

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Öğr. Gör. Dr. Mehmet KAŞLI

Balıkesir Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu

Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

Balıkesir Üniversitesi İİBF

Özet:Bu çalışma, işlerin çok fazla otomasyona tabi tutulmadığı ve bu nedenle yoğun bir şekilde işgören çalıştırıldığı, işgören çalışmalarının hizmet kalitesini yakından etkilediği otel işletmelerine yöneliktir. Araştırma bulguları, bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir [KSL↔LÜE (r=.514**)]; [KSL↔TKN (r=.117*)]; [LÜE-TKN (r=-.114*)]. Ayrıca kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur [KSL↔ETK (r=.322**) BGL (r=.304**) MSS (r=.497**)]. Kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı fakat negatif ilişkinin var olduğu [KSL↔DUT (r=-.333**), DYS (r=-.156**) araştırma bulguları ile ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir [KSL↔KBD (r=.748)]. Lider-üye etkileşimi ile tükenmişliğin alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür [LÜE↔DUT (r=-.366**) DYS (r=-.119*)]. Lider-üye etkileşimi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır [LÜE-KBD (r=.520)]. Lider-üye etkileşimi değişkeni, bütünsel olarak tükenmişliğin 0,096'sını, duygusal tükenme boyutunun 0,204'ünü, kişisel başarı duygusunun azalması boyutunun 0,664'ünü ve duyarsızlaşma boyutunun 0,178'ini açıklamaktadır. Lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rolü oynadığı ve kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Lider-üye etkileşimi modeli aynı zamanda çalışma süresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir.

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

PERSONALITY TRAITS, LEADER-MEMBER EXCHANGE AND EXHAUSTION RELATION

Abstract:This study aims to find out personality traits, leader-member exchange, and exhaustion relation among the hotel management employees, where there is not much automation causing a large number of employees and affecting the quality of work closely. The findings show that there is a positive and meaningful correlation between personality traits, leader-member exchange, and exhaustion in total [PRS↔LMX (r=.514**)]; [PRS↔EXH (r=.117*)]; [LMX-EXH (r=-.114*)]. In addition, there is a positive and meaningful correlation between personality traits and all the subdimensions of leader-member exchange [PRS↔EFF (r=.322**) LYT (r=.304**) PRP (r=.497**)]. It was also found out that there is a meaningful but negative correlation between personality traits with exhaustion and depersonalization [PRS↔DUT (r=-.333**), DYS (r=-.156**)]. There is a positive and meaningful correlation between personality traits and personal accomplishment [PRS↔PAC (r=.748)]. It was also found out that there are meaningful correlations between leader-member exchange and all the subdimensions of exhaustion. The correlation between leader-member exchange with exhaustion and depersonalization is meaningful and negative [LMX↔EEH (r=-.366**) DPS (r=-.119**)]. There is a positive and meaningful correlation between leader-member exchange and emotional exhaustion in personal accomplishment [LMX-PAC (r=.520)]. Leader-member exchange variable in total explains 0,096 of exhaustion, 0,204 of emotional exhaustion, 0,664 of personal accomplishment target, and 0,178 of depersonalization. It is understood from the findings that leader-member exchange plays a role in the relation of personality traits and exhaustion, and leader-member exchange model also affects the correlation between work period and exhaustion.

Key Words:Personlity taraits, leader-member Exchange, burnout, hotel managements.

GİRİŞ

Tüm örgütsel yapılarda yüksek başarıya ulaşabilmek için işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedeflere kilitlenmelerini sağlayacak ölçüde gönülden ve etkin destek sunmaları beklenir. Fakat bu destek, tüm işgörenlerden aynı şekilde sağlanamayabilir. Bu noktada, kişisel özelliklerdeki farklılıklar ya da çalışılan örgütlerdeki güdülenme yetersizlikleri gibi nedenler rol oynar. Tüm işgörenlerin aynı örgütsel hedeflere yönelmesini sağlayacak çabaların önem kazanması, araştırmacıların da bu alanda yoğun olarak çalışmasına neden olmuştur. Bu noktadan hareketle, öncelikle işgörenlerin doğuştan veya sonradan kazanılan özelliklerinin ortaya konulması gereği üzerinde durulmuş ve bu konuda araştırmalar yapılmıştır.

