

Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi

The Relationships Between Self-Efficacy and Burnout: Mediating Effects of Leader-Member Exchange

Oya İnci BOLAT¹

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Antalya Side'de faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesidir. Veriler anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda yüz otuz dokuz anket analizlerde kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri düşük olmaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu noktada, işgörenlerin öz yeterlilik algısının ve lider-üye etkileşimi kalitesinin geliştirilmesi hem örgütler hem de işgörenler için yararlı olacaktır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, çalışmanın sonuçlarının, araştırmanın sadece tek otelde yapılması nedeniyle genellenememesidir.

Anahtar Kelimeler: Öz yeterlilik, tükenmişlik, lider-üye etkileşimi, otel

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate whether there is a significant effect of the self-efficacy and the quality of the leader-member exchange on the burnout. The sample of the study is a five star hotel in Antalya Side. The data were collected through questionnaires. In this frame, one hundred and thirty nine questionnaires were analyzed. The results of the study showed that the self-efficacy and the quality of the leader-member exchange influence the level of employees' burnout. According to the results of the study, those employees who have high self-efficacy perceptions and high leader-member exchanges, have low burnout level. Besides, it is found that leader-member exchange has a mediating effect on the relationship between self-efficacy and burnout. At this point, improving the perceptions of the employees' self-efficacy and the quality of leader-member exchange will be useful for organizations and employees. The most important limitation of the study that the results of the study cannot be generalized, as the survey was administered in only one hotel.

Keywords: Self-efficacy, burnout, leader-member exchange, hotel

1. GİRİŞ

Örgütlerde, işgörenlerin tükenmişliği ve tükenmişliğin nedenleri ve sonuçları 1970'li yıllardan beri üzerinde en çok tartışılan konulardan biridir. Tükenmişliğin nedenleri ile ilgili olarak, yapılan işin özellikleri, mesleğin nitelikleri, örgütsel özellikler, demografik özellikler, kişilik özellikleri ve iş tutumları gibi değişkenler pek çok araştırmaya konu olmuştur (Maslach, 2001:407-411). Bu noktada, işgörenlerin öz yeterlilik algıları ve üstleri ile olan ilişkileri, tükenmişliğin ana nedenleri arasında olan kişilik özellikleri ve örgütsel özellikler kapsamında değerlendirilebilir. Bu iki değişkenin ayrı ayrı ve bir arada tükenmişlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesi örgütlerde tükenmişliğin, aşırı yorgunluk, uyku sorunları, enerjide düşme, sürekli endişe hali, depresyon, benlik saygısında azalma, devamsızlık, işten ayrılma niyetinde artış, işgören devir oranının artması, düşük verimlilik ve etkinlik,

performansta düşüş, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma, çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama, müşterilere ve aile üyelerine önem verme ve onlarla yeterince ilgilenmeme gibi (Dunegan ve diğerleri, 1992:60; Scandura ve Schriesheim, 1994:1589-1590; Bauer ve Green, 1996:1539; Maslach ve diğerleri, 2001:406; Ardiç ve Polatçı, 2008:74-75) olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılması ya da azaltılması açısından yararlı olabilir. Bu nedenle, öz yeterlilik, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırılması önemlidir. Çalışmanın temel amacı, öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmanın ilgili yazına iki önemli katkısı bulunmaktadır. Öncelikle öz yeterlilik, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır (Evers ve diğerleri, 2001:447-448; Salanova ve diğerleri, 2002:11; Durán

ve diğerleri, 2006:160; Schyns ve diğerleri, 2007:667; Kaşlı, 2009:93; Graham ve Witteloostuijn, 2010:36; Huang ve diğerleri, 2010:1124-1144). Lider-üye etkileşiminin, öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisini inceleyen bir çalışmaya ise ilgili yazında rastlanılmamıştır. Bu yönüyle çalışma, yazındaki boşluğu doldurma açısından önemlidir. İkinci olarak, günümüzde, yönetim yazını açısından farklı ülkelerde ve kültürlerde yapılan çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun temel nedeni ise özellikle Kuzey Amerika ve Batı ülkelerinde geliştirilen ve araştırılan öz yeterlilik, tükenmişlik ve lider-üye etkileşimi gibi kavram ve kuramların ve bunlar arasındaki ilişkilerin diğer ülkelerde ve kültürlerde de geçerli olacağını söylemenin özellikle kültürel farklılıklardan dolayı mümkün olamayacağıdır (Spector ve diğerleri 2002'den aktaran Jamal, 2010:31). Bu nedenle Batı yazınında yoğun bir şekilde araştırılan çeşitli değişkenlerin diğer farklı kültürel özelliklere sahip ülkeler için de genellenebilmesi için bu konuların diğer ülkelerde de araştırılması ve sonuçların farklı kültürlerdeki durumunun tartışılması gerekmektedir.

2. ÖZ YETERLİLİK

Öz yeterlilik inancı, Bandura tarafından geliştirilen ve bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin biçimde kullanabilmeleri için, öncelikle, ilgili alanda kendi yeterliliklerine güven duymaları gerektiğini öne süren sosyal öğrenme kuramına dayanır (Özerkan, 2007:28) ve bu kuramın temelini oluşturan kavramlardan birini oluşturur (Morgil ve diğerleri, 2004:63; Gürol ve diğerleri, 2010:569). Bandura (1997:3) kavramı; "kişilerin verilen görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan eylemleri örgütleme ve yerine getirme konusundaki kapasitelerine olan inançları", olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle, öz yeterlilik, bireyin belirli bir alanda, beklenen bir ya da bir dizi davranışı gerçekleştirmek için gereksinim duyacağı becerilere ne ölçüde sahip olduğuna ilişkin inancıdır (Özerkan, 2007:29). İş yükü-kontrolü modeli bakış açısıyla öz yeterlilik, kişilerin, talep edilen zor görevler ve kendi uygulamaları üzerinde kontrol tesis edebilme kapasitelerine duydukları inançlarıdır (Luszczynska ve diğerleri, 2005:439; Basım ve diğerleri, 2008:122). Bu kapsamda, öz yeterlilik açısından, kişinin sahip olduğu becerilerin sayısının bir önemi yoktur. Kişinin sahip olduğu bu beceriler ile neler yapabileceğine ilişkin inancının ne olduğu, daha önemlidir (Bandura, 1997:37).

