri ekonomik ve fiziksel olarak itici, sinik ve sürekli çaba gerektiren ortamlar haline gelmişlerdir. İnsanlar, duygusal, fiziksel ve ruhsal olarak bitkin düşmüş; işin günlük gereksinimleri, aile ve bunlar arasındaki şeyler insanların enerji ve heveslerini yıpratmıştır. Başarma sevinci ve heyecanına ulaşmak daha da zorlaşmıştır. İnsanlar olumsuz ve mesafeli olmuşlardır (Maslach ve Leiter, 1997, 1). Bu da işgörenler arasında "Tükenmişlik Sendromu" denilen bir durumu ortaya çıkarmıştır (Güllüce, 2006, 3). Tükenmişlik, insanların ne oldukları ile neleri yapmak zorunda oldukları arasındaki bölünmenin göstergesidir. Tükenmişlik değerlerin, saygınlığın, tutumların ve insan ruhunun aşınmasını ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, 17).

Günümüzde, iş ortamında var olan tükenmişlik sendromu gün geçtikçe artış göstermektedir. Tükenmişliğin varlığının daha olası olduğu bir durum, işin özellikleri ile çalışanın özellikleri arasındaki uyumsuzluktur. İşgörenler,

gitgide insani değerlerin ekonomik değerlere göre ikinci planda yer aldığı bir iş ortamında çalışmaktadırlar. İşgörenlerin bu cesur yeni dünyaya uyum sağlayacağı ve bu koşullarda yaşamını sürdüreceği sanılmaktadır. Ancak, insanlar ve işin gerekleri arasındaki mesafe arttıkça, bu gidişat daha çok tükenmişlik yaratmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997, 9).

2.1.4.1 Tükenmişliğin Tanımlanması

1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başlarında ortaya çıkan tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından, "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak", olarak tanımlanmıştır (Çokluk, 2003, 111). Sözlük tanımında tükenmişlik, gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu, olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu).

Maslach, işgörenin verdiği tepkilerden yola çıkarak yaptığı tanımda tükenmişliği; "insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları; yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom" olarak tanımlamıştır (Dibekoğlu, 2006, 7).

Shirom, "geçmiş araştırmalardan çıkarılacak başlıca sonucun, tükenmişliğin ana temasının kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu" olduğunu belirtmiştir (Güllüce, 2006, 4).

Anderson ve Iwanicki'e göre genel olarak tükenmişlik, kendini önemsiz hissetmedir; birinin ne kadar çok çalışırsa çalışsın başarı, kabul ya da takdir bakımından ödüllerin yoksun olduğu hissini duyumsamasıdır (Babaoğlu, 2006, 19).

Tanımlardan da görüldüğü gibi tükenmişlik, bir tür stres olarak kabul edilebilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir (Bahar, 2006, 5). Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır (Özkaya, 2006, 30).

2.1.4.2 Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile değişik modeller ileri sürülmüştür (Bahar, 2006, 10). Bu modeller aşağıdaki gibi incelenebilir:

2.1.4.2.1 Freudenberger ve Tükenmişlik

Freudenberger (1974) tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Freudenberger, tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal göstergelerini belirleyerek, tükenmişlik kavramını daha somut hale getirmeye çalışmıştır. Freudenberger' a göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide 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 (Vızlı, 2006, 19).

2.1.4.2.2 Maslach' ın Tükenmişlik Modeli

Maslach'a göre tükenmişlik; "duygusal tükenme", duyarsızlaşma" ve "kişisel başarısızlık" şeklinde ortaya çıkan üç boyutlu bir sendromdur (Dibekoğlu, 2006, 9). Aşağıda ayrı ayrı incelenen bu üç boyut kavramsal olarak birbirinden farklıdır, ancak birbiri ile ilişkilidir (Engin, 2006, 40).

a) Duygusal Tükenme: Tükenme kişinin duygusal kaynaklarının tüketilmiş ve kişiye fazla yüklenilmiş olma duygularını anlatmaktadır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir (Başören, 2005, 5). İşgören, bu duruma uyum sağlayabilmek için kendini zorlar ve diğer insanların duygusal taleplerini karşılayamadığı düşüncesine kapılarak bu talepler karşısında ezilmişlik hissi yaşar. Duygusal tükenme, işgörenin içinde bulunduğu bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkar ve işgören bunu kaçış yolu olarak görür (Dibekoğlu, 2006, 10)

b) Duyarsızlaşma: Duygusal tükenme içerisinde olan birey, iletişim kurduğu bireylerin sorunlarını çözemediği takdirde duyarsızlaşmayı sorunlardan kaçma yolu olarak kullanmaktadır (Demirbaş 2006, 23). Bu boyutta, başkalarına karşı tutumlarda ve yanıt vermede olumsuz bir değişme vardır. Özellikle bu durum, iş yerlerinde hizmet verilen kişilere yöneliktir (Bahar, 2006, 19). Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp, kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Birey, işi gereği karşılaştığı insanlara, bir insandan çok iş gereği ilişki kurulan bir nesne gibi davranabilir (Bahar, 2006, 19). Bu türden duygu ve tutum geliştiren işgörenin, sergilediği davranışlar sonucu diğer işgörenden olumsuz tepkiler alması muhtemeldir. İşgören aldığı bu olumsuz tepkileri zihninde oluşturduğu yeni, tutarlı durum için bir kanıt olarak görür ve yaşadığı duyarsızlaşma sendromunun kronikleşmesine neden olur. Bu kısır döngü ne kadar uzun sürerse işgörenin yaşadığı tükenmişlik de o kadar derinleşip kökleşir ve çözümü zorlaşır. Duyarsızlaşma, genellikle işgörenin yaşadığı tükenmişliğin kronikleşmesi ve işle ilgili hedefinin belirginliğini yitirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Maslach, tükenmişliğin bu boyutunu en problemlili alt boyut olarak görmektedir (Dibekoğlu, 2006, 9-10-11).

c) Kişisel Başarısızlık: Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bireyin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine yol açmaktadır. İşgören başkalarına ilişkin olumsuz düşünce ve davranışları nedeni ile kendisini suçlu hisseder, kimse tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı ve işinde başarılı olmadığı duygusuna kapılır. Tüm bunların sonucunda kendisine olan saygısını kaybedebilir ve depresyona girebilir. Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir (Bahar, 2006, 20). Bu noktada, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarısızlık boyutu ortaya çıkar.

2.1.4.2.3 Meier' in Tükenmişlik Modeli

Meir (1983) tükenmişliği; “işgörenin işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ya da büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum”, şeklinde ifade etmektedir. Burada anlamlı pekiştireç, sonucun işgören tarafından - olumlu ya da olumsuz- değerli bulunmasını ifade eder. Kontrol edilebilir yaşantıyla ifade edilmek istenen, işgörenin aldığı kararlarla ve yapıp ettikleriyle kendisi ve çevresi üzerinde gerçekleşen olaylarda söz sahibi olduğu inancıdır. Kişisel yetersizlikle kastedilmek istenen şey ise işgörenin, olayları değiştirmede kendisini yetersiz görmesidir. Bütün bunlar işgörenin kendisine, çevresine ve sonuca yönelik beklentilerini ifade etmektedir. Anlamlı pekiştireç, işgörenin sonuca yönelik beklentisini; kontrol edilebilir yaşantı, çevreye yönelik beklentisini, kişisel yeterlik ise işgörenin kendisine yönelik beklentisini ifade eder (Dibekoğlu, 2006, 12).

Bu modelin dört boyutu bulunmaktadır (Başören, 2005, 7). Bunlar:

a) Pekiştirme Beklentileri: Pekiştirme beklentileri, belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin attığı değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Şöyle ki, bir öğretmen sınıfta sürekli soru soran öğrencilerle çalışmak isterken, diğer bir öğretmen sessizce dinleyen öğrencilerini tercih edip bu şekilde doyum sağlayabilir. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tam tersi bir durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir (Başören, 2005, 7).

b) Sonuç Beklentileri: Sonuç beklentileri, belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1977, s.195). Pekiştirme beklentileri belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bir öğretmen "öğrenciler bu konuyu öğrenemezler" şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşayabilir (Başören, 2005, 7).

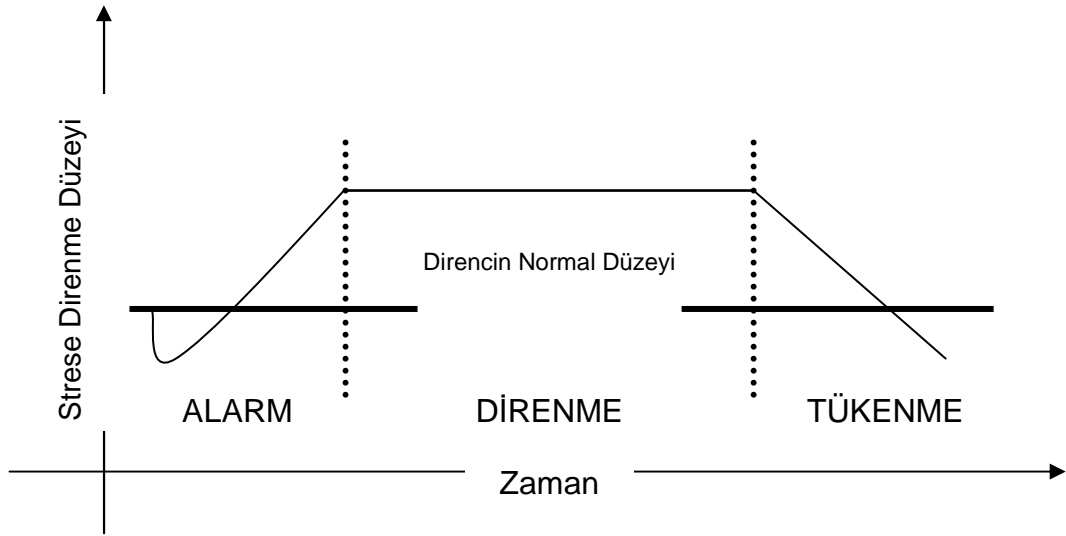
c) Yeterli Olma Beklentileri: Yeterli olma, verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret eder. Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları

üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Örneğin öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmediği için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi) (Başören, 2005, 7).

d) Bağlamsal İşleme Süreci: Bu süreç tükenmişlik modelinin en geniş kategorisidir; çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgili açıklama yapmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamda bilgi ile süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilebilir (Başören, 2005, 8).

2.1.4.2.4 Selye'nin Tükenmişlik Modeli

Stres araştırmalarının önde gelenlerinden olan Selye, stresi, “vücuda yüklenen özel olmayan herhangi bir isteme karşı, vücudun tepkisi” olarak tanımlamıştır. Selye, stres sonucunda bireylerin yalnızca fiziksel tepki vermediklerini, aynı zamanda belirlenemeyen değişik tepkilerde de bulunduğunu belirtmektedir. Selye, strese karşı verilen reaksiyonları genel uyum sendromu adı altında toplamıştır (Demirbaş, 2006, 13). Bu reaksiyonlar; alarm aşaması, direnç aşaması ve tükenme aşamasıdır. Genel uyum sendromunun üç aşamasına ilişkin direnme düzeylerinin seviyeleri Şekil 11’de görülmektedir.