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

* P<.05, ** p<.01, * p<.05, *** p<.001

*** p<.001

Yazında kişiliğin oluşmasını etkileyen faktörler; biyolojik ve kalıtsal faktörler, sosyo-kültürel faktörler, ailesel faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki yapı faktörleri ve diğer faktörler olmak üzere altı grupta toplanmıştır (Zel, 1999:4; Isır, 2006:39; Hazar, 2006:126; Çetin ve Beceren, 2007:113; Luthans, 1995:114). Kişiliği belirleyen faktörlerden sonra kişiliği ve kişiliğin gelişimini açıklayan kuramlar ortaya çıkmıştır. Kişiliği psikolojik açıdan inceleyen ve analitik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Freud, kişiliği oluşturan üç temel yapının (id, ego, süper ego) bulunduğunu ve bu yapıların bireylerin davranışlarına yön verdiğini ifade etmiştir (Saavedra, 1980:4). Freud'un öncüsü olduğu bu yaklaşıma, zaman içinde Jung, Adler, Fromm, Horney, Erikson, Berne, Murray gibi birçok araştırmacı tarafından katkıda bulunulmuş ve bu yaklaşımlar yazında psiko-analitik kuram olarak yerini almıştır. Daha sonra, kişiliğin açıklanmasında davranışçı yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu çalışmalarda araştırmacılar, kişiliği oluşturan temel etmenlerin belirlenebilmesi için bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli bir biçimde gözlemlenmesinin gerekliliğini savunmuşlardır. Bu yaklaşımı savunan ve katkıda bulunan en önemli araştırmacıları, Skinner, Pavlov, Watson, Thorndike, Rotter ve Bandura, olarak belirtmek olanaklıdır. Özellikle Skinner'ın "pekiştirme" ve Pavlov'un "klasik şartlandırma" olarak adlandırılacak kuramları, bu alandaki en ilgi çeken yaklaşımlar olmuştur. Bireyin sosyal yönüne ağırlık veren kuramlardan sonra, bireylerin değişik etkilere karşı gösterdiği davranışlara bakılarak farklı bir bakış açısı elde edilmiştir. "Özellik Yaklaşımı", olarak nitelendirilen bu kuram, toplum içinde bireyleri diğerlerinden ayıran farklılıkları ortaya koymayı amaçlamıştır. Özellik yaklaşımının ortaya çıkmadığı yıllarda, kişilik ölçümleri faktör analizinin dışındaki çeşitli ölçeklerle yapılmış ve buna göre kişilik özelliği boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu alanda Cattell, Costa ve McCrae, Hogan, SHL Group, Myers-Briggs gibi araştırmacılar tarafından birçok farklı kişilik ölçüm aracı geliştirilmiştir. Costa ve McCrae tarafından kişiliğin beş temel özelliği bulunduğu hareket edilerek hazırlanmış "Beş Büyük Faktör Kişilik Ölçümü" son 20 yılda birçok araştırma tarafından desteklendiğinden ön plana çıkmıştır. Bunun yanında Cattell tarafından geliştirilen 16 "temel kişilik özelliğini" ve 5 "genel kişilik eğilimini" ölçen test, halen iş yaşamında en çok kullanılan kişilik ölçüm araçlarından biridir.