Öz yeterlilik konusundaki inançlar, kişinin gerçekte sahip olduğu kapasite ya da becerileri yansıtmaz,

belirli koşullar altındaki kapasitesi ile ilgili inançlarını ifade eder (Evers ve diğerleri, 2002:229). Burada vurgulanması gereken bir diğer konu, kişilerin gerçekte sahip oldukları beceriler ile öz yeterlilik inancı arasındaki ilişkinin farklılıklar gösterebileceğidir. Başka bir deyişle, bir kişi herhangi bir işi yapabilecek beceriye gerçekte sahip olmasına rağmen, bu konudaki öz yeterlilik inancı düşük düzeyde olabilir. Bu durumda birey bu inancın bir sonucu olarak ya başarısız olacak ya da ilgili eylemi hiç gerçekleştirmeyecektir (Özerkan, 2007:29). Öte yandan bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Yani kişi gerekli becerilere sahip olmakla birlikte, öz yeterlilik inancı yüksek olabilir. Bu durum, kişinin başarılı olma ihtimalini güçlendirebilir ya da eyleme geçme konusunda kişiyi harekete geçirebilir. Ancak bu durum başarıyı garantilemez. Bu noktada, sonuçlarla ilgi beklenti düzeyi (Bandura, 1977:193) ile kişinin gerekli özelliklere sahip olup olmaması da önem taşımaktadır.

3. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik kavramı ilk kez *Greene (1961)* tarafından kullanılmıştır (Maslach ve diğerleri, 2001:398-399). Freudenberg (1977:90) tükenmişliği, tüm meslek gruplarının yaşayabileceği bir durum olarak ele almış ve kavramı mesleki bir tehlike olarak nitelendirmiş ve enerji, güç ya da kaynaklar ile ilgili gelen aşırı talepler nedeniyle, başarısız olmak, yıpranmak ya da tükenmek, olarak tanımlamıştır. Maslach ve Jackson (1981:99) ise tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom, olarak tanımlamıştır.

Tükenmişliğin boyutları ile ilgili de farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çerçevede Maslach ve diğerleri (2001:402-403) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi, şeklinde üç ayrı boyutta ele almışlardır. Bu sınıflandırmada, *duygusal tükenme*, enerjinin ya da duygusal kaynakların tükenmesini (Bakker ve diğerleri, 2000:248); *duyarsızlaşma*, bireyin etkileşim içinde bulunduğu çalışma arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz davranmayı (Hayter, 2000:246), kişilerin varlığını umursamamayı, bu kişilerin kendilerine özgü kılan özelliklerini yok saymayı ya da onlara birer nesne gibi davranarak onlarla arasına mesafe koyma girişimini (Çalgın ve diğerleri, 2009:63) ve *düşük kişisel başarı* ise, kişinin kendisini mesleki olarak yetersiz görmesini, işinde başarısız hissetmesini ve gelen

talepleri karşılama konusunda harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasını, ifade etmektedir (Schwarzer ve diğerleri, 2000:311; Çalgan ve diğerleri, 2009:3).

Bir diğer sınıflandırma ise, *Pines ve Aronson (1981)* tarafından yapılan sınıflandırmadır. Yazarlar, tükenmişliği, "duygusal çaba gerektiren uzun süreli durumların bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu", olarak tanımlamışlardır. Burada, *fiziksel tükenme*, düşük enerji, kronik yorgunluk ve zayıflığı; *duygusal tükenme*, çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmışlık hissini ve *zihinsel tükenme*, kendine, işine ve yaşamın kendine karşı olumsuz tutumlar geliştirme durumunu, ifade etmektedir (Enzmann ve diğerleri, 1998:332).

4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider-üye etkileşimi ilk olarak "dikey bağlantı kuramı" adıyla *Graen ve diğerleri (1982)* tarafından geliştirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986:618). Kuram, genel olarak üstlerle astlar arasındaki dikey düzeydeki ilişkilere odaklanmakta (Steiner, 1997:60) ve örgütlerde liderlerin zamanlarının, sahip oldukları kaynakların ya da gücün sınırlı olması nedeniyle astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını, öne sürmektedir (Wayne ve diğerleri, 1994:697). Dolayısıyla bu kuram, üstlerin sahip oldukları gücü ve kaynakları, astlarıyla farklı sosyal mübadele ilişkileri geliştirirken nasıl kullandıklarını belirlemeye çalışmaktadır (Le Blanc ve diğerleri, 1993:298; Deluga ve Perry, 1994:67).