Şekil 11. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi

Kaynak: Dibekoğlu, 2006

a) Alarm Aşaması: Bu aşamada stres faktörleri nedeniyle vücut savunma mekanizması oluşturmaya başlar. Kalp atışları, nefes alıp verme sayısı artar. Aşırı terleme bu dönemin bir diğer belirtisidir. Hormon düzeyleri yükselir ve adrenalin salgılanması artar. Göz bebekleri belirgin biçimde genişlemeye başlar. Alarm aşaması 2 boyutta gerçekleşmektedir. İlk boyutta organizma bir şok içindedir. Bu, vücudun dengesinin bozulduğu ve gerilimin yaşandığı aşamadır. Bu sırada organizma “savaş” ya da “kaç” tepkisi içerisine girerek, ikinci basamak olan şok karşıtı uyum süreçlerini başlatır. Savaş ya da kaç tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Aynı zamanda organizmanın bütün alt sistemleri ve onlara bağlı organ ve kas sistemleri harekete geçer. Alarm aşamasında bedensel boyuttaki değişimler herkeste aynı aşamalardan geçmekle birlikte, psikolojik temelli değişimler kişilik ve çevre gibi bireysel koşullara bağlı olarak farklılık gösterir (Demirbaş, 2006, 13).

b) Direnç Aşaması: Bu dönem bir bakıma “strese alışma dönemi” olarak da adlandırılabilir. Organizma stres karşısında uyum sağlama sürecine girer ve alarm aşamasının belirtileri azalmaya hatta ortadan kalkmaya başlar.

Birey, stres kaynaklarına karşı mücadelesine devam etmesine karşın eğer tehlike devam ederse, gerilim ve yorgunluk baş gösterir. Bireyin strese karşı gösterdiği reaksiyon düzeyi birden bire zayıflamaya başlar ve birey tükenme aşamasına gelir (Demirbaş, 2006, 14).

c) Tükenme Aşaması: Eğer stres verici durumlar ya da stresi harekete geçiren olaylar azaltılamamışsa ya da ortadan kaldırılamamışsa, direnç aşamasını bireyin tükenme aşaması izler. Bu aşamada bulgular yeniden ortaya çıkar ve eğer devam ederse ölüme varan sonuçlara neden olabilir (Demirbaş, 2006, 14).

2.1.4.2.5 Cherniss Modeli

Cherniss, "tükenmişliği" iş stresine yanıt olarak, işe ilişkin tutum ve davranışlarda negatif değişiklikler gösterme olarak tanımlamaktadır (Vızlı, 2006, 28). Chernis Modeli, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre, tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve iş ile psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren ve bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir (Bahar, 2006, 11).

Belirli mesleki özelliklerle işe giren birey kendisinden çok daha farklı istekleri bulunan bireylerle etkileşim içindedir. Bu etkileşim sürecinde yaşanan sorunlar ya da aksaklıklar değişik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına neden olmaktadır. Bireyler bu stres kaynaklarıyla farklı biçimlerde baş etmektedirler. Kimileri sorunu etkin olarak çözme yoluna giderken, kimileri de olumsuz tutumlarını değiştirerek sorunla baş etmeyi yeğlemektedirler. Birey stresle karşılaştığında, stresle başa çıkmak için, ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olamazsa başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gider. Eğer yine başarılı olamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işi ile olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri var olan olumsuz durumun iyileştirilmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişiklikleri ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir (Demirbaş, 2006, 19).

2.1.4.2.6 Pines Modeli

Pines tükenmişliği bedensel, duygusal ve zihinsel açıdan ele almaktadır. Süreğen yorgunluk, enerji azalması, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı tükenmişliğin nedenleri arasındadır (Demirbaş, 2006,21). Pines, tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli baskı altında tutan iş ortamının bulunduğunu ileri sürmektedir. Duygusal baskı uzun sürdüğü takdirde bireyler stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk ve benzeri duyguları daha aşırı yaşamaktadır (Demirbaş, 2006,22).

Tükenmişliğin temelinde, bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Meslek yaşamlarına başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma gibi idealist hedeflerle başlayan bireyler, stresi yüksek, destek ve ödülün az olduğu çalışma koşullarında başarıya ulaşmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Bu bireyler için başarısızlıklar, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bu tür iş ortamları, sadece işe güdülenme düzeyleri yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir. İş ortamının yarattığı duygusal baskı ne kadar yoğun ve ne kadar uzun süreli olursa olsun, işe güdülenme düzeyleri düşük olan bireylerin tükenmişlik durumu yasamaları söz konusu değildir. Bu bireyler stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk ve benzeri gibi durumları yaşayabilirler. Ancak hiçbir zaman tükenmişlik yaşamazlar (Bahar, 2006, 12).

Pines, gerçek yaşamda hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmadığını vurgulayarak, tükenmişlik durumunu ortaya çıkma olasılığının, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir. Diğer yandan başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici ya da engelleyici olmasına ilişkin algılar, bir bireyden diğerine değişebilen öznel yaşantılardır. Dolayısıyla aynı ortamda çalışan iki bireyden, birisi tükenmişlik belirtileri gösterirken, diğerinin göstermemesi mümkündür (Bahar, 2006, 13).

2.1.4.2.7 Edelwich ve Brodsky Modeli

Edelwich'e göre tükenmişlik, "yardım edici mesleklerde görev yapan çalışanların çalışma koşullarından doğan bir sonuç olarak, idealizm, enerji ve deneyimlerindeki amaçlarının azalma sürecidir" (Engin, 2006, 42).

Edelwich ve Brodsky, yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri deneyimlere dayanarak, tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır. Bunlar: idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşmadır (Bahar, 2006, 14).

a) İdealistik Coşku: Bu dönemde beklentiler, umutlar ve enerji yüksek düzeydedir. İşgören aşırı motive olmuş bir şekilde tüm enerjisini yaptığı işe harcamaktadır. Yapılan iş her şeyden önemlidir. Fedakarca bir çalışma sergileyen birey, tüm potansiyelini iş ortamına ayırır (Engin, 2006, 42).

b) Durgunluk: Kişinin ilk aşamada gerçekleştirdiği enerji düzeyi ve motivasyonu düşmeye başlar. İşle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşadığı görülür. Bu durum devam ettiğinde, çalışan işinden soğumaya başlar. Bu aşamada bireyin ilgisi iş dışındaki kavramlara kaymaya başlar. Daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı kavramlara önem verilmeye başlanır (Bahar, 2006, 14).

c) Engellenme: Birey yaptığı işteki etkinliğini, işin anlamını ve kendi değerleri açısından işin sonuçlarını sorgulamaya başlar. Bu aşamada, duygusal, fiziksel ve davranışsal sorunlar ortaya çıkabilir. Çalışan birey, zaman geçtikçe başarılı olma gayretlerinin yetersiz kaldığını düşünür (Bahar, 2006, 14). Bu dönemde kişi iki yönlü engelleme ile karşı karşıya kalır. Birincisi hizmet verdiği kişilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise hizmet verdiği kişilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir (Demirkol, 2006, 43).

d) Duygusuzlaşma (Apati): Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk ve duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık kişinin yaptığı işin her yönüne yansır (Demirkol, 2006, 45). İşgören mesleğini sadece işsiz kalmamak için, rutin düzeyde sürdürür. İşe geç gelmeler, izin ve sağlık raporu kullanmalar artar (Engin, 2006, 43).

2.1.4.2.8 Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik; "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır" (Bahar, 2006, 15).

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlik çalışmalarını gözden geçirerek tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır (Başören, 2005, 5). Bunlar (Bahar, 2006, 16):

- Fiziyojik tükenme; yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanır.
- Duyuşsal/bilişsel tükenme; duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanır.
- Davranışsal tükenme; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanır.

Perlman ve Hertman'ın tükenmişlik modelinde dört aşama bulunmaktadır (Engin, 2006, 40):

a) Durumun Strese Götürme Derecesi: Strese neden olan durumları gösteren aşamadır. Strese neden olan etkenlerin başında, bireyin beceri ve yeteneklerinin örgütsel beklentileri karşılamaması gelmektedir. Diğer etken ise, yapılan işin, bireyin beklentilerini karşılamaması durumudur. Kısacası bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri arasındaki uyumsuzluk derecesi, stresin derecesini belirlemektedir.

b) Algılanan Stres Düzeyi: Çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenlere bağlı olarak stresin algılanması aşamasıdır.

c) Strese Verilen Tepki: Fiziyojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerin ortaya çıkması ile strese cevap verilme aşamasıdır. Sayılan belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenler belirler.

d) Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Kronik duygusal stresin yaşanması ile tükenmişlik oluşur. Sağlık sorunları, iş doyumunda düşme, işi bırakma veya işten atılma gibi sonuçlar oluşur.

2.1.4.2.9 Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın modeli gözlem ve deneyimlere bağlıdır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki basamaklar şunlardır: kimlik, rol; yeterlilik, yetersizlik; verimlilik, durgunluk; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı(Başören, 2005,8).

1.Basamak: Kimlik, Rol: Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Temel sorun, 'Nasıl bir profesyonel olacağım?' sorusudur ve bu sorunun yanıtı meslek seçimi yönünde bireye yol göstermektedir. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kişinin gelişiminde eğitim gereksinimleri dengelenemediği zaman kişinin benliği kişisel ve mesleki bir bütün oluşturmamaktadır. Böylece bireylerin tükenmişlik tohumları atılmaktadır (Çavuşoğlu, 2005, 31).

2. Basamak: Yeterlilik, Yetersizlik: Profesyonelin kimlik süreci bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte aday becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Bundan sonra gelen soru; "yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusudur. Bu sorunun en tutulan çözümü, kendini diğer düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Bu dönem yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaların sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. Yeterlilik ise, kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir (Çavuşoğlu, 2005, 31).

3. Basamak: Verimlilik, Durgunluk: Çıraklığın tamamlanmasıyla, profesyonel birey, sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar yer ve tarz belirlemeyi

içermektedir. Beceriler özelleşmeye başlamaktadır. Bu noktada profesyonel birey kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha zor bir zamandır. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum çocuk sahibi olmak isteyip kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zordur. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp yeteneklerine imkan verme duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi bir amaçsızlık ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca daha önceki başarılar da anlamlı görülmecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. “Hepsi bu muymuş?” duygusu hakim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline gelmektedir. Verimlilik ise yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme sürecidir (Çavuşoğlu, 2005, 32).

4. Basamak: Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı: Otuzlu yaşlardan, kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin, erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hakim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede, olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir (Çavuşoğlu, 2005, 32).

Suran ve Sheridan’a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır (Başören, 2005, 9).

2.1.4.2.10 Golembiewski Modeli

Golembiewski ve arkadaşları, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin alt boyutlarını kullanmışlardır. Teorik dayanaklı bir sıralama içinde düzenlenen

aşamalardaki puanların çeşitli karışımları sınıflandırılmış ve farklı tükenmişlik düzeyleri belirtilmiştir.

Golembiewski modelinde, bireyler düşük aşamalardan daha ileri aşamalara gittikçe olumsuz iş deneyimleri ve sonuçlarını daha fazla yaşamaktadırlar.

İvegen ve süregen olmak üzere incelenen tükenmişlik; şiddetli strese karşı ani bir patlama olarak ortaya çıkmaktadır. Süregen tükenmişlik iş ortamından kaynaklanırken, ivegen tükenmişlik daha çok sevilen kişinin ölümü gibi kişisel travmalardan kaynaklanmaktadır.