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

LÜE Modeli, örgütlerde lider ile işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya ve bunun sonucunda örgüt performansının ne şekilde etkilendiğinden hareketle araştırılmaya başlanmış bir konudur. Yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahip olan bu konu, birçok araştırmacı tarafından dikkate alınmış ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yazında bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaları, temel olarak lider-üye ilişkilerini açıklayıcı bir model geliştirme ve örgütlerde lider-üye ilişkilerinin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirleme çabaları olarak değerlendirmek olanaklıdır. Lider-Üye ilişkilerini açıklamaya yönelik olarak yapılan araştırmaların sonucunda, bu ilişkileri açıklayabilecek dört boyutlu bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre; örgütlerde lider-üye ilişkilerinin kalitesini belirleyen boyutlar "katkı", "etki", "bağlılık" ve "mesleki saygı" dır (Davis ve Gardner, 2004:459). Bu boyutların aynı zamanda birbirlerinden etkilendiği de araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur. LÜE modeli; tanımlayıcı bir model olması, liderin, işgörenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesi ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasını ifade etmesi, örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya işgören tek liderlik yaklaşımı olması, bireyler arası ilişkileri açıklamaya işgören dikey bağlantı modelini de ileriye taşıyarak, adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirilmesi, liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışması ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuş olması vb. nedenlerle diğer liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Aynı zamanda bu model ile ilgili uygulamaların örgütsel amaçlara ulaşmada olumlu yönde katkı sağladığı ve örgütte lider-üye etkileşimlerinin ve üyelerin kendileri arasındaki iletişimin kalitesinin, liderliğin önemli bir parçası olan amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı da birçok araştırma tarafından desteklenmiştir. Bu araştırmalarda LÜE modeli ile örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, iş performansı, örgütsel değişim gibi birçok ilişki araştırılmış ve etkileşimin olumlu yönde olduğunu destekleyen çok sayıda bulguya rastlanmıştır (Cevrioğlu, 2007; Özutku, 2007; Börü ve Güneşer, 2006; Collins, 2007; Aryee ve Chen, 2006; Scandura, 1999; Truckenbrodt, 2000; Dionne, 2000; Hills, 2008; Gürpınar ve Yahyagil, 2007; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007; Beomcheol ve Thomas, 2005; Hofmann, Morgeson ve Gerras, 2003; Lee, 2005; Asgari, ve diğerleri, 2008; Chen, Chang, Hu, 2007).

Çalışmaya konu olan bir diğer kavram tükenmişliktir. Tükenmişlik kavramı, ilk kez Freudenberger tarafından kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının sorunlarından bunalma ve bunun sonucunda duygusal yoksunluk yaşama olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974: 160). Freudenberger'e göre, tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma vb. en belirgin davranışsal göstergeleridir. İlerleyen aşamalarda ise, güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları görülmektedir. Son yirmi yıl içindeki araştırmalar göstermiştir ki tükenmişlik, yalnızca içsel kişisel depresyona bağlı olmadığı gibi, güdülenmedeki azalma sonucu kişisel başarıdaki azalma da değildir.

Tükenmişlik aynı zamanda örgütte olumsuzlukların ve devamsızlıkların yaşanmasına, işgören devir hızının artmasına ve verimlilik azalmasına da neden olan önemli bir sorundur. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve kararlara katılım noktasında isteksiz davrandıkları da anlaşılmaktadır (Storm ve Rothmann, 2003:35) Tükenmişlik yavaş yavaş gelişmekte ve insanın yaratıcılığı ve etkinliği, yerini, derin yorgunluk duygusuna ve eleştirel davranışa bırakmakta ve böylece insan hareket etme gücünü kaybetmektedir (Telman ve Önen, 2006:2). Dolayısıyla tükenmişlik olayına çok boyutlu olarak yaklaşılması ve tükenmişliğe neden olan faktörlerin farklı yönlerden ele alınması gerekmektedir. Tükenmişlik konusunda yapılacak araştırmalar, aynı zamanda tükenmişliğin şiddetini artıran ya da azaltan aracı değişkenleri belirlemeye de yönelmeli ve bu değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki rollerini ortaya koymaya çalışmalıdır. Aracı değişkenler, bağımlı değişkenler arasındaki herhangi bir ilişkiyi anlamlı düzeyde açıklayan önemli unsurlardır. Dolayısıyla kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada lider-üye etkileşiminin de aracı bir değişken rolü görebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