Lider-üye etkileşimi kuramına göre, üstler ve astlar arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir (Deluga ve Perry, 1991:239). Yüksek kaliteli etkileşimde, üstler küçük bir ast grubuyla daha yakın ve özel bir çalışma ilişkisi kurarlar. Bu ilişkiler, yazında, "iç-grup" olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki türünde, hem üstlerin hem de astların karşılıklı olarak çeşitli kazanımları olmaktadır. Örneğin, üstler, örgütlerine, işlerine ve görevlerine bağlı, istekli ve sıkı çalışan ve ekstra çaba göstermeye hazır işgörenler kazanırken; astlar da bu ilişkiden, daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklarından daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanma gibi olanaklar elde ederler (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Deluga ve Perry, 1994:67-68). Bu ilişkide, yöneticiler, iç-grupta yer alan işgörenlerin, ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve yaşadıkları sorunların neler olduğunun ve sahip oldukları potansiyelin daha fazla farkındayken; astlarda, performansları, tutum ve davranışları ile üstlerini nasıl memnun edeceklerinin bilincindedirler (Scandura ve Graen, 1984:430).

Lider-üye etkileşiminde diğer bir grubu "dış-grup" olarak adlandırılan işgören grubu oluşturur. Bu gruptaki işgörenler ile liderler arasındaki ilişki, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü etkileme taktikleri, tanımlanmış rol ilişkileri, gevşek bağlı ilişkiler ve düşük güven, sınırlı etkileşim, düşük destek ve daha az ödül ile karakterize edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986:621; Steiner, 1988:612; Dockery ve Steiner, 1990:396; Wilhelm ve diğerleri, 1993:532). Düşük kaliteli ilişkide, astlardan kendilerine biçimsel olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Astlar kendilerinden beklenen bu görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde, yine biçimsel olarak tanımlanmış haklarını alırlar. Üstler ise yeterli düzeyde bir işgören performansını elde etmiş olurlar (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Le Blanc ve diğerleri, 1993:299).

5. ÖZ-YETERLİLİK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

İşgörenlerin öz yeterlilik ile ilgili algılamalarının doğrudan doğruya hem lider-üye etkileşimi kalitesi ile hem de tükenmişlik ile ilişkisi bulunmaktadır. İşgörenlerin öz yeterlilik algılamalarına bağlı olarak lider-üye etkileşiminin kalitesi ya düşmekte ya da yükselmekte; benzer şekilde tükenmişlik de ya artmakta ya da azalmaktadır.

Öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi açıklamak için rol kuramından yararlanılabilir. Lider ve astlar arasındaki ilişkilerin oluşmasında örgüt içinde üstlenilen rollerin büyük önemi vardır. Özellikle işgörenlerin bir örgütte yeni işe başladığı dönemde, lider ve astın birbirini tanıması söz konusu değildir. Dolayısıyla ilişkiler belirli bir süre biçimsel bir ilişki çerçevesinde yürür. Bu süreçte, lider ve astlar arasında oluşabilecek bir yakınlaşma, daha çok lider ve ast arasındaki demografik ya da kişisel özelliklere bağlı olarak şekillenir. Sonraları ise astların ekstra çaba gösterme konusundaki isteklilikleri, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri ve lidere yakınlaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar (Bauer ve Green, 1996:1542-1544). *Graen ve Scandura (1987)* modellerinde bu aşamayı "rol alma" aşaması olarak belirtmişlerdir (Bauer ve Green, 1996:1544). Sonraki aşama, "rolü gerçekleştirme", başka bir deyişle ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır (Bauer ve Green, 1996:1547). Bu aşamada, lider ve astlar arasındaki ilişkinin niteliği büyük ölçüde astların gösterdikleri performansa bağlı olarak şekillenir. Rolün rutinleştirilmesi ise ilişki düzeyinin rutin hale gelmesi durumunu gösterir (Bauer ve Green, 1996:1542). Lider-üye etkileşiminin gelişimi süre-

cinde, astların kendisinden beklenilene anlaması ve kendisinden istenen tutum ve davranışlar ile gerekli performansı başarıyla göstermesi, etkileşimin kalitesi üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu noktada, işgörenlerin öz yeterlilik ile ilgili algısı devreye girmektedir. Öz yeterlilik algısı yüksek olan işgörenler, bilgilerine, becerilerine ve yeteneklerine; dolayısıyla üstlendikleri rolleri ve bu rollerin gereği olarak görevlerini yerine getirme konusunda kapasitelerine daha çok güvenirliler. Bu durumda, bu işgörenlerin kendilerinden istenen performansı göstermeleri daha büyük bir ihtimaldir. Ters durumda ise öz yeterlilik algısı düşük olan işgörenler, kendilerini bilgi, beceri ve yetenek açısından daha yetersiz görürler ve sahip oldukları kapasite ile verilen görevleri başaramayacaklarını düşünürler. Bu durumda, bu işgörenlerin gerekli performansı gösterme konusunda başarılı olma ihtimallerinin düşük olacağı söylenebilir. Öz yeterlilik algısı ve işgören performansı ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalar bu değerlendirmeleri desteklemektedir. Yani öz yeterlilik algısı düşük olan kişilerin performansı düşükken, algısı yüksek olan kişilerin performansı ise yüksektir (McDonald ve Siegall 1992:471; Lubbers ve diğerleri 2005:206-207; Judge ve diğerleri 2007:113; Lee ve Ko 2010:844). Bu aşamada, lider-üye etkileşimi açısından işgörenlerin performansının önemi dikkate alındığında, öz yeterlilik algısı düşük olan kişilerin, performanslarına bağlı olarak dış-grupta yer alacakları; öz yeterlilik algısı yüksek olan işgörenlerin de yine performanslarına bağlı olarak iç-grupta yer alacakları söylenebilir. Burada, kimi zaman farklı sonuçlar da ortaya çıkabilir. Örneğin bazı işgörenler, yüksek öz yeterlilik algısına ve performansa sahip olmakla birlikte, çeşitli nedenlerle (kişisel özelliklerin farklı olması, ekstra çaba göstermeyi istememe gibi) işgörenler bilinçli olarak dış-grupta yer almayı tercih edebilirler. Ya da bir kısım işgören yüksek öz yeterlilik algısına sahip olmamakla birlikte, bu eksikliğini politik etkileme davranışlarını kullanarak giderip iç-grupta yer almayı başarabilir. Ancak bunlar, öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi ilişkisini genel olarak etkileyecek düzeyde olmayacaktır.