Modele göre tükenmişlikte, başlangıçta düşük olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının ilerleyen aşamalarda yavaş yavaş arttığı görülmektedir. Süregen tükenmişlikte ise, başlangıçta düşük olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı iniş çıkışlar göstererek yükselmektedir. Bu durum zamanla duygusal tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır (Demirbaş, 2006, 20).

2.1.4.2.11 Leiter Modeli

Leiter'ın tükenmişlik modeli iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğiyle tanımlanan tükenmişliğin üç boyutu, "iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler" düşüncesi, birinci koşulu oluşturmaktadır. İkinci koşul ise, "üç boyutun çevresel koşullar ve farklı kişilik özellikleri nedeniyle farklı ilişkilere sahip olduğu" düşüncesinden meydana gelmektedir.

Model, tükenmişliğin odak noktası olan duygusal tükenmişlik üzerine kuruludur. Çalışanlar, işte var olan stres kaynakları ve isteklere daha duyarlı olduğundan, öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği varsayılmaktadır. Modele göre çalışanlar, tükenmişlik duygusuyla hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşma yoluyla sorunlarla baş etme yöntemini seçmektedirler. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ortamındaki ilişkilerinde kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumuna neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve

işyerindeki kişilerle olan çatışmalar belirtilmiştir. Duyarsızlaşma, başarı ve duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir.

Leiter, bireysel istekler ile örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmaların çok önemli olduğunu belirtmektedir. Modele göre; çalışanlardaki tükenmişlik, iş ile ilgili stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmakla artmaktadır. Bunun temel nedenleri ise; örgütlerdeki iş yükü, sıradanlık, çalışan-yönetici çatışmaları, müşteriler ile yaşanan ilişkiler, özerklik ve karar verme eksikliği gibi durumlardır. Bu modelde, örgütsel ve bireysel girişimler birlikte ele alındığı takdirde, tükenmişliği önlemenin ve hafifletmenin olanaklı bulunduğu belirtilmektedir (Demirbaş, 2006, 20).

2.1.4.3 Tükenmişliğin Nedenleri

Çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bir olgu haline gelen tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından, tükenmişliğe etki eden birçok neden sıralanabilir. Demografik, kişisel ve örgütsel sebeplerin yanı sıra; kültür farklılıkları, iş yaşamında baş edilemeyen stres ve iş yükü ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulması gibi etmenlerin tükenmişliğe sebep olduğu belirtilmektedir (Şahin, 2007, 18).

Mesleki tükenmişlik kavramını anlamak için bireyi tükenmişliğe hazırlayan, yönlüten faktörlerin incelenmesi şarttır. Bu faktörler kişisel sebepler ve iş ortamı ile ilgili olan örgütsel sebepler olarak iki ana grupta incelenebilir (Şahin, 2007, 19).

2.1.4.3.1 Tükenmişliğin Kişisel Nedenleri

Kişinin sosyal yaşamı ve kişilik yapısı tükenmişliğe neden olan önemli etkenlerdir. Kişisel faktörler, kişinin tükenmişliğe yol açan örgütsel kaynaklı sebeplerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir duruma sahiptir. Bir şahsın tükenmişlik sendromuna yakalandığı bir işte, başka bir

şahıs oldukça başarılı olabilir. Kişilik ve diğer kişisel niteliklerin tükenmişlikte önemli rol oynadığı söylenebilir. Kişisel tükenmişlik kaynakları genel olarak aşağıdaki şu değişkenlerle anılır (Özkaya, 2006, 36):

- Yaş: Bireyin yaşı tükenmişlikte önemli bir etkidir. Tükenmişlikle yaş arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Maslach'a göre tükenmişlik bireyin kariyerinin ilk yıllarında ortaya çıkmaktadır. Yaşı genç olanlar yaşlı işgörelere göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Friedman ve Lotan (1985), tükenmişlik düzeyinin yaş ve deneyim ile birlikte artmakta olduğunu; özellikle 41-45 yaşlarına ulaşıldıktan sonra tekrar gerilediğini belirtmişlerdir. Yaş ilerledikçe ve deneyim kazandıkça tükenmişlikle başa çıkma becerileri kazanan işgörenin yaşadığı tükenmişlik de azalmaktadır. Erken yaşlarda karşılaşılan tükenmişlik işgöreni işten ayrılmaya zorlamaktadır (Dibekoğlu, 2006, 15). Ancak Chernis tarafından yapılan ve 12 yıl süren araştırmada, genç yaşlarda yaşanan tükenmişliğin daha düşük düzeyde olduğu ve uzun vadeli sonuçlara yol açmadığı, ileri yaşlarda tükenmişlik yaşandığında ise olumsuz etkilerinin daha ciddi olduğu belirlenmiştir (Engin, 2006, 44).

- Cinsiyet: Maslach ve Jackson'un (1981) yaptıkları araştırmada, kadın ve erkek cinsiyeti arasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kadınlarda duygusal tükenme yüksek, erkeklerde duyarsızlaşma ve bireysel başarı boyutlarında tükenmişlik daha yüksek çıkmıştır. Shapiro'nun (1987) yaptığı araştırma, kadın öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

Örgüt bünyesinde kadın ve erkekler arasında aşırı bir rekabetin olduğu durumlarda, kadınların tükenmişlik sendromuna daha çok yakalandığı anlaşılmıştır. Zira bazı kadın yöneticiler erkekler kadar başarılı görünmek istemekte; güçsüz veya çaresiz olarak algılanmayı gururlarına yedirememektedirler. Bu aşırı zorlanma da çoğu zaman tükenmişliğe yol açmaktadır (Özkaya, 2006, 38).

- Medeni Durum: Maslach'ın(1982) araştırmaları bekarların, evlilere göre daha çok tükenmişlik problemleriyle karşı karşıya kaldıklarını göstermiştir. Boşanmış kişiler ise bu iki grup arasında yer almaktadır. Yine Maslach'ın araştırmalarında, çocuksuz ailelerin daha büyük risk yaşadığı ortaya

çıkmiştir. Aile sahibi çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmasının arkasındaki birkaç neden şöyle sıralanabilir: Öncelikle evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmaktadır. İkincisi, bir eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve beğenisi, kişinin müşteri ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır (Güllüce, 2006, 25)

- Eğitim: Maslach, eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalarında üniversite eğitimlerini tamamlamamış veya yüksek eğitimlerini yapmamış çalışanların daha az tükenmişlik rapor ettiklerini; üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduklarını belirlemişlerdir.

Bu sonuçların muhtemel bir açıklaması, değişik eğitim düzeylerindeki çalışanların değişik işlere girmesinde aranabilir. Farklılıklar sadece eğitim düzeylerinde değil, kişilerin çalıştıkları işlerdeki duygusal zorlamayla da yakından ilgilidir. Yüksek eğitim mezunları duygusal tükenmişliğin sorunlarını daha çok yaşamakta fakat tükenmişliğin diğer alt boyutlarıyla mücadelede daha başarılı olmaktadır. Lisans ve yüksek lisans eğitimi arasındaki tükenmişlik farkı ise yüksek lisans düzeyinde kişilerin daha iyi işlere daha fazla pratik tecrübeye sahip olarak girmelerinde aramak gerekir (Özkaya, 2006, 39) .

- İşe Karşı Aşırı İlgililik (İşkoliklik): Sanıldığı aksine işi konusunda çok hassas, işine aşık olan kişiler tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma potansiyeline sahiptirler. Bu ilk başta paradoks olarak görülebilir. Hırslı ve çok çalışmanın yükselmeyle eşit anlama geldiğini düşünen yöneticiler bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler. Harcadıkları bu yoğun efor, ne yazık ki yöneticileri duygusal tükenmeye, aşırı hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya sevk etmektedir (Güllüce, 2006, 26).

- **Beklentiler:** Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkidir. Yapılan araştırma bulgularına bakıldığında, genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu durum beklenti düzeylerinin farklılığı ile açıklanmaktadır (Vızlı, 2006, 12).

- **Kişilik:** Maslach' ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi üzerine şu sonuçlara ulaşmışlardır:

1. Güçsüz kişiliğe sahip şahıslar, daha çok tükenmişliğe yakalanma riskine sahiptir. Böyle kişiler, pasif, gergin, yakın ilişkiye girmekten korkan ve iş ilişkilerinde belirli limitler koymakta güçlük çeken insanlardır. Olayları kontrol edemezler; olaylar karşısında sürüklenirler. Ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duygusal tükenmişlik riskleri yüksektir.

2. Sabırsız ve hoşgörüsüz kişilikler tükenmişlikle mücadelede başarısız kalmaktadır. Böyle bir kişi kolaylıkla kızıp, öfkelenebilir. Duygularını müşterilerinden gizlemede başarısız kalır; müşteri veya hastalarına karşı kolayca duyarsızlaşır.

3. Kendine güveni eksik, amaçsız, kararsız kişiler için tükenmişlik daha büyük sorun kaynağıdır. Böyle bir kişi insanın beğeni ve takdirlerini alarak kendine olan güven açığını kapatmaya çalışır. Zorluklar karşısında kolaylıkla cesaretini yitirir, demoralize olur.

Sadece yukarıda nitelikleri sayılan kişilerin tükenmişliğe yakalanacağını söylemek yanlış olur. Herkes belirli ölçülerde tükenmişlik tehdidi altındadır. Fakat zayıf ve pasif kişilikler tükenmişlik açısından daha büyük risk taşımaktadırlar (Özkaya, 2006, 39).

2.1.4.3.2 Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri

İş ortamı, çalışanları tükenmişliğe sürükleyebilir. İşle ilgili pek çok strese neden olabilir (Demirkol, 2006, 47). İşgörenlerin örgütte tükenmişlik yaşamasına neden olan birçok etmen bulunur. Yapılan birçok araştırmada tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında aşırı iş yoğunluğu,

örgütün plan ve prosedürlerinden kaynaklanan sorunlar, rol çatışması ve rol belirsizliği, meslektaşlar ile ilişkiler ve çatışmalar, yöneticilerle ilişkiler, yeterlik ve mücadelede etkinlik, özerklik ve karara katılma gibi birçok faktör yer almaktadır (Engin, 2006, 46; Güllüce, 2006, 18; Özkaya, 2006, 40).

- **Aşırı İş Yükü:** Aşırı iş yükü duygusal tükenmeyle doğru orantılıdır. Özellikle insanla uğraşılan mesleklerde bu yükün bir sonucu olarak fazla stres olacaktır (Özkaya, 2006, 45). İşin belirli bir zaman içinde bitirilmesi gerektiği, işin niteliklerine göre işgöreninin yetersiz kalması veya işin yüksek standartta olması aşırı iş yükünü ifade eder (Engin, 2006, 46). Bir işi yapacak yeterlikte olmayan kişinin o işi yapmaya çalışması strese neden olmaktadır. Çok zor işlerin yanında çok kolay, monoton işler de kişiyi olumsuz biçimde etkilemekte ve gerek aşırı iş yükü, gerekse monoton, çok kolay işler de tükenmişlik kaynağı olmaktadır. Eğer birey yapabileceğinden çok eylemle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik yaşayabilir. Bu durum işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir (Özkaya, 2006, 45).