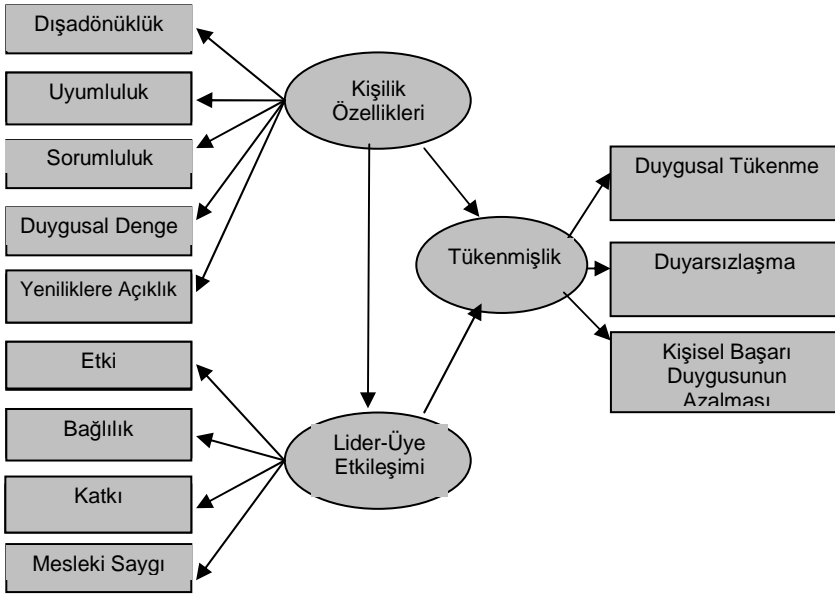
Salt kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini üçlü olarak inceleyen tek bir çalışmaya rastlanmıştır. Bunun yanında kişilik özellikleri-tükenmişlik, kişilik özellikleri-lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimi-tükenmişlik ilişkisine dönük olan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.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

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

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

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

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



Şekil 1. Araştırma Modeli

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

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

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

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

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmanın evreni, otel işletmesi çalışanlarıdır. Ural ve Kılıç (2005)'a göre, evren hacminin geniş, evren birimleri arasındaki mesafenin uzak olduğu durumlarda, basit, tesadüfi ve tabakalı örnekleme yöntemlerinin herhangi birinden yararlanmak oldukça zordur. Bu nedenle araştırmada, örneklem olarak tesis niteliğinin yüksekliği (5 yıldız), örgüt yapılarının sağlıklı olması, araştırmanın yapıldığı tarihlerde açık olması ve doluluk oranlarının yüksekliği nedeniyle araştırmaya katılmayı kabul eden İstanbul'daki 5 yıldızlı Dedeman, Plaza, Sheraton, Ceylan, Movenpick ve The Marmara otelleri çalışanları, küme örnekleme yöntemine göre örneklem olarak seçilmiştir. Bölge olarak İstanbul'un seçilmesinin nedeni, Türkiye turizmi açısından önemli bir merkez olmasıdır. İstanbul'da beş yıldızlı 47 otel işletmesi bulunmaktadır (Bolat, 2008:166). Bu noktadan hareketle, örneklem olarak tesadüfi belirlenen altı otelde görev yapan 500 işgörene ulaşılmış ve anketler eğitim verilen anketörler aracılığıyla ve araştırmanın amacı açıklanarak, elden dağıtılmıştır. 302 anket formunun anketörler tarafından geri dönüşümü sağlanmıştır. Geri dönen 302 anket formundan, kullanılabilir durumdaki 290 anket formu ile araştırmanın analiz aşamasına geçilmiştir.

Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

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

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

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

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

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

Verilerin Analizi

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

BULGULAR

Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Çizelge 1’de araştırmaya katılanların demografik özellikleri görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadın (%54,14) ve 36-45 yaş aralığında (%77,59) buldukları görülmektedir. Evli oranların oranı %54,14’ tür ve büyük bir çoğunluğu çocuk sahibidirler. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının %44,83’ü lise mezunudur. Çalışma süreleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, işgörenlerin çoğunlukla beş yılın altında bir çalışma süresinde buldukları görülmektedir. Otel işletmelerinde işgörenler en çok banquet, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri bölümlerinde istihdam edilmektedir.