Bu çerçevede, Schyns ve diğerleri (2007:667) tarafından yapılan çalışmada, mesleki öz yeterlilik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Bu açıklamalardan sonra öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1: Öz yeterlilik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Öz yeterlilik algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki ise *iş yükü-kontrol modelinin* (Karasek 1979:285-308), iş kontrolü boyutu ile açıklanabilir. İş yükü-kontrol modeli, iş yükünün yüksek ya da düşük olması, benzer şekilde iş kontrolünün yüksek ya da düşük olmasına bağlı olarak, işgörenlerin yaşayacakları tükenmişlik düzeylerinin de farklı olacağını ileri sürmektedir. Modelde, iş yükü, çalışma hızını da içeren işin yoğunluğunu ve güç gerektirme durumunu tanımlarken; iş kontrolü işgörenin işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ve bunları iş ortamında kullanabilme olanaklarını ve aynı zamanda işi ile ilgili sahip olduğu yetki düzeyini göstermektedir (Demiral ve diğerleri, 2007:12). Öz yeterlilik açısından konu değerlendirildiğinde ise modelin iş kontrolü boyutu ön plana çıkmaktadır. İşgörenin işi ile ilgili kontrol düzeyi ne kadar yüksek olursa, yaşayacağı tükenmişlik de o kadar az olacaktır. İş kontrolü üzerindeki temel belirleyicilerden biri ise işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleridir. Bu noktada, işgörenlerin öz yeterlilik algılamaları doğrudan doğruya işgörenlerin iş kontrolü açısından durumunun ne olacağını belirlemektedir. Başka bir deyişle, yüksek öz yeterlilik algısına sahip olan işgörenlerin iş kontrol düzeyi de yüksek olacaktır. Bu da bu işgörenlerin daha az tükenmişlik yaşamalarını sağlayacaktır.

Öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar değerlendirildiğinde; Evers ve diğerleri (2001:447-448) tarafından yapılan çalışmada, öz yeterlilik algısı ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmişken; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Salanova ve diğerleri (2002:11) tarafından yapılan çalışmada ise, gerek genel öz yeterlilik algısı gerekse mesleki öz yeterlilik algısı ile duygusal tükenme ve kinizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Durán ve diğerleri (2006:160) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu açıklamalardan hareketle öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 2: Öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Konu lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi açısından ele alındığında yukarıdaki açıklamalardan yararlanılabilir. Öncelikle açıklamalardan görüleceği gibi rol alma, rol geliştirme ve rol rutinleşmesi sürecinde performansı yüksek ve istekli kişiler zamanla iç-grupta kendilerine yer bulurlarken, verilen görevleri başarıyla yerine getiremeyen kişiler kendilerini dış grupta bulurlar. Bu çerçevede lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olduğu iç grupta astlar, üstlerinden, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlarlar. Başka bir deyişle, iç grupta yer alan astlar sosyal mübadelenin bir gereği olarak, liderlerinden daha fazla destek görmekte, kararlara katılabilmekte, daha fazla bilgiye ulaşabilmekte, örgüt olanaklarından, kaynaklarından, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanabilmektedirler (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Deluga ve Perry, 1994:67-68). Bu durumda liderleri ile yüksek kaliteli ilişki geliştiren iç-grup işgörenlerinin tükenmişlik yaşama ihtimalleri de düşmektedir. Dış grupta yer alan işgörenlerin alacağı destek ise çoğu zaman iş sözleşmesinin içeriği ile sınırlı kalmaktadır. Bu ise dış grupta yer alan işgörenlerin tükenmişliği üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Öte yandan bilinçli bir tercihle ya da liderle farklı demografik ve kişisel özelliklere sahip oldukları için dış-grupta yer alan işgörenlerin bulunabileceği ve bu işgörenler için düşük iş yükü ve yüksek iş kontrolünün söz konusu olabileceğidir. İlk bakışta, iş yükünün düşük ve iş kontrolünün yüksek olması nedeniyle bu işgörenlerin iş ile ilgili olarak daha az stres yaşayacakları söylenebilir. Ancak bu kişilerin, dış-grupta yer almalarından dolayı yöneticilerinden daha az ilgi ve ihtiyaç duyduklarında daha az destek görecekları açıktır. Bu nedenle, bu işgörenlerin de iç-grupta yer alan işgörenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşayacakları söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çerçevede, Kaşlı (2009:93) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi ile duygusal tükenmişlik arasında negatif, kişisel başarı hissi ile ise pozitif bir ilişki belirlenmiş; duyarsızlaşma ile anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Ayrıca çalışmada, genel olarak lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir sebep-sonuç ilişkisi bulunamamıştır. Huang ve diğerleri (2010:1124-1144) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi kalitesi yükseldikçe tükenmişlik azalmaktadır. Graham ve Witteloostuijn (2010:36) tarafından yapılan çalışmada da benzer

sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, lider-üye etkileşimi kalitesi ile tükenmişliğin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

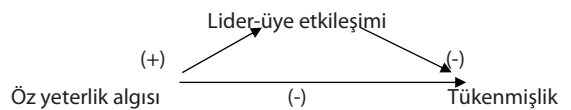
Hipotez 3: Lider-üye etkileşimi kalitesi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ayrıca yukarıda yapılan açıklamalardan da görülebileceği gibi, öz yeterlilik algısı ile hem lider-üye etkileşimi hem de tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun dışında, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişki de göz önünde bulundurulduğunda, lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik ilişkisi üzerinde bir aracılık etkisinin olabileceği söylenebilir. Başka bir deyişle, öz yeterlilik algısı yüksek olan işgörenlerin lider-üye etkileşimi açısından iç grupta yer alacakları, dolayısıyla daha az tükenmişlik yaşayacakları; diğer yandan öz yeterlilik algısı düşük işgörenlerin ise lider-üye etkileşimi açısından dış grupta yer almaları nedeniyle daha fazla tükenmişlik yaşayacakları söylenebilir. İlgili yazın incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye dönük bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır.