- **Örgütün Plan ve Prosedürlerinden Kaynaklanan Sorunlar:** Aşırı iş yüküne ilave olarak hiç kimsenin okumayacağı raporlar düzenlemek gibi rutin işler de çalışanların tükenmesine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Bunun gibi bezginliğe yol açan görevlerin ortadan kaldırılması elbette mümkün değildir, fakat mümkün olabildiğince azaltılması veya anlamlı bir yöne kaydırılması kişileri oldukça rahatlatacaktır (Güllüce, 2006, 19).

Her örgütün kendisine mahsus bazı kural ve prosedürleri vardır. Örgütün plan, kural ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri şöyle sıralanabilir (Güllüce, 2006, 19): Doldurulması gereken formlar, ödenek yetersizliği, zaman sınırlamaları, yetki noksanlığı, yapılması gereken bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik, kötü organizasyon ve yönetim, uzun raporlar yazma zorunluluğu, şirket amaçlarının belirsizliği, rol belirsizliği, yönetim ve çalışanlar arasındaki haberleşme kopukluğu, iş güvenliğinin eksikliği, terfi imkanlarının yetersizliği.

- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği:** İşgörenlerin örgütte görevini yerine getirirken sergilemek zorunda olduğu rollerin açık olmayışı, yani rol belirsizliği

ve rol çatışmasının bulunmasının, tükenmişliğe neden olduğu düşünülmektedir. Rol, belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür. Örgüt açısından rol, bir işgörenin, görevine ilişkin örgütsel konumuyla ilgili olarak kendinden yapması beklenen ya da kendisinin yapmayı düşündüğü davranışlardır. İşgörenin örgütsel konumu yükseldikçe veya örgüt içinde değişik görevler üstlendiğinde kendinden beklenen roller de ağırlaşır ve çoğalır. Rol çatışması, iki veya daha çok kişinin işgörenden zıt isteklerde bulunmasıdır. Rol çatışması aynı zamanda işgörenden beklenenleri ile iş gereklerinin uyuşmamasından da kaynaklanabilir. İşgörenden farklı iki veya daha fazla işi yüklenmesi, işini yaparken baskı hissetmesi, verilen işi zamanında bitiremeyeceği endişesi, kişinin çevresini denetim altına alma çabalarıyla ortaya çıkan içsel baskılar, işgörenden strese neden olmaktadır.

Rol belirsizliği; görevler, hak ve sorumluluklar ile bunların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin açık ve tutarlı bilgilerin olmamasıdır. İşgörenden yaptıkları işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmadıklarında veya yaptıkları işin amaçlarının ne olduğunu tam olarak bilmediklerinde gerginlik yaşamakta ve isteksiz davranmaktadırlar (Engin, 2006, 47).

- Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar: Kişinin tükenmişlikle mücadeledeki başarısı, iş arkadaşlarından aldığı yardımla orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluktur. Fakat diğer yandan da bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler birbirleri ile rekabet halindedirler. Bu çelişki sonucu çalışanlar arası çatışma çıkması ve bunun da sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmeye sebebiyet vermesi kaçınılmazdır. Meslektaşlar arasındaki çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır, fakat bu çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetimidir (Güllüce, 2006, 21). İşgörenden arasında yaşanan çatışmalar, sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmişliğe neden olabilir (Engin, 2006, 50).

- Yöneticilerle İlişkiler: İş arkadaşları gibi yöneticilerle ilişkiler de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler statüleri itibarıyla kontrol ve güç sahibidirler. Söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler. Yönetici kaynaklı geribildirim, çalışanların

çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir (Güllüce, 2006, 23).

Ast-üst ilişkilerinde emir verme önemli bir husustur. Verilen emirler, hem örgüt amaçlarına hem astların yeteneklerine uygun olmalıdır. Astlar kendilerini ilgilendiren kararlara katılmayı isterler. Üstler davranışlarında astların haklarına saygılı olmalı, fikirlerini açıklama fırsatı tanımalıdır. Üstler, astlarının etkili ve verimli çalışması ve örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi için güdüleme yollarını kullanmalıdır (Engin, 2006, 50).

- Yeterlik ve Mücadelede Etkinlik: Zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş hayatında karşısına çıkan sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır. İşte, bu yetersizlik düşük kişisel başarıyı da beraberinde getirmektedir. Son zamanlardaki çalışmalar, konunun odağını sorunlu iş çevrelerinde çalışanların mücadele yöntemleri ve becerilerini kullanmadaki etkinliği üzerinde genişlemiştir. Bu çalışmalarda iki tür mücadele söz konusudur:

1-Kaçış mücadelesi: Sorunlardan kaçarak veya görmemezlikten gelerek yapılan mücadele

2-Kontrol mücadelesi: Sorunlarla mücadelede tavsiye edilen stratejileri kullanmak

Sonuç olarak, birinci yolu seçerek sorunlardan kaçanların daha çok tükendiği; sorunları kontrol altına alma mücadelesi verenlerin ise daha az tükenmişliği yaşadığı gözlenmiştir (Güllüce, 2006, 23).

- Özerklik ve Kararlara Katılım: Günümüzde üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniği katılmalı yönetimdir. Bu yolla işgörenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde, kişilerin kararlara katıldıklarında alınan kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesi yatmaktadır. Bazen yönetici, işgörenlerin kararlara katılmalarını sağlayarak, daha sağlıklı bir karar alınması için çaba sarf eder. Karara katılma kişinin özgüvenini artırmakta ve kişisel başarısını kamçulamaktadır. Aksi durumda kişinin kendisine olan güvenini azaltmakta ve kişisel başarı algısı düşmektedir (Özkaya, 2006, 42).

2.1.4.4 Mesleki Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, kendini farklı belirtilerle gösterir ve bu belirtilerin tükenmişlik derecesi kişiden kişiye değişir (Babaoğlu, 2006, 25). Sunduğu hizmetin niteliğinde ve niceliğinde azalmaya yol açtığı gibi, işgörenin sağlığını da olumsuz yönde etkileyen tükenmişliğin gözlenebilen ve çeşitli tetkiklerle izlenebilen fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri bulunmaktadır (Dibekoğlu, 2006, 19; Engin, 2006, 51; Çavuşoğlu, 2005, 33; Dilsiz, 2006, 15; Öztürk, 2005, 48).

a) Fiziksel Belirtiler

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık sık baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Solunum güçlüğü
- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripier,
- Sindirim sistemi hastalıkları.

b) Davranışsal Belirtiler

- Çabuk öfkelenme,
- İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler,
- İlaç, alkol ve tütün vs. alma eğilimi ya da alımında artma,

- Öz-saygısı ve öz-güvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- Yalnız kalma isteği,
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı,
- Teslimiyet, suçluluk, içerlemişlik,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü,
- Unutkanlık, hareketli olmayış,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma,
- Örgütlemelerde yetersizlik,
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık,
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma,
- Kuruma yönelik ilginin kaybı,
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma,
- Başarısızlık hissi,
- Çalışmaya yönelmede direniş,
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma.

c) Psikolojik Belirtileri

- Aile sorunları,
- Uyku düzensizliği,
- Depresyon,
- Psikolojik hastalıklar.

2.1.4.5 Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, kendini adanmış, başarılı personelin dikkatini dağıtan, onları daha az üretken, daha az enerjik ve en üzücüsü de mesleklerine daha az ilgili yapan toplu bir fenomendir (Babaoğlu, 2006, 26). Tükenmişliğin sonuçları hem bireyler hem de örgütler açısından oldukça önemlidir (Şahin, 2007, 24). Tükenmişlik geniş bir sosyo-ekonomik etkiye sahiptir. Birçok meslek sahibi insanın tükenmişlik sebebiyle mesleklerinden erken bir şekilde emekli oldukları belirtilmiştir. Tükenmişlik bireyin hayatını her yönüyle etkileyebilir, kişiler arası ve aile ilişkilerinde zararlı etkiler yaratabilir ve yaşama karşı olumsuz bir tavır geliştirmesine neden olabilir (Babaoğlu, 2006, 27).

Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin, bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur (Bahar, 2006, 32). Aşağıda, tükenmişliğin sonuçlarının kişisel bedeli, iş hayatına etkileri ve aile hayatına etkileri üzerinde durulmaktadır (Bahar, 2006, 33).

2.1.4.5.1 Tükenmişliğin Kişisel Bedeli

Aşırı stres altında çalışan kişilerde, duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumdaki kişilerin, uyku problemi çekmeye başladıkları sık olarak gözlenmektedir. Kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir. Tükenmişliği yaşayan kişinin, işe olduğu gibi, diğer meslektaşlarına karşı da ilgisinin kaybolduğu görülmektedir. Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu,

sigara ya da alkole yönelimin olmasıdır. Tükenmişlik deneyimini yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Araştırmalar, bu tür çözümlerin aslında sorunu daha da şiddetlendirdiğini göstermektedir. Bu ve benzer eğilimler, çözümleri daha da güçleştireceği gibi birey, zamanla bu tür zararlı alışkanlıklara bağımlı hale gelebilir (Bahar, 2006, 33).

Tükenmişliğin uzun dönemli sağlık üzerindeki etkileri olarak yüksek tansiyon, baş ağrıları, enerji ve kilo kaybı, iştahsızlık sayılabilir. Psikolojik olarak, uzun süreli tükenmişliğe maruz kalan yöneticiler, tükenmişlik görülmeyen yöneticilere göre daha fazla depresyon, sinir, endişe ve psikomatik belirtilerden daha fazla şikayetçi olurlar. Diğer araştırmacılara göre başa çıkılmayan tükenmişlik, bireylerin kalp krizi riskini artırır (Gülüce, 2006, 28).

Mesleki tükenmişlik, kişinin sadece fiziksel sağlığı ile değil psikolojik sağlığı ile de ilgilidir. Mesleki tükenmişlik yaşayan kişi, kendisini kötü hissetmektedir. Kişinin kendisini kötü hissetmesi, işini kötü yapmasına neden olur. Kendisini değersiz ve işe yaramaz olarak değerlendirir. Bu noktada kişi çevresinden kopmaya başlar. Kendisini duygusal yönden bitkin hisseder, insanlara karşı hoşnutsuzluğu artar ve kişi kolayca sinirlenir (Arslan, 2007, 50).

2.1.4.5.2 Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü durumun; kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade ederler. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar (Bahar, 2006, 34).

Tükenmişliğin çalışan üzerindeki olumsuz etkisi; önemli ölçülerde iş gören devir hızı, devamsızlık ve verimliliğin düşmesini içermektedir. Tükenmişliğin örgüt ortamındaki sonuçları, performans miktarında düşme, çalışanın hizmeti alanlara yetersiz ilgi göstermesi, hizmet verilen kişileri alaya

alma, onları suçlamayla gelişmekte ve işe devamsızlık, iş değiştirme isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Bahar, 2006, 34).

Tükenmişliğin, iş hayatına en önemli etkilerinden biri de; çalışanın iş doyumunda olmaktadır (Bahar, 2006, 34). İş doyumsuzluğu, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder (Dilsiz, 2006, 20). Araştırmalar iş doyumsuzluğunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırdığını ortaya koymaktadır. Ancak bazı araştırmacılara göre iş doyumsuzluğu tükenmişliğin bir sonucu iken, bazılarına göre nedenidir (Engin, 2006, 54).

Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Hizmet sunan kişi yerindedir, fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkma gibi). Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder (Dilsiz, 2006, 20).