Çizelge 1. Kontrol Değişkenleri

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

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

Çizelge 2’de, değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları görülmektedir. Kişilik özellikleri ve lider-üye etkileşimi ile ilgili bulgular ($\bar{x}=3,712$) ve kişilik özellikleri ile ilgili bulgular ($\bar{x}=3,372$) ortalamasının üzerindedir. Tükenmişlik konusundaki bulgular ise ortalamanın biraz gerisinde ($\bar{x}=2,638$) bulunmaktadır. Kontrol değişkenleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, eğitim ve dışadönüklük arasında ($r=-.144^*$) ve çalışma süresi ile dışadönüklük arasında ($r=-.130^*$) anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Kişilik özelliklerinin bir alt boyutu olan yeniliklere açık olma ile eğitim arasında ise ($r=.134^*$) anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ile kontrol değişkenleri açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, eğitim ve lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan bağlılık ve mesleki saygı arasında bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Eğitim ile bağlılık arasında ($r=.233^{**}$) ve eğitim ile mesleki saygı arasında ($r=.164^{**}$) anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Eğitim ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r=-.129^*$), çalışma süresi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=.231^{**}$) belirlenmiştir. Tükenmişliğin alt boyutları ile kontrol değişkenleri arasında da anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Buna göre çalışma süresi ve duygusal tükenme ile ($r=.191^{**}$) ve çalışma süresi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin ($r=.133^*$) bulunduğu ortaya konulmaktadır. Kontrol değişkenleri ile tükenmişlik arasındaki bir başka anlamlı ilişki de eğitim ve duyarsızlaşma arasında bulunmaktadır. Buna göre eğitim ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-.342^{**}$) bulunmaktadır.

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

Çizelge 2. Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik Kontrol Değişkenleri İlişkisi

	ORT	S.S.	KSL	LUE	TKN	DDN	UYM	SOR	DYD	YAO	ETK	BGL	MSS	DUT	KBD	DYS
KSL	3,37 2	,407	1													
LUE	3,71 2	,487	,514(**)	1												
TKN	2,63 8	,624	,117(*)	-,114*	1											
DDN	3,30 0	,542	,400(**)	,053	-,024	1										
UYM	3,50 3	,443	,668(**)	,272(**)	,047	,302(**)	1									
SOR	3,51 0	,532	,739(**)	,413(**)	,059	,140(*)	,574(**)	1								
DYD	3,36 9	,459	,429(**)	,011	,015	,320(**)	,253(**)	,271(**)	1							
YAO	3,64 0	,626	,777(**)	,462(**)	,005	,160(**)	,431(**)	,499(**)	,271(**)	1						
ETK	3,67 9	,782	,322(**)	,792(**)	-,040	-,075	,163(**)	,286(**)	,119(*)	,300(**)	1					
BGL	3,69 5	,582	,304(**)	,629(**)	,012	,211(**)	,112	,164(**)	,112	,250(**)	,238(**)	1				
MSS	3,76 2	,650	,497(**)	,732(**)	,006	,020	,314(**)	,437(**)	,067	,455(**)	,363(**)	,293(**)	1			
DUT	2,39 4	,131	,333(**)	,366(**)	,628(**)	,211(**)	,137(*)	-,125(*)	-,059	,294(**)	,297(**)	,291(**)	,204(**)	1		
KBD	2,91 0	,114	,748(**)	,520(**)	,207(**)	-,016	,293(**)	,445(**)	-,007	,530(**)	,412(**)	,247(**)	,452(**)	,316(**)	1	
DYS	2,61 1	,127	,156(**)	-,119*	,639(**)	,198(**)	-,053	-,183(**)	,069	-,165(**)	-,123(*)	,097	-,187(**)	,173(**)	,267(**)	1
<p>**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p>																

Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişisine İlişkin Bulgular

Çizelge 2 incelendiğinde bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir [KSL↔LÜE ($r=.514^{**}$); [KSL↔TKN ($r=.117^*$); [LÜE-TKN ($r=-.114^*$)]. Ayrıca kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur [KSL↔ETK ($r=.322^{**}$) BGL ($r=.304^{**}$) MSS ($r=.497^{**}$)]. Bu bulgulardan hareketle “*kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşimi ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır*”, şeklindeki **hipotez 1 kabul edilmiştir**.

Kişilik özellikleri ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde de kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı fakat negatif ilişkinin var olduğu [KSL↔DUT ($r=-.333^{**}$), DYS ($r=-.156^{**}$)] anlaşılmaktadır. Kişilik özellikleri ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir [KSL↔KBD ($r=.748$)]. Bu noktadan hareketle genel anlamda bakıldığında “*kişilik özellikleri ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır*” şeklindeki **hipotez 2 kabul edilmiştir**. Tükenmişliğin alt boyutları dikkate alındığında (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) kişiliğin bu boyutlarla ilişkisinin negatif yönlü olduğu göz ardı edilmemelidir.