Bu açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 4: Lider-üye etkileşiminin, öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

6. YÖNTEM

6.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda 200 anket, anketörler aracılığıyla işgörenlere dağıtılmış ve anketleri doldurmaları için kendilerine iki günlük süre verilmiştir. İşgörenler açısından gizliliği sağlayabilmek için anketler, işgörenlerden tek tek anketörler aracılığıyla geri toplanmıştır. Örneklemi oluşturan işgörenler, ön büro, yiyecek ve içecek, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler, teknik servis ve güvenlik departmanlarında ve bahçe hizmetlerinde çalışmaktadırlar. 155 anket formu doldurulmuş olarak anketörlere teslim edilmiştir. Geri dönüş oranı %78'dir. Eksiklikler bulunan 16 anket analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket sayısı 139'dur. Örneklemi oluşturan 139 kişinin yaş ortalaması 28; bu kişilerin işletmede ortalama çalışma süresi 2 yıl; erkek işgörenlerin oranı % 53 (n=73), kadın işgörenlerin oranı %47 (n=66); evlilerin oranı % 44, bekârların oranı % 56; lise mezunlarının oranı % 60, üniversite mezunlarının oranı % 20 ve ilköğretim mezunlarının oranı % 20'dir. Kadrolu işgörenlerin oranı ise % 33'dür.

6.2. Ölçekler

Öz yeterlilik ölçeği: Çalışmada işgörenlerin öz yeterlilik algısını ölçmede Schwarzer ve diğerleri (1999:161) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan "algılanan genel öz yeterlilik" ölçeğinden yararlanılmıştır. İfadelere örnekler: "Gerekli çabayı gösterirsem sorunların çoğunu çözebilirim" ve "Beklenmedik durumlarla başa çıkma konusunda kendime güvenirim"dir. İfadeler, 1= Bana uygun değil ve 4= Bana her zaman uygun arasındaki 4'lü Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler öz yeterlilik algısının yüksek olduğunu göstermektedir

Tükenmişlik ölçeği: Tükenmişlik düzeyini ölçmek için Pines ve Aronson'un (1988) tükenmişlik ölçeğinin Malach-Pines (2005:88) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış kısa versiyonundan yararlanılmış ve kullanılan 10 maddede ifadelerle dönüştürülmüştür. İfadelere örnekler: "İşim nedeniyle kendimi umutsuz hissediyorum" ve

"İşim nedeniyle kendimi değersiz hissediyorum"dur. İfadeler, 1= Hiçbir zaman ve 7= Her zaman arasındaki 7'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler tükenmişliği göstermektedir (Malach-Pines, 2005:88).

Lider-üye etkileşimi ölçeği: Çalışmada lider-üye etkileşiminin kalitesini belirleyebilmek için Scandura ve Graen'in (1984:430) LMX7 ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 7 ifade bulunmaktadır. İfadelere örnekler: "Amiriniz sizin sorunlarınız ve ihtiyaçlarınızla ne ölçüde ilgilenir?" ve "Amiriniz sahip olduğunuz potansiyelden yeterince yararlanıyor mu?"dur. Katılımcılar bu ifadeleri, her bir ifadeye uygun olarak geliştirilmiş 5'li yanıtlardan birini seçerek yanıtlamışlardır. Örneğin, 1= "Hiç ilgilenmez", 5= "Her zaman ilgilenir"; 1 = "Hiç yararlanmaz", 5 = "Tam olarak yararlanır" (Scandura ve Graen, 1984:430). Yüksek değerler lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Kontrol Değişkenleri: Katılımcılardan, cinsiyetleri, medeni durumları, kadro durumları, yaşları, çalışma süreleri ve eğitim düzeylerine uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

6.3. Analiz Yöntemi

Veriler SPSS 12.0 istatistiksel veri analizi paket programı ile analiz edilmiştir. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans, aritmetik ortalama ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ortak yöntem varyansı sorununun olup olmadığını belirleyebilmek için Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi ve öz yeterlilik, tükenmişlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki doğrudan ve aracı etkiyi saptayabilmek için de üç aşamalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

7. BULGULAR

7.1. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanması, durumunu ifade etmektedir (Podsakoff ve diğerleri 2003:879). Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin

ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Malhotra ve diğerleri 2006:1865). Bu durum, özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı cevaplayıcılardan elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkar (Chang ve diğerleri 2010:178). Bu da, değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan [hale etkisi, sosyal istenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi eğilimler nedeniyle (Podsakoff ve diğerleri 2003:879)] hem Tip 1 hem de Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına sebep olabilir (Chang ve diğerleri 2010:178). Çalışmada kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, öz yeterlilik, tükenmişlik ve lider-üye etkileşimi değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bu eğilimin sözkonusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir (Podsakoff ve diğerleri 2003:889). Bu kapsamda, öz yeterlilik, tükenmişlik ve lider-üye etkileşimini ölçmek için kullanılan tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem varsayından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff ve diğerleri 2003:889).