2.1.4.5.3 Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik, insanların iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi ev yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin etkileri, kişinin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi, evde de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun olur. Çoğu zaman iş hakkında söylenme ve şikayetler zamanının çoğunu alır. Artan kavga ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların, işteki stresten kaynaklandığı genelde fark edilmez. Bu gelişmeler, ayrılma ya da boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilir (Bahar, 2006, 35).

Aile üyeleri, çalışan kişilerin işyerindeki müşterilerine verdiği ilgiyi ve yakınlığı kıskanabilirler. Kendilerini geri çekebilirler, kırılmış ve ihmal edilmiş hissedebilirler (Bahar, 2006, 36).

Aile içerisinde, sürekli tartışmaya neden olan konulardan biri de çalışanın özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması,

hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda, iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştiği gözlenir (Bahar, 2006, 36).

Tükenmişlik yaşayan kişiler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamaktadırlar. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için başvurdukları bir çözümdür. Kişi bu davranışıyla, bir anlamda ailesini koruma altına almaktadır. Davranış, avantajlı gibi görünse de, özellikle evli çiftler arasında, açık ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Arslan, 2007, 53).

2.1.4.6 Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri

Yapılan çalışmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle, bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır (Bahar, 2006,21).

Sorunu kabul etmek ilk adımdır. Tükenmişliği sadece fark etmekle beraber daha da önemlisi onun durumsal olduğunu anlamaktır. Sorunun farkında olsalar da birçok insan, bunun kendi hataları olduğunu düşünmeye eğilimlidirler. Stresin durumsal olduğunu anlama; suçluluk, utanç ve nihai çaresizlik duygularını azaltır (Babaoğlu, 2006, 27).

Tükenmişlikle başa çıkmada bazıları bireysel, diğerleri de örgütsel düzeyde olan çeşitli başarılı teknikler kullanılabilir (Bahar, 2006,21):

2.1.4.6.1 Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır (Bahar, 2006,21)

Tükenmişlikle mücadelede alınabilecek bireysel düzeyde şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirbaş, 2006, 33; Dilsiz, 2006, 28; Güllüce, 2006, 33; Arslan, 2007, 54):

- Bireyin istediği meslekte alışması,
- Kendini tanıma becerisi geliştirme,
- Gerçekçi ve ulaşabileceği hedefler belirlemesi,
- İşin yapılış tarzını değiştirme,
- İnsanlarla daha seyrek bir araya gelme ve onlardan hem fiziksel hem de psikolojik olarak uzak durma,
- İzinler kullanarak, işyerinde molalar vererek işe ara verme,
- Olumlu ve mantıklı bir şekilde kendi kendine konuşma, kendi kendine diyalog kurma,
- Etkili bir zaman planlaması yapma,
- gevşeme egzersizleri, meditasyon, sosyal destek vb aktiviteler yapma.
- Girişimcilik becerisi kazanma,
- İşteki sorunu iş ortamında bırakma,
- Ailevi destek sağlama,
- Özel yaşama önem verme,
- İşine ait olumlu bakış açısı geliştirme,
- Tatil ve dinlenmeye zaman ayırma,
- Hobiler edinme,
- Seminerlere, konferanslara katılıp, bol bol okuyarak problemler üzerinde yeni bakış açıları geliştirme,
- Kendine karşı gerçekçi olma,
- Üretici, yararlı ve kararlı düşünceler geliştirme,
- Empati kurma,
- Geçmişte başarıyla çözülen problemleri hatırlama,
- Sesi daha yumuşak ve düşük bir tona düşürme,
- Hayır demesini öğrenme,

- Kendine saygı duyma,
- Özel hayatı; arkadaşlar, aktiviteler, hobiler ve değişik uğraşlarla zenginleştirme,
- Düşünceleri, davranışları ve tavırları kontrol altına almayı öğrenme,
- Olanaklıysa iş değiştirme.

2.1.4.6.2 Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Yöntemler

Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler kişilerin tükenmişliğe girmesini önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini veya derinliğini azaltabilmektedir (Güllüce, 2006, 31). Örgütsel düzeyde mesleki tükenmişlikle mücadele kapsamında alınabilecek tedbirler şu şekilde sıralanabilir (Demirbaş, 2006, 33; Güllüce, 2006, 31; Arslan, 2007, 55):

- Personel dönüşümü sağlanmalıdır.
- Deneyimli personelden, yeni personelin uyum sürecinde yararlanılmalıdır.
- Yeni başlayan çalışan için uyum eğitimleri verilmelidir.
- Çalışanların kişilik özelliklerine saygı gösterilmelidir.
- Çalışanlara ilerleme olanağı sağlanmalıdır.
- Kişiler arası iletişimdeki çatışmalar engellenmelidir.
- Tükenmişlik sendromunun engellenmesi amacıyla eğitim programları düzenlenmelidir.
- Çalışanların, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için grup çalışmalarına, seminerlere motive edilmelidir.
- Kurum yöneticileri aldıkları ve uyguladıkları kararlarında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmemelidirler.
- Yöneticiler kurum içerisindeki olumlu atmosfer açısından iletişim yöntemlerini gözden geçirerek kaliteyi artırıcı önlemler almalıdır.

- Personel seçimi yapılırken işe alınacak adayların dikkatli bir incelemeye tabi tutulması, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik problemlerini yolun başında önlemek açısından oldukça önemlidir.

- Örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen yönetim geliştirme programları uygulanmalıdır.

- Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlamak amacıyla örgüt geliştirme araçları kullanılmalıdır.

- Üst yöneticilerin yetki devretmesi ile hem üst düzey yöneticilerin iş yükü azalacak, hem de insan kaynakları profesyonelleri, ihtiyaçları olan yetkiye sahip olacaklardır.

- Isı, ışık ve ses düzeyi gibi çevre koşulları iyileştirilmelidir.

- Çalışanların makul hedeflere yönlendirilmesi tükenmişliği önlemede başlıca önlemlerden birisidir.

- Performans değerlendirme sistemleri aracılığıyla tükenmişlik belirtilerini fark eden yönetici kişiyi uyarıp, yapması gereken değişiklikleri tavsiye edebilir.

- Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, bireye güven veren ve destekleyen nitelik taşıdığı için tükenmişlik riskini azalttığı görülmektedir. Sosyal destek tükenmişliğe karşı bir tampon görevi görmektedir.

- Personeli; katılım ve karar verme, yenilik, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yönelme, övgü, açık iletişim ortamı güven asılama, esnek çalışma ortamı, takım çalışması gibi uygulamalarla güçlendirme örgütsel tükenmişlik riskini azaltır.

2.2 Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Tükenmişlik konusunda gerek dünyada gerek Türkiye’de bazı araştırmalar yapılmıştır. Burada konu ile ilgili yapılmış bazı araştırmalar özetlenerek verilmeye çalışılmıştır. Konuyla ilgili araştırmalar Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış tükenmişlik araştırmaları olarak iki basamak halinde ele alınmaktadır (Çavuşoğlu, 2005, 36).

2.2.1 Tükenmişlikle İlgili Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar

Örmen’in (1993) 113 banka yöneticisiyle yaptığı "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama" isimli çalışma sonucunda, tükenmişliğin hem kişisel hem de örgütsel bir bütün olarak ortaya çıktığı; deneyimi az, aile ilişkileri zayıf ve amaçları belirsiz olan bireylerde tükenmişlik yaşanma ihtimalinin daha fazla olduğu, tükenmişlik yaşayan bireyde hastalık, yorgunluk, depresyon ve psikolojik rahatsızlıklar gibi bazı sonuçların ortaya çıktığı; yaşanan çatışmalar, aşırı iş yükü ve kötü yönetimin tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler olduğu, duygusal tükenme sendromunun yöneticiler için en büyük sorunu oluşturduğu, ilk yöneticilik basamaklarında bulunanlarda tükenmişlik puanlarının yüksek olmasına karşın, üst düzey yöneticilerde önemli oranda düştüğü, tükenmişlik sorunlarının kişi üzerindeki etkilerinin kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır (Engin, 2006, 58).

Küçükarslan’ın (1994) İstanbul Telefon Başmüdürlüğü’nde görev yapan telefon operatörleriyle yürüttüğü çalışmada, bu elemanların yüksek düzeyde tükenmişlik gösterdikleri ve yoğun sağlık problemlerinden şikayetçi oldukları belirlenmiştir. Bu araştırmada tükenmişliğin diğer stres etkenlerinden çalışma ortamı ve iş yükü, endişe ve görevde belirsizlik ile pozitif ilişki içinde bulunduğu ve çalışanların tükenmişlik ortamlarının söz konusu etkenlerden elde edilen ortalamalara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik arttıkça resmi kayıtlardan belirlenen doktor izni, hastalık izni ve geç kalma oranlarının yükseldiği ve iş doyumunun düştüğü görülmüştür. Telefon Başmüdürlüğü’nün bilinmeyen numaralar, arıza ve çağrı bölümlerinde çalışanlar arasında tükenmişlik bakımından anlamlı bir fark

görülmemiş ve yaş, eğitim, medeni durum ve çalışma süresi değişkenlerinin tükenmişlik açısından fark yaratmadığı ortaya konulmuştur (Torun, 1995, 29).

Torun (1995) "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmasında şu sonuçları bulmuştur: Ailede uyum arttıkça, sosyal destek kaynaklarından yararlanma fırsatı arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Çocuk sayısı arttıkça başkalarına yönelik ilginin artıp katılımın azalması, evlilerde başkalarına yönelik ilginin yüksek olması tükenmişlik ve aile yapısını ortaya koymaktadır. Meslek ve diğer demografik değişkenler arasında duygusal tükenme ile ilgili bir fark elde edilememiştir. Duygusal tükenme örneklem ortalamalarında düşük, sosyal destek boyutlarında ise yüksek bulunmuştur. Duygusal tükenme açısından gruplar arasında farklar bulunmazken, tükenmişlik canlılık, katılım ve başkalarına ilgi boyutlarında meslek, yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, çocuk sayısı, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenleri üzerinde etkili olarak saptanmıştır (Şahin, 2007, 43).

Ünal (1999) "Okullardaki Stres Kaynakları Verimlilik İlişkisi" isimli araştırmasında; birey ve örgüt üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açabilen stres kavramını çeşitli kaynaklara göre tanımlamış; okullardaki stres kaynaklarının üzerinde durarak, stres yapıcı etkenleri açıklamaya çalışmıştır. Ünal'a göre; bir örgütte çalışanlar iki kaynaktan gelen baskıların zorlaması altındadır. Baskıların birinci kaynağı çalışanların iş çevresidir. İkinci kaynağı ise örgütün yönetmenleridir. Örgütün verimliliğini artırmak için önce çalışma çevresinin çalışanlara yaptığı stresi azaltmak gerekir. Araştırmacı, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine destek olup stres etkenleriyle beraber mücadele ettikleri takdirde, okulda verimliliğin yükseleceği ve öğretimsel amaçların gerçekleşme düzeyinin daha yüksek olacağı görüşünü sonuç olarak ileri sürmektedir (Özkaya, 2006, 27).