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

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

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, aracılık etkisine ilişkin değerlendirmeler yapabilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 3’de görüldüğü gibi, öncelikle kişilik özellikleri ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde, kişilik özellikleri, aracı değişken olarak ele alınan lider-üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğinin 0,542***’sini açıklamıştır. Kontrol değişkenlerinden ise sadece yaşın ($\beta=0,200^{**}$) lider-üye etkileşimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Oluşturulan ikinci modelde, kişilik özellikleri ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve kontrol değişkenlerinin kontrol altına alındığı ve tükenmişlik ve boyutlarının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde kişilik özellikleri bütünsel olarak tükenmişliğin 0,156*’sını, duygusal tükenme boyutunun 0,161***’ini, kişisel başarı duygusunun azalması boyutunun 0,608***’ini ve duyarsızlaşma boyutunun 0,175***’ini açıklamıştır. Kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin bütünsel olarak tükenmişlik ($\beta=0,224^{**}$) ve duygusal tükenme ($\beta=0,345^{***}$); eğitim düzeyinin duyarsızlaşma ($\beta=-0,349^{***}$); yaşın kişisel başarı duygusunun azalması ($\beta=0,130^{**}$) üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Bu aşamada cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı değişkenleri ile tükenmişlik değişkeni arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi kurulamamıştır.

Çizelge 3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	LÜE	TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI			TKN
	β	DUT β	KBD β	DYS β	β
Model 1					
Cinsiyet	0,029				
Yaş	0,200**				
Medeni Durum	0,107				
Çocuk Sayısı	0,091				
Çalışma Süresi	-0,061				
Eğitim Düzeyi	-0,008				
Kişilik Özellikleri	0,542***				
R ²	0,328***				
Model 2					
Cinsiyet		-0,034	0,062	-0,022	-0,002
Yaş		-0,108	0,130**	-0,155	-0,100
Medeni Durum		-0,037	-0,024	-0,053	-0,074
Çocuk Sayısı		-0,123	0,036	0,089	0,000
Çalışma Süresi		0,345***	-0,016	0,010	0,224**
Eğitim Düzeyi		0,102	0,121	-0,349***	-0,098
Kişilik Özellikleri		0,292***	0,752***	-0,123	0,156*

R ²	0,161***	0,608***	0,175***	0,095*
Model 3				
Cinsiyet	-0,027	0,054	-0,020	0,000
Yaş	-0,057	0,072	-0,142	-0,092
Medeni Durum	-0,010	-0,055	-0,046	-0,069
Çocuk Sayısı	-0,100	0,010	0,095	0,004
Çalışma Süresi	0,329***	0,001	0,006	0,221*
Eğitim Düzeyi	0,100	0,123**	-0,350***	-0,099
Kişilik Özellikleri	-0,155	0,595***	-0,089	0,180
Lider-Üye Etkileşimi	-0,253**	0,289***	-0,063	-0,043
R ²	0,204***	0,664***	0,178***	0,096

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

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

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

➤ **Kişilik özellikleri ve lider-üye etkileşimi ile ilgili bulgular** ($\bar{x}=3,712$) ve **kişilik özellikleri ile ilgili bulgular** ($\bar{x}=3,372$) ortalamasının üzerindedir. Tükenmişlik konusundaki bulgular ise ortalamasının biraz gerisinde ($\bar{x}=2,638$) bulunmaktadır.

➤ **Eğitim düzeyi** ve dışadönüklük arasında ($r=-.144^*$) anlamlı ve negatif yönlü, eğitim düzeyi ile yeniliklere açık olma arasında ($r=.134^*$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi ve lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan bağlılık ve mesleki saygı arasında da bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ile bağlılık arasında ($r=.233^{**}$) ve eğitim düzeyi ile mesleki saygı arasında ($r=.164^{**}$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunmaktadır. Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-.129^*$), eğitim düzeyi ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-.342^{**}$) bulunmaktadır.