Bu çerçevede, üç değişken ile ilgili toplam 27 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam 3 boyut tespit edilmiştir. Birinci boyut, toplam varyansın 0,38'ini, ikinci boyut toplam varyansın 0,20'sini ve üçüncü boyut toplam varyansın 0,10'unu açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

7.2. Faktör Analizi

Öz yeterlilik: Öz yeterlilik ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity

testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,917'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=1371,627$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, öz yeterlilik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın 0,71'ini açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,890'dan (6. madde), 0,819'a (2. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.959'dur. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Tükenmişlik: Tükenmişlik ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,832'dir. Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır ($X^2=526,616$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, tükenmişlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük bir boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın 0,60'ını açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,824'den (6. madde), 0,697'ye (1. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.892'dir. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Lider-Üye Etkileşimi: Lider-üye etkileşimi ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,907'dir. Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır ($X^2=1286,253$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük bir boyut belirlenmiştir. Bu boyut, toplam varyansın 0,68'ini açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,916'dan (5. madde), 0,732'ye (10. madde) kadar değişmektedir. Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.946'dur. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

7.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 1 kontrol değişkenleri, öz yeterlilik, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları ve standart sapmaları

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar, p Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ort.	SP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cinsiyet			1							
2. Medeni durum			-,086	1						
3. Kadro durumu			-,118	,087	1					
4. Yaş	28,36	5,43	-,136	,417**	,000	1				
5. Çalışma süresi	2,23	1,42	-,033	,102	,350**	,224**	1			
6. Eğitim	2,97	0,70	,183*	-,171*	-,146	-,018	,079	1		
7. Öz yeterlilik	2,71	0,77	-,095	,018	,011	,015	,224**	,253**	1	
8. LÜE	3,68	0,86	-,076	,129	,037	,155	,146	,153	,480**	1
8. Tükenmişlik	2,60	1,07	,018	,031	,025	-,066	-,096	-,111	-,231**	-,319**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (çift kuyruklu); $N = 139$.

göstermektedir. Sonuçlar, öz yeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin ($r = 0,480$, p değeri $< .01$) ve tükenmişlik ile anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r = -0,231$, p değeri $< .01$). Aynı zamanda, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında da anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,319$, p değeri $< .01$).

Bu bulgulara göre, hipotez 1, hipotez 2 ve hipotez 3 kabul edilmiştir.

7.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi

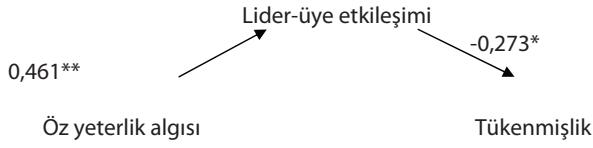
Lider-üye etkileşiminin, öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken (öz-yeterlilik) ile aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (lider-üye etkileşimi) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak yine bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Son olarak, aracı değişken (lider-üye etkileşimi) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasında bağımsız değişkenin (öz yeterlilik) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (öz yeterlilik) bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, "kısmi aracılık

etkisi"nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa "tam aracılık etkisi"nden söz edilebilir. Öte yandan bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny 1986:1177).

Bu açıklamalardan hareketle, Tablo 2'den de görüldüğü gibi, öncelikle öz yeterlilik ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, öz yeterlilik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan lider-üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğinin 0,461'ini ($p < ,001$) açıklamaktadır.

Oluşturulan ikinci modelde, öz yeterlilik ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve tükenmişliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, öz yeterlilik değişkeni, tükenmişlik değişkenindeki değişikliğinin -0,210'unu ($p < ,05$) açıklamaktadır.

Oluşturulan üçüncü modelde ise, lider-üye etkileşimi, öz yeterlilik ve kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve öz yeterlilik ile kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve tükenmişliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider-üye etkileşimi tükenmişliğin -0,273'ünü ($p < ,05$) açıkladığı belirlenmiştir. Bu aşamada, öz-yeterliliğin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulamadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki şekilde revize edilmiştir.



Şekil 2. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler

Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği belirlenmiştir. Bu çerçevede *hipotez 4* kabul edilmiştir.

Değişkenler	Lider-Üye Etkileşimi β	Tükenmişlik β
Model 1		
1. Cinsiyet	-017	
2. Medeni durum	,079	
3. Kadro durumu	,035	
4. Yaş	,117	
5. Çalışma süresi	-,009	
6. Eğitim	,060	
7. Öz yeterlilik	,461**	
F	6,576	
R^2	,260	
Düzeltilmiş R^2	,220	
Model 2		
1. Cinsiyet		,003
2. Medeni durum		,063
3. Kadro durumu		,032
4. Yaş		-,079
5. Çalışma süresi		-,046
6. Eğitim		-,040
7. Öz yeterlilik		-,210*
F		1,308
R^2		,065
Düzeltilmiş R^2		,015
Model 3		
1. Cinsiyet		-,002
2. Medeni durum		,084
3. Kadro durumu		,042

4. Yaş	-,047
5. Çalışma süresi	-,048
6. Eğitim	-,024
7. Öz yeterlilik	-,084
8. Lider-üye etkileşimi	-,273*
F	2,223
R^2	,120
Düzeltilmiş R^2	,066

Not: Standart beta değerleri kullanılmıştır, $N = 139$; * $p < ,05$; ** $p < ,001$