2.2.2 Tükenmişlikle ilgili Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

Tükenmişlikle ilgili yurt dışında yapılan birçok araştırma mevcuttur. Bunların başında tükenmişlik alanında otorite kabul edilen Christina Maslach ve Susan Jackson'ın yaptıkları araştırmalar gelmektedir. Maslach ve Jackson

(1981), kamu hizmeti çalışanlarında yaşanmış olan tükenmişliğin ölçülmesi için yaptıkları araştırmada, tükenmişlik sendromunun değerlendirilmesi amacıyla bir ölçek hazırlamışlardır. Ortaya çıkan ilk Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) 47 maddeden oluşmuş ve 605 kişiye uygulanmıştır. Daha sonra bazı maddeler elenerek hazırlanan veri analizinde duygusal tükenme boyutunda 9, duyarsızlaşma boyutunda 5 ve kişisel başarı boyutunda 8 olmak üzere üç alt ölçek ortaya çıkmış ve yeni envanter bu kez 420 değişik kişiye uygulanmıştır. Uygulananlar içinde hemşireler, öğretmenler, avukatlar ve polisler yer almıştır. Araştırma sonunda, MBI alt ölçeklerine göre kadın ve erkek arasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur. Yaş durumu göz önüne alındığında, genç yaştakilerin daha fazla duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme boyutu ile doğrudan ilgili olan evlilik durumu açısından bakıldığında, bekar veya boşanmış olanların evli olanlara göre duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Yüksek okulu bitirenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Engin, 2006, 54) .

Friedman (1995) “Okul Yöneticisinin Tükenmişliği: Kavram ve İçerik” konulu araştırmasında okul müdürlerinin yaşadığı tükenmişliğin unsurlarını belirlemeyi amaçlamıştır. İsrail’de çalışan 571 ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürü kendi duyguları, çevreleri ve işleri ile ilgili sorular içeren bir anket doldurmuşlardır. Sonuçlara göre, okul müdürlerinin tükenmişliği iki boyutlu aşamada açıklanabilir: Deneyimler ve bu deneyimlerin odak noktaları (içsel ya da dışsal). Okul müdürlerinin yaşadıkları tükenmişliğin dört unsuru iki boyutlu aşamada ortaya çıkmaktadır: Yorgunluk, tatminsizlik, depresyon, işten soğuma. Araştırmanın sonuçlarına göre tatminsizlik ve yorgunluk hissi tükenmişliğin özünü oluşturmaktadır. İşten soğuma ve depresyon ise savunma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Özkaya, 2006, 18).

Jackson, Turner ve Brif (1987)’in tükenmişlik ve iş yükü değişkenleri üzerinde rol çatışması, sosyal destek, karar verme politikaları, özerklik ve örgütsel bağlılığın etkisini incelediği araştırmasına kamuda görevli 391 avukat örneklem grubunu oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda

duygusal tükenmişlik ile rol çatışması ve iş yükü arasındaki anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca kişisel başarı boyutuna bakıldığında, kişisel başarı duygusu ile yöneticiden sağlanan sosyal destek ve iş düzeyi arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demirkol, 2006, 48).

NCES (National Center for Education Statistics)'in (1997) yaptığı "Amerikan Öğretmenlerin İş Tatmini: Çalışma Koşullarının, Kişisel Özelliklerin ve Ekonomik Getirilerin Etkisi" adlı çalışmada bu faktörlerin öğretmenlerin iş tatminini ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır. Çalışma çok geniş bir örnekleme sahip olmakla birlikte bu örnekleme hem ilköğretim ve ortaöğretim okulları hem de kamu ve özel sektöre ait okullarda çalışan öğretmenler ve yöneticiler katılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde toplumu temsil edecek oranda, tesadüfi örneklem yoluyla seçilen okullarda anket formları uygulanmıştır. Özel ve kamu okullarında ayrı, öğretmenler ve yöneticiler için de ayrı anketler hazırlanmıştır. Çalışmanın bulguları ise kısaca şöyle özetlenebilir: Yöneticinin verdiği destek ve liderlik tipi, öğrenci davranışları, okul atmosferi ve öğretmen özerkliği öğretmenin iş tatminiyle ilişkili olan çalışma koşulları olarak saptanmıştır. Bu koşulların iyi olduğu okullarda, iş tatmini puanları da yüksek çıkmıştır (Özkaya, 2006, 22).

BÖLÜM III

3 YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araç ve teknikleri ile verilerin analiz tekniklerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

3.1 Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu kısımda lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklarken aracı değişken niteliğindeki örgütsel adalet algısı temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Çalışanlar ve lider arasındaki ilişki, birbirlerine sundukları kaynaklar ile kazanımları arasında denge olduğunu düşündükleri sürece olumlu bir şekilde devam etmektedir. Lider-üye etkileşim modeli, bu süreçte lider ve üye arasında gerçekleşmesi muhtemel ilişkilerin kalitesi üzerine odaklanmaktadır. Bu modele göre lider, kısıtlı zamana, kaynağa ve enerjiye sahip olduğundan, amaçlara ulaşmada kendisine en yüksek verimi sağlayan çalışanlarla yüksek nitelikte etkileşim kurmakta; bu çalışanları kendisine yakın gördüğü iç grup içerisine dahil etmektedir. Bu tür faaliyetlere katılma konusunda isteksiz olan çalışanlar ise, lidere uzak durarak dış grup içerisinde yer almakta ve liderle düşük nitelikli bir etkileşim kurmaktadır. Lider ile yüksek nitelikte etkileşim kuran, liderin tam desteğini ve güvenini alan iç gruba dahil çalışanlar, ayrıcalıklı bir konuma yerleşmekte ve daha çok kazanım elde etmektedir. Dış grupta yer alan işgörenler ise, liderle daha biçimsel bir çerçevede, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişkilerini sürdürür (Cevrioğlu, 2007,1).

Öte yandan liderle bu yüksek ya da düşük nitelikli ilişkiye paralel olarak işgörenler, aynı zamanda çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların nasıl dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların uygulanmasında takip edilen kural ve yöntemleri de değerlendirirler. Buna

bağlı olarak da kendilerinde örgütsel adalet ile ilgili olumlu ya da olumsuz bir algılama oluşur. Bu noktada, dış grupta yer alan işgörenler, bilgilenme eksikliği duyma, ödüllerden eşit bir şekilde yararlanamama, kendilerini olayların dışında kalmış hissetme gibi duygular içinde bulabilir ve liderleri tarafından kendilerine karşı adaletli davranılmadığını düşünebilir. Yapılan çalışmalarda liderin davranışlarının, işgörenlerin adalet algılamalarını etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Lee (2001) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi kalitesinin dağıtım ve işlem adaleti algısı üzerinde anlamlı bir etki sahip olduğu belirlenmiştir. Gürpınar'ın (2006) ve Gürpınar ve Yahyagil'in (2007) yaptıkları çalışmalarda, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu etkileşim ve buna bağlı olarak oluşan adalet ile ilgili algılamalar işgörenlerin tükenmişlik duygusu yaşamalarına neden olabilir. Araştırmacılara göre üstleriyle yüksek nitelikli bir etkileşim içinde olan kişiler daha çok sosyalleşir ve rol bağlantılı stresi daha düşük seviyede hissederler. Lawal (2009) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre lider-üye etkileşiminin lider-kaynaklı stresi anlamlı derecede etkilediği belirlenmiştir. Lawal lider-kaynaklı stresi işgörenlerin örgütsel liderlerinin sebep olduğuna inandıkları stres şeklinde açıklamıştır. Bir işyerinde güven, tarafsızlık ve saygı faktörleri mevcut olduğunda adaletli olarak algılanır. Adaletin üç anahtar faktörü kişinin işe olan bağlılığını sürdürebilmesi için gereklidir. Bu faktörlerin olmayışı doğrudan tükenmişliğe sebebiyet vermektedir (Maslach ve Leiter, 1997, 52).

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

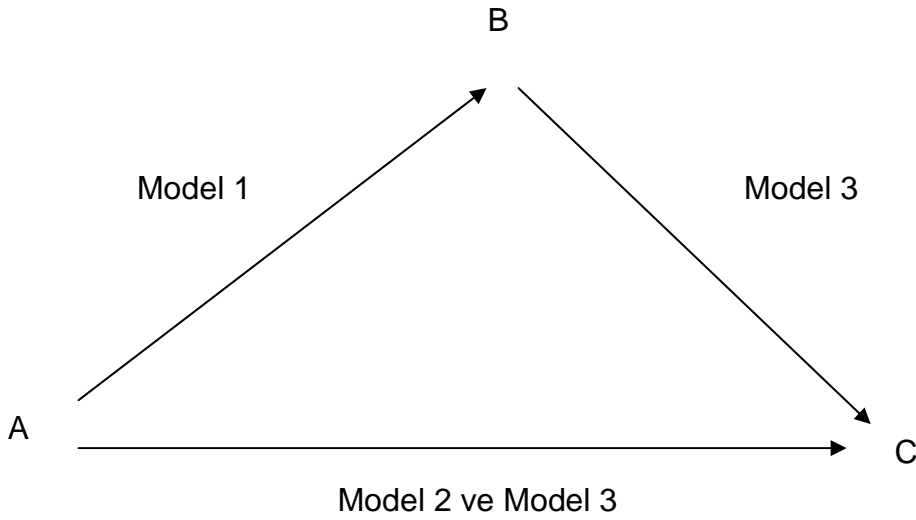
Hipotez 1: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Örgütsel adalet algısının, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın modeli, lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla. Bu etkileşimi açıklamak üzere üç model geliştirilmiştir. Şekil 13'te de görüldüğü üzere Model 1'de lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi aranmaktadır. Model 2, lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisini araştırmaya yöneliktir. Model 3'te ise Model 2 ile birlikte, örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki aracı değişken etkisi araştırılmaktadır.



A=Lider-Üye Etkileşimi

B=Örgütsel Adalet Algısı

C=Tükenmişlik

Şekil 12. Aracı Değişken İlişkisi

3.2 Evren ve Örneklem

Çalışma için gerekli veriler, Balıkesir iline bağlı Edremit Belediyesi'nden toplanmıştır. Belediye Başkanlığına bağlı 16 birim bulunmakta olup anketler belediye binası içinde yer alan birim çalışanlarına uygulanmıştır. Kurumda daimi statüdeki işgörenlerin yanı sıra, sözleşmeli olarak çalıştırılan geçici işgörenler de istihdam edilmektedir. Sözleşmeli

çalışan işgörenler yapılan son belediye başkanlığı seçimlerinden sonra işe alınmışlardır. Sözleşmeli çalışan geçici işgörenler ortalama olarak altı aydır kurumda çalışmaktadırlar. Dolayısıyla bu zamana kadar yöneticileri ile ilgili olarak değerlendirme yapabilecek düzeye gelecekleri varsayılmıştır.

Belediye binası içindeki çalışan işgörelere toplam 70 anket dağıtılmış ve katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anketler bir gün sonra toplanmıştır. İşgörelere dağıtılan 70 anketten 62'si yanıtlanmış olarak geri alınmış ve %88.6'lık bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 59'u kullanılabilir bulunmuş ve geliştirilen hipotezleri test etmek üzere analize tabi tutulmuştur.

3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik ile ilgili maddelere, ikinci bölümde örgütsel adalet algısına ilişkin maddelere, üçüncü bölümde lider-üye etkileşimi maddelerine ve dördüncü bölümde de kontrol değişkenlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Lider-üye etkileşimi, ve örgütsel adalet algısı (aracı değişken) bağımsız değişken, tükenmişlik bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır.

Soru formunun tükenmişlik değişkenleri, 1=Hiçbir zaman ve 5= Her zaman arasındaki; örgütsel adalet algısı ve lider-üye etkileşimi değişkenleri ise 1=Kesinlikle katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılmıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Lider-Üye Etkileşimi: Lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn'in (1998) "LMX-MDM" isimli ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda 12 ifadeye yer verilmiştir.