➤ **Çalışma süresi** ile dışadönüklük arasında ($r=-.130^*$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=-.231^{**}$) belirlenmiştir. Çalışma süresi ve duygusal tükenme ile ($r=-.191^{**}$) ve çalışma süresi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=.133^*$) bulunduğu ortaya konulmuştur.

➤ **Yaş** değişkeni açısından sadece lider-üye etkileşimi bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($F=3,166$, $p<.05$). Bunun dışında yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri ve tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

➤ **Cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı** değişkenleri ile kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

➤ Bütünsel anlamda kişilik özellikleri ile lider-üye etkileşimi arasında ($r=0,514^{**}$), kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında ($r=0,117^*$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında ise anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=0,114^*$) belirlenmiştir.

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

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

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

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

Öneriler

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

➤ Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunduğundan hareketle, örgütlerin işgören seçimlerinde ve işe yerleştirmelerde mutlaka kişilik özellikleri ölçekleri kullanarak işgören seçimi yapmaları ve çıkan sonuçlara göre işgörenleri uygun pozisyonlara yerleştirmeleri gerekmektedir.

➤ Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütler, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerle çalışarak tükenmişliğin önlenmesinde daha başarılı olabileceklerdir. Eğitim düzeyi yüksek işgörenlerle çalışmak, özellikle otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini de artıracak önemli bir araç olabilecektir.

➤ Çalışma süresi, tükenmişlik düzeyini artıran en önemli nedenlerden biridir. Dolayısıyla otel işletmelerinde uzun süredir çalışmakta olan işgörelere dönük olarak tükenmişlik düzeylerini azaltıcı etkinliklerin yapılması yerinde olacaktır. Özellikle işe dönük düzenlemelerin (iş rotasyonu, iş basitleştirme, iş zenginleştirme, v.b.) tükenmişliğin azaltılmasına önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

➤ Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, lider-üye etkileşim kalitesi artırılarak, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri azaltılmalıdır. Bu noktada, kişiliğin de lider-üye etkileşimini etkilediği dikkate alınmalı ve özellikle içedönük işgörenlerle etkileşim ve ilişkinin güçlendirilmesine özel önem verilmelidir.