Tablo 2. Lider-Üye Etkileşiminin Öz yeterlilik ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerindeki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, öz yeterlilik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuca göre, öz-yeterliliği yüksek olan işgörenlerin üstleri ile olan ilişkileri de yüksek olmaktadır. Başka bir deyişle, bu işgörenler iç-grupta yer almaktadırlar. Tersini olarak, öz yeterlilik algısı düşük olan işgörenlerin de dış-grupta yer aldıkları söylenebilir. Bu bulgular, Schyns ve diğerleri (2007:667) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile benzerdir. Bu çalışma kapsamında ortaya çıkan bir diğer sonuç, öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik arasında da anlamlı ve negatif bir ilişkinin söz konusu olduğudur. Yani öz yeterlilik algısı yüksek olan işgörenler, düşük olan işgörelere göre daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Elde edilen bulgular, Evers ve diğerleri (2001:447-448), Salanova ve diğerleri (2002:11) ve Durán ve diğerleri (2006:160) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile uyumludur. Çalışmada ayrıca, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında da anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre üstleri ile ilişkilerine bağlı olarak iç-grupta yer alan işgörenlerin, dış-grupta yer alan işgörelere göre daha az tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Bu sonuçlar, Kaşlı (2009:93), Huang ve diğerleri (2010:1124-1144) ve Graham ve Witteloostuijn'in (2010:36) bulgularını desteklemektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler dışında, öz-yeterliliğin tükenmişlik üzerinde lider-üye etkileşimi aracılığıyla da bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, yazında bu konuda var olan boşluğu doldurması açısından özellikle önemlidir.

Bu sonuçlar doğrultusunda genel olarak, işgörenlerin öz yeterlilik algısının yükseltilmesinin ve üstleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesinin tükenmişliği azaltmada etkili olacağı söylenebilir. Bu kapsamda, öncelikle, işgörenlerin öz yeterlilik algısını yükseltmeye yönelik olarak, olumlu deneyimler yaşayabilmeleri için onlara bilgi ve becerilerini ve verilen yetkileri kullanabilecekleri olanakların sunulması, bu deneyimleme sürecinde başarısızlığa yol açabilecek olası engellerin ortadan kaldırılması ve işgörenlerin harekete geçme konusunda cesaretlendirilmesi ve sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda övülmeleri yararlı olabilir. Ayrıca öz yeterlilik algısı yüksek işgörenlerin, diğer işgörene model olarak sunulması da öz yeterlilik algısının olumlu yönde geliştirilmesi açısından yararlı olabilir.

İşgörenlerin üstleri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesi açısından da örgüt yönetimlerinin yapabileceği pek çok şey vardır. Bu kapsamda, yöneticiler, üstleri ile olan ilişkilerinin kalitesini artırma konusunda işgörene fırsatlar yaratabilirler (Lee, 2001:584). Örneğin, yöneticiler, astlarına daha fazla ilgi göstere-

bilirler; onlarla daha yakından ilgilenip, bir sorunları olduğunda ya da endişeli olduklarında onlara destek çıkabilirler; zor ve stresli bir görevle karşıya karşıya kaldıklarında onları cesaretlendirebilirler; etkili bir performans gösterdiklerinde ya da başarılı olduklarında onlara olumlu geri bildirimde bulunabilirler ve bu durumu tanıyıp takdir edebilirler. Ayrıca, işgörenlerin kendilerini göstermelerini sağlayacak yeni projeler geliştirilebilir; işgörenlerin kararlara katılımı sağlanabilir; alınan kararlardan etkilenme olasılığı olan işgörenlerin görüşleri alınabilir; işgörenlerin öneri geliştirmeleri teşvik edilebilir ve olabildiğince bu önerilerin hayata geçirilmesi sağlanabilir. Bunun dışında işgörene yeni yetki ve sorumluluklar verilebilir ve karşılaştıkları sorunları üstlerinden onay almadan çözmeyi denemeleri konusunda teşvik edilebilirler (Yukl vd., 2009:292-295).

Bu çalışma ile ilgili en önemli kısıt ise, mevcut verilerin bir otel işletmesinden toplanmış olması ve bu nedenle sonuçlarla ilgili olarak bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır.

KAYNAKLAR

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008) "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GDO Örneği)" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 69-96.
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Hulst, R.V. D. ve Brouwer, J. (2000) "Using Equity Theory to Examine the Difference between Burnout and Depression" *Anxiety, Stress, and Coping*, 13: 247-268.
- Bandura, A. (1977) "Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change" *Psychological Review*, 84(2): 191-215.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York, W.H. Freeman and Company.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Basım, H. N., Korkmazıyürek, H. ve Tokat, A.O. (2008) "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 121-130.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996) "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test" *Academy of Management Journal*, 39(6):1538-1567.
- Chang, S.-J., Witteloostuij, A.V. ve Eden, L. (2010) "From the Editors: Common Method Variance in International Business Research" *Journal of International Business Studies*, 41:178-184.
- Çalgan, Z, Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009) "Eczacılar Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik" *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29(1): 61-74.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1991) "The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchange" *Journal of Occupational Psychology*, 64: 239-252.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1994) "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchange" *Group & Organization Studies*, 19(1): 67-86.
- Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A. C., Uçku, R. ve Theorell, T. (2007) "İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi" *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1): 11-18.
- Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986) "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development" *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Dockery, T., M. ve Steiner, D.D. (1990) "The Role of The Initial Interaction in Leader-Member Exchange" *Group & Organization Studies*, 15(4): 395-413.
- Dunegan, K. J., Duchon, D. ve Uhl-Bien, M. (1992) "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and

- Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators” *Journal of Management*, 18(1): 59-76.
- Durán, A., Extremera, N., Berrocal, P.F. ve Montalbán, F.M. (2006) “Predicting Academic Burnout and Engagement in Educational Settings: Assessing the Incremental Validity of Perceived Emotional Intelligence Beyond Perceived Stress and General Self-Efficacy” *Psicothema*, 18: 158-164.
- Enzmann, D., Schaufeli, W.B., Janssen, P. ve Rozeman, A. (1998) “Dimensionality and Validity of the Burnout Measure” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71: 331-351.
- Evers, W., Tomic, W. and Brouwers, A. (2001) “Effects of Aggressive Behavior and Perceived Self-Efficacy on Burnout Among Staff of Homes for the Elderly” *Issues in Mental Health Nursing*, 22: 439-454.
- Evers, W.J.G., Brouwers, A. ve Tomic, W. (2002) “Burnout and Self-Efficacy: A Study on Teachers’ Beliefs When Implementing An Innovative Educational System in the Netherlands” *British Journal of Educational Psychology*, 72: 227-243.
- Freudenberger, H.J. (1977) “Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker” *Child Care Quarterly*, 6(2): 90-98.
- Graham, L.N. ve Witteloostuijin, A.V. (2010) “Leader-Member Exchange Communication Frequency and Burnout” Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series 10-08.
- Gürol, A., Altunbaş, S. ve Karaaslanı, N. (2010) “Öğretmen Adaylarının Öz Yeterlilik İnançları ve Epistemolojik İnançları Üzerine Bir Çalışma” 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı: 569-573, Elazığ.
- Hayter, M. (2000) “Utilizing the Maslach Burnout Inventory to Measure Burnout in HIV/AIDS Specialist Community Nurses: The Implications for Clinical Supervision and Support” *Primary Health Care Research and Development*, 1: 243-253.
- Huang, X., Chan, S.C.H., Lam, W. ve Nan, X. (2010) “The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout and Work Performance in Call Centers in China” *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 1124-1144.
- Jamal, M. (2010) “Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination” *International Management Review*, 6(1): 31-41.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. ve Rich, B.L. (2007) “Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences” *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 107-127.
- Karasek, R.A. (1979) “Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign” *Administrative Science Quarterly*, 24: 285- 308.
- Kaşlı, M. (2009) “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Le Blanc, P.M., Jong, R.D.D, Geersing, J., Furda, J. ve Komproue, I.H. (1993) “Leader Member Exchanges: Distinction between Two Factors” *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4): 297-309.
- Lee, J. (2001) “Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication” *Management Communication Quarterly*, 14(4): 574-589.
- Lee, T.W. ve Ko, Y. K. (2010) “Effects of Self-Efficacy, Affectivity and Collective Efficacy on Nursing Performance of Hospital Nurses” *Journal of Advanced Nursing*, 66(4): 839-848.
- Lubbers, R., Loughlin, C. ve Zweig D. (2005) “Young Workers’ Job Self-Efficacy and Affect: Pathways to Health and Performance”, *Journal of Vocational Behavior*, 67: 199-214.
- Luszczynska, A., Mohamed, N.E. ve Schwarzer, R. (2005) “Self-Efficacy and Social Support Predict Benefit Finding 12 Months after Cancer Surgery: The Mediating Role of Coping Strategies”, *Psychology, Health & Medicine*, 10(4): 365-375.
- Malach-Pines, A. (2005) “The Burnout Measure, Short Version” *International Journal of Stress Management*, 12(1): 78-88.
- Malhotra, N.K., Kim, S.S. ve Patil, A. (2006) “Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and A Reanalysis of Past Research” *Management Science*, 52(12): 1865-1883.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981) “The Measurement of Experienced Burnout” *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2): 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001) “Job Burnout” *Annual Review Psychology*, 52: 397-422.
- Mcdonald, T. ve Siegal, M. (1992) “The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes, and Withdrawal Behaviors” *The Journal of Psychology*, 126(5): 465-475.
- Morgil, İ., Seçken, N. ve Yücel, A.S. (2004) “Kimya Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlilik İnançlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(1): 62-72.
- Özerkan, E. (2007) “Öğretmenlerin Öz-Yeterlilik Algıları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Podsakoff, N.P. ve Lee, J.-Y. (2003) “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies” *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Salanova, M., Peiró, J.M. ve Schaufeli, W.B. (2002) “Self-Efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An Extension of the Job Demand-Control Model” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1): 1-25.
- Scandura, T.A. ve Graen, G.B. (1984) “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of

- a Leadership Intervention” *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 428-436.
- Scandura, T.A. ve Schriesheim, C.A. (1994) “Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research” *Academy of Management Journal*, 37(6): 1588-1602.
- Schwarzer, R., Mueller, J. ve Greenglass, E. (1999) “Assessment of Perceived General Self-Efficacy on the Internet: Data Collection in Cyberspace” *Anxiety, Stress, and Coping*, 12: 145-161.
- Schwarzer, R., Schmitz, G.S. ve Tang, C. (2000) “Teacher Burnout in Hong Kong and Germany: A Cross-Cultural Validation on the Maslach Burnout Inventory” *Anxiety, Stress, and Coping*, 13: 309-326.
- Schyns, B., Torka, N. ve Gössling, T. (2007) “Turnover Intention and Preparedness for Change Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents two Employability Predictors” *Career Development International*, 12(7): 660-679.
- Steiner, D.D. (1988) “Value Perceptions in Leader-Member Exchange” *The Journal of Social Psychology*, 128(5): 611-618.
- Steiner, D.D. (1997) “Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1): 59-71.
- Wayne, S.J., Liden, R. C. ve Sparrowe, R.T. (1994) “Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation” *The American Behavioral Scientist*, 37(5): 697-714.
- Wilhelm, C.C., Herd, A.M., ve Steiner, D.D. (1993) “Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects” *Journal of Organizational Behavior*, 14: 531-544.
- Yukl, G., O’donnell, M. ve Taber, T. (2009) “Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship” *Journal of Managerial Psychology*, 4(4): 289-299.