Örgütsel Adalet Algısı: İşgörelerin örgütsel adalet algılamalarını ölçmek amacıyla Price ve Mueller (1986), Niehoff ve Moorman (1993) ve Gürpınar (2006) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Örgütsel adalet algısının üç boyutuna (dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti) yönelik 20 ifadeye yer verilmiştir.

Tükenmişlik: İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla Kaşlı (2009) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu kapsamda tükenmişliğin üç boyutuna (duygusal, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) yönelik 9 ifadeye yer verilmiştir.

Kontrol Değişkenleri: Katılımcılardan, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kadro ve kurumda çalışma süresi durumlarına uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

3.4 Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde araç olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formunda araştırmamanın amacı, nerede ve ne için kullanılacağı, anket formunun nasıl doldurulacağı hakkında bilgi, araştırmacının ismi ve ölçülmek istenen konuya ilişkin sorular yer almaktadır. Düzenlenen anket formunun örnekleri Ek-1'dedir.

Anket işgörenlere uygulanmadan önce kurum yetkilileri ile görüşülüp gerekli izinler alınmıştır. Anket formları çalışanlara dağıtılmış, tarafsız ve dürüst seçimler yapmalarına ve anket formunu doğru doldurmalarına ilişkin sözlü açıklamalarda bulunulmuştur.

Anket formları işgörenlere dağıtıldıktan bir gün sonra toplanmış ve analizlerde kullanılmak üzere 59 anketin uygun olduğu görülmüştür.

3.5 Verilerin Analizi

Soru formu yardımı ile toplanan veriler SPSS 15.0 istatistiksel veri analizi paket programı ile analiz edilmiştir. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki doğrudan ve aracı etkiyi tespit edebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) değişkenler arasındaki aracı değişken ilişkisini ortaya koyabilmek için üç aşamalı regresyon analizi önermişlerdir: İlk olarak bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir. İkinci olarak bağımsız

değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir. Son olarak üçüncü aşamada aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir (Baron ve Kenny 1986'dan aktaran Bolat, 2008, 168). Bu aşamada, aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin miktarına bakılır. Burada ilişki miktarında düşüş olması “kısmi aracılığın”, ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması ise “tümüyle aracılığın” bir göstergesi olarak kabul edilir (Tompson ve Werner 1997'den aktaran Bolat, 2008, 168). Bu açıklamalardan hareketle, birinci koşulun yerine getirilip getirilmediğini anlayabilmek için lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken, örgütsel adalet algısının bağımlı değişken (aracı değişken olarak düşünüldüğü için) olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. İkinci koşulu yerine getirebilmek için lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken, tükenmişliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak hem lider-üye etkileşiminin hem de örgütsel adalet algısının bağımsız değişken, tükenmişliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Bolat, 2008, 168).

BÖLÜM IV

4 BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Lider-Üye Etkileşimi: Lider-üye etkileşimi 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 0,919'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=792,525$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda tek bir boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın % 74,245'ini açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,9679'dur. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir (Çizelge 4).

Çizelge 4. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (n=59)

Faktörler	Faktör 1
Amirimi kişi olarak çok severim.	,866
Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	,772
Amirimle çalışmak zevklidir.	,877
Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur.	,822
İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.	,907
Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.	,867
Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.	,893
Amirim için belirlendiği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.	,848
Amirim için yapabileceğim en fazlasını yapmaktan kaçınmam.	,864
Amirim için iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.	,878
Amirim için işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	,870
Amirim için profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.	,870
Öz değerler	8,909
Varyansın açıklama oranı %	74,245
Cronbachs'Alpha (α)	0.9679
Toplam Açıklanan Varyans Oranı= 74,245	
KMO= 0, 919	
Bartlett sınaması değeri=792,525 p=0,000	

Örgütsel Adalet Algısı: Örgütsel adalet algısı 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 0,910'dur. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=1968,793$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç boyut belirlenmiştir. Üç boyut, toplam varyansın % 88,097'sini açıklamaktadır. Faktör bir "dağıtım adaleti", faktör 2 "işlem adaleti" ve faktör 3 "etkileşim adaleti" boyutu olarak adlandırılmıştır. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,9825'dir. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir (Çizelge 5).

Çizelge 5. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (n=59)

	Faktörler		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Sahip olduğum sorumluluklar dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.			,677
Eğitim derecem dikkate alındığında, amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.			,834
Gösterdiğim çaba dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.			,772
İşimde katlandığım stres ve gerginlik dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.			,857
Başarılı bir şekilde tamamladığım işler dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.			,868
Amirim, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.		,711	
İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.		,718	
İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.		,816	
Amirim, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.		,803	
İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.		,806	
Çalışanların, amirleri tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.		,838	
İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	,708		
İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	,755		
Amirim işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır	,741		
İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	,796		
İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	,788		
İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.	,816		
İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	,803		
İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.	,788		
İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	,824		
Öz değerler	15,115	1,394	1,110
Varyansın açıklama oranı %	75,575	6,971	5,550
Cronbachs'Alpha (α)		0,9825	

Toplam Açıklanan Varyans Oranı= 88,097

KMO= 0,910

Bartlett sınaması değeri=1968,793 p=0,000

Tükenmişlik: Tükenmişlik ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,772 olarak bulunmuştur. Barlett testi anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=434,381$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, tükenmişlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç boyut belirlenmiştir. Üç boyut, toplam varyansın % 83,525'ini açıklamaktadır. Faktör biri oluşturan maddeler “duygusal”, faktör ikiyi oluşturan maddeler “duyarsızlaşma” ve faktör üçü oluşturan maddeler “kişisel başarı” boyutunu temsil etmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,9051'dir (Çizelge 6). Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Çizelge 6. Tükenmişliğe İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (n=59)

	Faktörler		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.			,846
İş arkadaşlarımla sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.*			,768
İş arkadaşlarıma ne olduğu ile gerçekten ilgilenmiyorum.			,738
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	,898		
İş arkadaşlarımla neler hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.*	,917		
İş arkadaşlarımla bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.	,870		
İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.		,811	
İşim sayesinde başka insanların yaşamına katkı sağladığımı hissediyorum.*		,904	
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.		,859	
Öz değerler	5,138	1,367	1,013
Varyansın açıklama oranı %	57,084	15,188	11,252
Cronbachs'Alpha (α)		0,9051	

Toplam Açıklanan Varyans Oranı= 83,525

KMO= 0,772

Bartlett sınaması değeri=434,381 p=0,000

* Bu ifadeler ters çevrilmiştir.

4.2 Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Çizelge 7'den de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan işgörenlerin %54,2'si erkek, %45,9'i kadındır. Katılımcıların %37,3'ü 26-45 yaş grubunda, %69,5'i ise lise mezunudur. Geçici statüde çalışanların oranı %33,9, daimi statüde çalışanların oranı ise %66,1'dir.

Çizelge 7. Kontrol Değişkenleri

Kontrol Değişkenleri		f	%
Cinsiyet	Kadın	27	45,8
	Erkek	32	54,2
Yaş	18 yaş altı	1	1,7
	18-25	11	18,6
	26-35	22	37,3
	36-50	21	35,6
	51 yaş ve üzeri	4	6,8
Eğitim	İlköğretim	3	5,1
	Lise	41	69,5
	Üniversite	14	23,7
	Lisansüstü	1	1,7
Kadro Durumu	Daimi	39	66,1
	Geçici (Sezonluk)	20	33,9

4.3 Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir (Çizelge 8).

Çizelge 8. Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel adalet Algısı ve Tükenmişlik İlişkisi

		Lider-Üye Etkileşimi	Örgütsel Adalet Algısı	Tükenmişlik
Lider-Üye Etkileşimi	Pearson Korelasyon	1	,873(**)	-,627(**)
	Anlamlılık	.	,000	,000
Örgütsel Adalet Algısı	Pearson Korelasyon	,873(**)	1	-,687(**)
	Anlamlılık	,000	.	,000
Tükenmişlik	Pearson Korelasyon	-,627(**)	-,687(**)	1
	Anlamlılık	,000	,000	.

Çizelgeye göre lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir [LÜE↔ÖAA ($r = .873^{**}$)]. Bu bulgulardan hareketle “lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır”, şeklindeki H01 kabul edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır [LÜE↔TÜK ($r = -.627^{**}$)]. Bu bulgular doğrultusunda “lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır”, şeklindeki H02 kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir [ÖAA↔TÜK ($r = -.687^{**}$)]. Bu bulgular doğrultusunda “örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır”, şeklindeki H03 kabul edilmiştir.

4.4 Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, aracılık etkisine ilişkin değerlendirmeleri yapabilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 9’da görüldüğü gibi, öncelikle lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel adalet algısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde, lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak ele alınan adalet algısı değişkenindeki değişikliğin $0,873^{***}$ ’sini açıklamıştır.

Çizelge 9. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	ÖAA	TÜK
	β	β
Model 1		
Lider-Üye Etkileşimi	,873***	
R ²	,762	
Model 2		
Lider-Üye Etkileşimi		-,627***
R ²		,393
Model 3		
Lider-Üye Etkileşimi		-,114
Örgütsel Adalet Algısı		-,558**
R ²		,475

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Oluşturulan ikinci modelde lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken olduğu ve tükenmişliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, lider-üye etkileşimi tükenmişliğin 0,627***'sini açıklamıştır.

Oluşturulan üçüncü modelde örgütsel adalet algısı ile lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken olduğu ve lider-üye etkileşiminin kontrol altına alındığı ve tükenmişliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Oluşturulan bu modelde, örgütsel adalet algısı, tükenmişliğin -0,558**'ini açıklamıştır. Bu aşamada, lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulamadığı görülmektedir. Bu analiz sonuçlarından hareketle, adalet algısının lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği görülmektedir. Model 1'de lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi belirlenmiştir. Model 2'de lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi tespit edilmiştir. Model 3'de ise bir yandan adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi kurulurken, diğer yandan da lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bu durumda "örgütsel adalet algısının, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır", şeklindeki H04 kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve ilgili önerilere yer verilecektir.

5.1 Sonuçlar

Bu araştırmada aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir:

- Lider-üye etkileşimi verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı değerinin (0,919) ve Barlett Sphericity testinin anlamlı ($\chi^2=792,525$; $p<0,001$) çıkması ile ispatlanmıştır. Lider-üye etkileşiminden elde edilen boyut toplam varyansın % 74,245'ini açıklamıştır. Lider-üye etkileşiminin alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,9679'dur.

- Örgütsel adalet algısı verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı değerinin (0,910) ve Barlett Sphericity testinin anlamlı ($\chi^2=1968,793$; $p<0,001$) çıkması ile ispatlanmıştır. Örgütsel adalet algısının özdeğeri birden büyük üç boyutu belirlenmiş ve bu üç boyut toplam varyansın % 88,097'sini açıklamıştır. Örgütsel adalet algısının alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,9825'dir.

- Tükenmişlik verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı değerinin (0,772) ve Barlett Sphericity testinin anlamlı ($\chi^2=434,381$; $p<0,001$) çıkması ile ispatlanmıştır. Tükenmişlik algısının özdeğeri birden büyük üç boyutu belirlenmiş ve bu üç boyut toplam varyansın % 83,525'ini açıklamıştır. Tükenmişlik alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,9051'dir.

- Lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir [LÜE↔ÖAA ($r= .873^{**}$)].

- Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır [LÜE↔TÜK ($r = -.627^{**}$)].

- Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir [ÖAA↔TÜK ($r = -.687^{**}$)].

- Lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak ele alınan adalet algısı değişkenindeki değişikliğin $0,873^{***}$ 'sini açıklamıştır.

- Lider-üye etkileşimi tükenmişliğin $-0,627^{***}$ 'sini açıklamıştır.

- Örgütsel adalet algısı, tükenmişliğin $-0,558^{**}$ 'ini açıklamıştır

- Örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik üzerindeki ilişkide aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye örgütsel adalet algısı dahil edildiğinde, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki anlamlı ilişkiler ortadan kalkmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığını söylemek olanaklıdır.

5.2 Öneriler

Lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğundan liderlerin işgörenlerle geliştirdikleri etkileşim düzeyine özen göstermeleri gerekmektedir. Stres ve tükenmişliğin sonuçlarının işgören devir hızında ve çalışanların fiziksel ve akıl sağlığında etkili olduğunu destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Liderin örgüt içinde sergilediği liderlik tarzı çalışanları stres veya tükenmişliğe itmemelidir. Lider, lider-üye etkileşiminin niteliğini artırmalıdır. Liderler tüm işgörelere yüksek nitelikli bir ilişki geliştirme fırsatı yaratmalıdır. Bunun için, liderler destekleyici bir ortam yaratmalı ve iç grup çalışanlarına olduğu kadar dış grup çalışanları için de yüksek standartlar belirleyip olumlu geribildirimlerde bulunmalıdırlar.

Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları da olumlu yönde gelişmektedir. Lider, adaletin sağlanması için ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer faydaların belirlenmesinde temel alınacak ilkeleri açık bir biçimde belirlemeli, yetkilerini kötüye

kullanmayacağına dair güven ortamı yaratmalı, her işgörene karşı tarafsız davranmalıdır.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple, örgüt içinde örgütsel adalet algısı artırılarak işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri azaltılmalıdır. Bu noktada lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısını etkilediği dikkate alınmalı ve özellikle dış grup üyesi işgörenlerle etkileşimin artırılmasına önem verilmelidir.

Sonuç olarak, liderin başarısı, örgüt üyelerinin toplam başarısı ile ilgilidir. Bir örgütün belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmasında en önemli unsur işgörenlerdir. İşgörenlerin sorunsuz ve olumlu duygulara sahip olması örgütün hedeflerine daha hızlı ulaşılmasında etkilidir. İşgörenler açısından sorun olan en önemli unsurlardan biri tükenmişliktir. İşgörenlerin tükenmişliğinin azaltılması liderlerin göz ardı etmemeleri gereken bir noktadır.

KAYNAKÇA

- Akman, S. (2006), Epileptik Nöbet Geçiren -Sağlıklı Çocuğu Olan Annelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen,R.L. (2005). The Influence of Leadership on Motivations of Virtual Teams. Doctoral dissertation, Northcentral University, U.S.A.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 1-20
- Arslan, G. (2007). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Aslantürk, E.H. (2008). Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Augustin, D.A. (2003). An Empirical Investigation Of Leadership Development Training With Respect To The Leadership Characteristics And Behaviors Of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts. Doctoral dissertation, George Washington University, U.S.A.
- Aykut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Babaoğlan, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği). Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Başören, M. (2005). Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Bolat, T., Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(9), 60-85
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. (1. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Breland, J.W., Treadway, D.C., Duke, A.B., Adams, G.L. (2007). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subject Career Success. Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(3), 1-14.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Türkiye
- Chien, Hsi-Ju. (2001). A Comparison of Leadership Characteristics In Public and Large Small Private Organizations In Taiwan. Doctoral dissertation, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, U.S.A.
- Chou, Tsai-Sheng. (2002). A study of The Leadership Role-Identity and Self-Expectation of The National Team Badminton Coach in Taiwan. Doctoral dissertation, The University of Incarnate Word, U.S.A.
- Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. Journal Organizational Behavior, 21, 487-511.
- Çakar, U., Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 18(2), 83- 98.
- Çakmak, K.Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuşoğlu, İ. (2005). Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu ili Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çokluk, Ö. (2003). Örgütlerde Tükenmişlik. Elma, C. ve Demir, K. (Editörler). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar İkinci Baskı. Ankara. Anı Yayıncılık, ss. 109-128.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 515-326.

- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 22-37
- Demirkol, İ. (2006). Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik Ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Demirbaş, A.R. (2006). Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin Ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dibekoğlu, Z. (2006). Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Dilsiz, B. (2006), Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Doğan, H. (2005).İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 10(1), 301–312.
- Eker, F. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Engin, A. (2006). Milli Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Erdem, F.S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye.
- Erdoğan, B., Liden, R.C., Kramier, M.L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. Academy of Management Journal, 49(2), 395-406.

- Erzurum, K. (2007). Liderlik Eğitimi Ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., ve Schachar, M. (2006). Mitigating Stress and Burnout by Implementing Transformational-Leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.
- Girard, V.P. (2002). Multiethnic Perspectives On Leadership And Diversity In Organizations. Doctoral Dissertation, University of Phoenix, U.S.A.
- Graf, L.A., Hemmasi, M., Winchell, M.W. (1992). Effective Leadership Behavior in The Desert Storm Arena: An Application of The Vroom-Yetton-Jago Model. *Developments in Business Simulation and Experiential Exercises*, 19(Mart), 68-72.
- Graen, G.B., 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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gülüce, A.Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Güney, S. (2008). Davranış Bilimleri. (4.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention. Master dissertation, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gürpınar, G., Yahyagil, M.Y. (25 - 27 Mayıs 2007). Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde Sunuldu, Sakarya.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Haverty, D.M. (2003). California's Fire Chiefs: Building Relationships Between Effective Leadership and Organizational Performance. Doctoral Dissertation, University of Southern California, U.S.A.
- Hirtz, P.D., Murray, S.L., Riordan, C.A. (2007) The Effects of Quality on Leadership. *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-27

- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 11(6), 160-177.
- Jago, A.G. (1977). Hierarchical Level Determinants of Participative Leader Behavior. Doctoral Dissertation, Yale University, U.S.A.
- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. Journal of Organizational Behavior, 25, 201-215.
- Kang, D. (2004). The Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Quality on Motivation to Participate in Training: Centered on the Mediating Effect of Employees' Perceived Benefits of Training. Doctoral dissertation, University of Minnesota, U.S.A.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kayworth T. R., Liedner D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems, 18(3), 7-40.
- Kotraba, C. (2003). The Relationship Between Organizational Justice, Employee Absenteeism, and Role Stress. Doctoral dissertation, Alliant International University, U.S.A.
- Lawal, O. (2009). Leader-Member Exchange And Leadership-Induced Stress: When And How Coworker Support Matters. IFE Psychologia, 17(1), 111-123.
- Lee, H. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, U.S.A.
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. Management Communication Quarterly, 14(4), 574-589.

- Liden, R.C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., McNamara, C. (2005). The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. (First Edition)*. California: Jossey-Bass Inc.
- Nicholson, D.B., Sarker, S., Sarker, S., Valacich, J.S. (2007). Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study Of Face-To-Face And Virtual Contexts. *Journal of Information Technology Theory And Application*, 8(4), 39-56
- Niehoff, R.T., Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Ömürgönülşen, M., Sevim, S. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*, 12(2), 91-103
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(Temmuz-Aralık), 77-96.
- Özkaya, H. (2006). Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y., Özer, P.S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Price, J.L., Muller, C.W, *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pittman, 1986.

Şahin, T., Temizel, H., Örselli, E. (25 - 26 Kasım 2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde Sunuldu, Eskişehir.

Şahin, D.E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri (Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Thomas, C.H., 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.

Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uzun, G. (2005). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Vızlı, C. (2006). Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yazgan, C. (2007). Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. Journal of Management, 15(2), 251-289

Zel, U. (1999). Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü "Siz Liderleştirebildiklerimizden misiniz?". Web: http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider_web_file/liderlestirebildiklerimizdenmisiniz.htm adresinden 17 Mart 2008 tarihinde alınmıştır.

Zhou, X. (2003). An Exploration of Supervisor-Subordinate Agreement on Leader-Member Exchange. Doctoral dissertation, University of Miami, U.S.A.

Türk Dil Kurumu. Web: <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=t%FCkenmi%FElik&ayn=tam> 12 Mart 2009'da alınmıştır.

Türkiye İstatistik Kurumu Eylül 2009 Hanehalkı İşgücü İstatistikleri Web: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4162>

EK-1 Anket Formu

Bu anket çalışması Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde yapacağım yüksek lisans tezimde kullanılacaktır. Çalışmamda sizlerin meslek içerisinde karşılaştığı olumlu ve olumsuz durumların ya da olayların sizler üzerinde ne gibi etkiler meydana getirdiği araştırılacaktır.

Aşağıdaki soruları cevaplandırmalardaki dürüstlüğünüzden ve yardımlarınızdan ötürü şimdiden teşekkür ederim.

Okutman Jalan Gürboyoğlu

Bu bölümde yaptığınız işe dair kişisel ve duygusal görüşlerinizi kutucuklara (X) koyarak işaretleyiniz.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
2.	İş arkadaşlarımla sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.					
3.	İş arkadaşlarıma ne olduğu ile gerçekten ilgilenmiyorum.					
4.	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
5.	İş arkadaşlarımla neler hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.					
6.	İş arkadaşlarımla bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.					
7.	İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.					
8.	İşim sayesinde başka insanların yaşamına katkı sağladığımı hissediyorum.					
9.	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmamasından endişe ediyorum.					

Aşağıdaki soruları çalışmakta olduğunuz üstünüze (amir, şef) göre cevaplandırınız. Size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10.	Sahip olduğum sorumluluklar dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.					
11.	Eğitim derecem dikkate alındığında, amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.					
12.	Gösterdiğim çaba dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.					
13.	İşimde katlandığım stres ve gerginlik dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.					
14.	Başarılı bir şekilde tamamladığım işler dikkate alındığında amirimin beni adilce değerlendirdiğine inanıyorum.					
15.	Amirim, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.					
16.	İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.					
17.	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.					
18.	Amirim, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.					
19.	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.					
20.	Çalışanların, amirleri tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.					
21.	İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.					

22.	İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.					
23.	Amirim işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır					
24.	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.					
25.	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.					
26.	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.					
27.	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.					
28.	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.					
29.	İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.					

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

		Kesinlikle Katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
30.	Amirimi kişi olarak çok severim.					
31.	Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.					
32.	Amirimle çalışmak zevklidir.					
33.	Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseyse bile beni diğer üstüme karşı savunur.					
34.	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.					
35.	Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.					
36.	Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.					
37.	Amirim belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
38.	Amirim için yapabileceğim en fazlasını yapmaktan kaçınmam.					
39.	Amirim iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.					
40.	Amirim işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.					
41.	Amirim profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: () KADIN () ERKEK
Eğitim Seviyeniz: () İLKOKUL
() ORTAOKUL
() LİSE
() İKİ YILLIK MESLEK YÜKSEKOKULU
() ÜNİVERSİTE
() LİSANSÜSTÜ

Kadro Durumu: () DOKTORA
 () DAİMİ () GEÇİCİ

Kaç Yıldır Burada Çalışıyorsunuz?