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

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

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

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

KAYNAKÇA

- ARYEE, S. ve CHEN, Z.X. (2006). "Leader-Member Exchange in A Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", **Journal of Business Research**, 59: 793-801.
- ASGARI, A., SILONG, E.D., AHMAD, A. ve SAMAH, B.A. (2008). "The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour", **African Journal of Business Management**, 2(8): 38-145.
- BAKKER, A.B., VAN DER ZEE, K.I., LEWIG, K.A. ve DOLLARD, M.F. (2006). "The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors", **The Journal of Social Psychology**, 146(1): 31-50.
- BASIM, N. ve ŞEŞEN H. (2006). "Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma", **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, 6 (2): 15-23.
- BEAUMONT, L.R. ve STOUT, D. (2003). "Five Factor Constellations and Popular Personality Types", **Psychology**, 106: 1-29.
- BEOMCHEOL, P.K. ve THOMAS, G. (2005). "The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 29 (4): 468-483.
- BOLAT, T. (2008). **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**, Ankara:Detay Yayıncılık.
- BÖRÜ, D.ve GÜNEŞER, B. (2006). "Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü", **Öneri Dergisi**, 25(12-7): 43-58.
- CEVRİOĞLU, E. (2007). **Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- CHEN, C.H.V., CHANG, W.C. ve HU, C.S. (2007). **The Relationship between Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior A Case Study of Nurses**, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 692-697.
- COLLINS, M.D. (2007). **Understanding the Relationships Between Leader-Member Exchange (Lmx), Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Turnover Intent in A Limited-Service Restaurant Environment**, Yayınlanmamış doktora tezi, The Ohio State University, Ohio.
- ÇETİN, N.B. ve BECEREN, E. (2007). "Lider Kişilik Gandhi", **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(5): 110-132.
- DAVIS, W.D. ve GARDNER, W.L. (2004). "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective", **The Leadership Quarterly**, 15: 439-465.
- DIONNE, L. (2000). "Leader-Member Exchange (LMX):Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction", Web: <http://www.onepine.info/lmxpaper.doc> adresinden 23 Haziran 2008'de alınmıştır.
- DONNELLAN, M.B., OSWALD, F.L., BAIRD, B.M. ve LUCAS, R.E. (2006). "The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality", **Psychological Assessment**, 18 (2): 192-203.
- FREUDENBERGER, H.J. (1974). "Staff Burnout", **Journal of Social Issues**, 30: 159-165.
- GILL, A.S., FLASCHNER, A.B. ve SHACHAR, M. (2006). "Mitigating Stress and Burnout by Implementing Transformational-Leadership", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18 (6): 469-481.
- GRAEN, G.B. ve UHL-BIEN, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", **The Leadership Quarterly**, 6 (2): 219-247.
- GRAHAM, L.N. (2009). **Is Employee Personality More Important Than Perceived Leadership For The Development Of Burnout And Efficacy**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Utrecht Üniversitesi, Utrecht.
- GÜRPINAR, G. ve YAHYAGİL, M.Y. (21-23 Mayıs 2007). **Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramlarının Arasındaki İlişki**, 15. Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunuldu, Adapazarı.
- HAZAR, Ç.M. (2006). "Kişilik ve İletişim", **Selçuk İletişim**, 4,(2): 125-140.
- HETLAND, H., SANDAL, G.M. ve JOHNSEN, T.B. (2007). "Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 16 (1): 58 - 75.
- HILLS, D. (2008). "Leaders and Followers: How To Build Greater Trust and Commitment", **Ivey Business Journal Online**, Jan-Feb: 1-6.
- HOFMANN, D.A., MORGESON, F.P. ve GERRAS, S.J. (2003). "Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar", **Journal of Applied Psychology**, 88(1): 170-178.
- ISIR, T. (2006). **Örgütlerde Personel Seçme Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- KNEŽEVIĆ, J.H., KRAPIĆ, N. ve KARDUM, I. (2007). "Burnout in Dispositional Context: The Role Of Personality Traits, Social Support and Coping Styles", **Review of Psychology**, 13 (2): 65-73
- KIM, H.J., SHIN, K.H. ve UMBREIT, W.T. (2007). "Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics", **Hospitality Management**, 26: 421-434.
- LEE, J. (2005). "Effects of Leadership and Leader-Member Exchange On Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, 26 (8), 655 - 672.
- LUTHANS, F. (1995). **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill Co.
- MILLS, L.B. ve HUEBNER, E.S. (1998). "A Prospective Study Of Personality Characteristics, Occupational Stressors, and Burnout Among School Psychology Practitioners", **Journal of School Psychology**, 36 (1): 103-120.

- MINER, M.H. (2007). "Burnout in The First Year Of Ministry: Personality and Belief Style As Important Predictors", **Mental Health, Religion & Culture**, 10 (1): 17 – 29.
- ÖZUTKU, H. (2007). "Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki", **Amme İdaresi Dergisi**, 40 (2): 79-98.
- ÖZUTKU, H., AĞCA, V. ve CEVRİOĞLU, E. (21-23 Mayıs 2007). **Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki**, 15. Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunuldu, Adapazarı.
- SAAVEDRA, J. M. (1980). **Sigmund Freud's Personality Theory: Learning Module Employing Computer-Assisted Instruction Technology**. Washington: National Science Foundation.
- SCANDURA, T.A. (1999). "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", **Leadership Quarterly**, 30(1): 25-40.
- STORM, K. ROTHMANN, K. (2003). "The Relationship Between Burnout, Personality Traits And Coping Strategies In A Corporate Pharmaceutical Group SA", **Journal of Industrial Psychology**, 29 (4): 35-42.
- ŞANLI, S. (2006). **Adana İlinde Çalışan Polislerin İşdoymu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- TELMAN, N. ÖNEN, L. (23-24 Haziran 2006). **İş Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik**, 4. Gençlik ve Rehberlik Sempozyumunda sunuldu, İstanbul.
- TRUCKENBRODT, Y.B. (2000). "The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior", **Acquisition Review Quarterly**, Summer: 233-244.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ZEL, U.N. (1999). **Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması Ve Ülkeler/Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara