

**ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ
ALGILANMASI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ**

Erdal ALGA

**Mayıs 2016
DENİZLİ**

**ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ
ALGILANMASI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Erdal ALGA

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

**Mayıs 2016
DENİZLİ**

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Erdal ALGA tarafından Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan **“Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi”** başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 13.05.2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



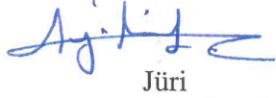
Jüri Başkanı
Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU



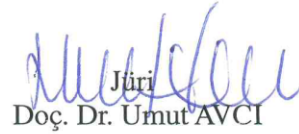
Jüri-Danışman
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU



Jüri
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK



Jüri
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ



Jüri
Doç. Dr. Umut AVCI

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **09/06.2016** tarih ve **..12/13**.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Kenan ÇOYAN
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



İmza:
Öğrenci Adı Soyadı: Erdal ALGA

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması sürecinde birçok insanın desteğini gördüm. Bunun doğal sonucu olarak da birçok insana teşekkür borçlandım. İlk olarak, zihnimin yapılanmasında ve derinleşmemde çok büyük katkısı olan, çalışmamda tıkanıp düştüğüm anlarda yol gösteren veya yol açan, bu zorlu süreçte içten desteğiyle hep yanımda olan ve beni sürekli yüreklendiren, erdemli duruşundan feyiz aldığım değerli bilim adamı danışman hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na çok teşekkür ederim. Tez izleme komitelerimde yer alarak yapıcı eleştirileri, yönlendirmeleri ve cesaretlendirmeleri ile tezi tamamlamamda büyük katkıları nedeniyle değerli hocalarım Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e ve Doç. Dr. Umut AVCI'ya çok teşekkür ederim.

Tez sürecinde çok az bir araya gelebilmiş olsak da, karşılaştığımız zamanlarda doktora ve tezle ilgili olarak yüreklendirici yaklaşımı ve özellikle bilimsel araştırma yöntemleri dersinde öğrettikleri nedeniyle değerli hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e çok teşekkür ederim. Tez izleme komitelerimin bir kısmında yer alarak, yol gösterici önerileri ve değerlendirmeleri ile gelişmemde önemli katkıları olan değerli hocam Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya çok teşekkür ederim.

GLOBE Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin Türkçesini tarafıma gönderen değerli bilim insanı Prof. Dr. Hayat KABASAKAL'a çok teşekkür ederim.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin içerik geçerliliği için uzman görüşlerini ileterek çalışmamıza destek veren değerli bilim insanları Prof. Dr. Ahmet ALPAY, Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK, Prof. Dr. Coşkun BAYRAK, Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU, Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK, Prof. Dr. Önder BARLI, Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ, Doç. Dr. Pınar ACAR, Yrd. Doç. Dr. M. Lütfi ARSLAN ve Yrd. Doç. Dr. Sezen ÖZEK'e çok teşekkür ederim.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin içerik geçerliliğine yönelik olarak uzman görüşleri alabilmem için, iletişim kanallarını kullanarak çalışmamda destek veren değerli hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e çok teşekkür ederim.

AMOS programını öğrenmem ve kullanmamda destekleri nedeniyle değerli bilim insanları Doç. Dr. Murat BALKIS ve Dr. Turgut TÜRKDOĞAN'a; teze ilişkin olarak kafama takılan her soruda rahatlıkla arayabildiğim ve yardımını esirgemeyen değerli arkadaşım Doç. Dr. Ayşe SAVRAN GENCER'e; bir kısım verilerin elde edilmesindeki katkıları nedeniyle Sayın Yusuf ÖNDER'e, Sayın Kadem ÖZBAY'a, Sayın Rayif KURŞUNOĞLU'na, Sayın Turgay DEMİRTAŞ'a ve doktora sürecindeki yardımları nedeniyle Sayın Ahmet KARAİSLİ'ye çok teşekkür ederim.

Anket uygulamasına ve yarı-yapılandırılmış mülakatlara destek veren ve katılan herkese çok teşekkür ederim.

Son olarak da, bu süreçte bana destek olan ve yüreklendiren bütün yakınlarıma, özellikle sevgili kızım Defne Şiir ALGA ve sevgili eşim Funda CAN ALGA'ya (aynı zamanda tezin gözden geçirmelerini yaparak verdiği katkı nedeniyle) çok teşekkür ederim.

Hepinize minnettarım.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ALGILANMASI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLİŞKİSİ

Alga, Erdal
Doktora Tezi,
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu

Mayıs 2016, 295 Sayfa

Bu araştırma, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, araştırmada 4 model oluşturulmuştur. Örgütlerdeki liderlik tarzları ile genel olarak tükenmişlik ilişkisi birinci modeli (M1); duygusal tükenme ilişkisi ikinci modeli (M2); duyarsızlaşma ilişkisi üçüncü modeli (M3) ve başarısızlık hissi ilişkisi dördüncü modeli (M4) oluşturmaktadır. Modellerdeki değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için verilere Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte uygulanmıştır. Liderlik tarzları, Mevcut Yönetici Özellik ve Davranışları Ölçeği (MYÖDÖ); çalışanların tükenmişliği Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) ile ölçülmüştür. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği 10 banka şubesinde 253 çalışana yapılan pilot uygulama ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğine ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri SPSS 22.0 ve AMOS 18.0 paket programlarıyla yapılmıştır.

Araştırmanın anketleri, Denizli il merkezindeki bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörlerindeki 653 çalışandan elde edilmiştir. MYÖDÖ, ilişkisel, bürokratik ve katılımcı liderlik tarzlarını; MTE, tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi alt boyutlarıyla ölçebilmektedir. Bürokratik liderliğin kendini korumaya yönelik liderlikle ilişkisini ortaya koyabilmek adına bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm toplam 47 çalışanla yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, ilişkisel, bürokratik ve katılımcı liderlik tarzları ile tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, başarısızlık hissi arasında orta düzeyde ilişki görülmektedir. Ayrıca bürokratik liderlik ile kendini korumaya yönelik liderliğin benmerkezci, konum odaklı ve idare-i maslahatçı olma boyutları arasında büyük ölçüde pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, İlişkisel liderlik, Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik, Kendini Korumaya Yönelik Liderlik, Tükenmişlik.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP STYLES IN ORGANIZATIONS AND BURNOUT SYNDROME

Alga, Erdal
Doctoral Thesis,
Business Administration Department
General Business Administration Programme
Adviser of Thesis: Professor Doctor Feyzullah Eroğlu

May 2016, 295 pages

This study's objective is to examine and state the relationship between leadership styles adopted by managers in organizations and the burnout experienced by employees. To reach this aim, 4 models were developed. The relationship of leadership styles in organizations with overall burnout (M1); emotional exhaustion (M2); depersonalization (M3) and sense of failure (M4) constitute models. Multiple Regression Analysis was applied to data to identify relationship between variables of models.

Leadership styles-relational, bureaucratic and participative leadership- were measured with the Current Manager Traits and Behaviors Scale (CMTBS); employee burnout and its subscales-emotional exhaustion, depersonalization and sense of failure- were measured with Maslach Burnout Inventory (MBI). The validity and reliability of the scale were tested by a pilot study performed with 253 employees working in 10 bank branches. Explanatory and confirmatory factor analysis for construct validity of the scale was conducted with SPSS 22.0 and AMOS 18.0 software packages.

In this study, both quantitative and qualitative research methods were applied. The survey was applied to 653 employees and semi-structured interviews were performed with 47 employees working in banking, education, health and tourism sectors in Denizli as sampling.

The survey findings showed that relational, bureaucratic and participative leadership styles have a moderate correlation with burnout, emotional exhaustion, depersonalization and sense of failure. Furthermore, the research findings revealed that bureaucratic leadership has mostly positive relationship with self protective leadership.

Key Words: Leadership Styles, Relational Leadership, Bureaucratic Leadership, Participative Leadership, Self Protective Leadership, Burnout.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE LİDERLİK TARZLARI

1.1. Yönetim ve Liderlik	7
1.1.1. Yönetim ve Yönetim Süreci	7
1.1.2. Liderlik Kavramı	11
1.1.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar	13
1.1.4. Liderlik ile Güç, Otorite ve Etki Arasındaki İlişki	16
1.1.5. Liderlerin Kullandıkları Güç Kaynakları	17
1.2. Liderlik Teorileri	19
1.2.1. Özellikler Teorisi	21
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	23
1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	24
1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	25
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	25
1.2.2.4. Likert'in Dört Sistem Yaklaşımı.....	26
1.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetimsel İzgara Teorisi.....	27
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	29
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	30
1.2.3.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Sürekli Liderlik Teorisi.....	32
1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	33
1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	35
1.2.3.5. Yol-Amaç Liderlik Teorisi.....	36
1.2.3.6. Vroom, Yetton ve Jago'nun Liderlik ve Karar Teorisi	37
1.2.4. Güncel Liderlik Teorileri.....	38
1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	38
1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	39
1.2.4.3. Lider-Üye Değişimi Teorisi.....	40
1.3. Kültürün Etkisindeki Liderlik	40
1.3.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri.....	41
1.3.2. Toplumların Farklılıklarını Anlamada Kültürün Boyutları	44
1.3.3. Hofstede'nin Araştırmalarında Kültürün Boyutları.....	47
1.3.4. GLOBE Araştırmasının Kültür Boyutları.....	52
1.3.5. GLOBE Araştırması Çerçevesinde Kültürün Etkisindeki Liderlik	53
1.3.5.1. Karizmatik (Değer Yönelimli) Liderlik.....	55
1.3.5.2. Takım Liderliği.....	58
1.3.5.3. Katılımcı Liderlik.....	59

1.3.5.4. İnsan Odaklı Liderlik	60
1.3.5.5. Özerk Liderlik	62
1.3.5.6. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik.....	63
1.3.6. Hofstede ve GLOBE Araştırmaları Çerçevesinde Amerika Birleşik Devletleri'nin Kültürü ve Liderlik.....	66
1.3.7. Hofstede ve GLOBE Araştırmaları Çerçevesinde Türk Kültürü ve Liderlik	69
1.3.8. Melez Kültür	77
1.3.9. Türk Kültüründe Melezleşme Eğilimleri	80
1.3.9.1. Türklerin Orta Asya'daki Geleneksel Yaşayışları, İnanışları ve Yönetim.....	80
1.3.9.2. İslamiyet'in ve Müslüman Toplulukların Etkisinde Türk Kültürü ve Yönetim	84
1.3.9.3. Batılılaşma Sürecinde Türk Kültürü ve Yönetim	90
1.3.10. Türk Kültürünün Melezleşmesi ve Türkiye'de Kendini Korumaya Yönelik Liderlik.....	94
1.3.11. Türkiye'de Özel Sektörde Kendini Korumaya Yönelik Liderlik	101
1.3.12. Türkiye'de Örgüt İçinde Kendini Korumaya Yönelik Liderlik.....	105
1.3.12.1. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Merkezileşme	109
1.3.12.2. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Görünürde Çatışmadan Kaçınma	112
1.3.12.3. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Sahte Benlik	113
1.3.12.4. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin İdeolojik Aygıtları	114
1.3.12.5. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin Hamilik Rolü.....	115
1.3.12.6. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Sorumluluktan Kaçma	116
1.3.12.7. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Katılıma Olumlu Bakmama.....	116
1.3.12.8. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Ödüllendirmede Adaletsizlik.....	117
1.3.12.9. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Örgütsel Güven ile Bağlılığın Olmaması	117
1.3.12.10. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Sorun Çözmedeki Yetersizliği	118
1.3.13. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin Psikolojisi: Tepkisel Narsist Liderlik	120
1.3.14. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Olası Etkileri	124
1.3.14.1. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Çalışanlarda Örgütsel Güven Düşüklüğü	125
1.3.14.2. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Çalışanlarda Örgütsel Adaletin Düşüklüğü	127
1.3.14.3. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Çalışanlarda Örgütsel Bağlılığın Düşüklüğü	129

İKİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. Tükenmişlik Sendromu	131
2.2. Tükenmişliğin Nedenleri.....	132
2.2.1. Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri.....	132
2.2.1.1. Kişilik.....	133
2.2.1.2. Beklenti Düzeyi.....	134
2.2.1.3. Dış Kontrol Odaklı Olma	135
2.2.1.4. Sosyal Destekten Yoksunluk ve Aile Yapısı.....	136
2.2.1.5. Kıdem.....	136
2.2.1.6. Eğitim Düzeyi	137
2.2.1.7. Medeni Durum	137

2.2.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Nedenleri	137
2.2.2.1. Aşırı/Düşük İş Yüğü	138
2.2.2.2. Rol Çatışması	139
2.2.2.3. Rol Belirsizliği	140
2.2.2.4. Kontrol Eksikliği	140
2.2.2.5. Ödüllendirme Eksikliği	142
2.2.2.6. Bağlılık (Aidiyet) Düşüklüğü	143
2.2.2.7. Adaletsizlik	145
2.2.2.8. Değerlerin Uyumsuzluğu	147
2.2.2.9. Yıldırma	149
2.3. Tükenmişliğin Belirtileri/Sonuçları	150
2.4. Tükenmişlik Yaklaşımları	152
2.4.1. Freudenberger Tükenmişlik Yaklaşımı	152
2.4.2. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı	152
2.4.3. Meier'in Tükenmişlik Yaklaşımı	153
2.4.4. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Yaklaşımı	154
2.4.5. Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı	156
2.4.6. Pines'in Tükenmişlik Yaklaşımı	156
2.4.7. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Yaklaşımı	157
2.4.8. Gaines ve Jermier'in Tükenmişlik Yaklaşımı	159
2.4.9. Golembiewski'nin Tükenmişlik Yaklaşımı	159
2.4.10. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı	161
2.4.10.1. Duygusal Tükenme	161
2.4.10.2. Duyarsızlaşma	163
2.4.10.3. Kişisel Başarısızlık Hissi	163
2.5. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri	165
2.5.1. Tükenmişlikle Başa Çıkma Bireysel Yöntemler	165
2.5.2. Tükenmişlikle Başa Çıkma Örgütsel Yöntemler	168
2.6. Tükenmişliğe İlişkin Araştırmalar	172
2.6.1. Tükenmişliğe İlişkin Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	172
2.6.2. Tükenmişliğe İlişkin Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	175
2.7. Liderlik ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar	179

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Önemi	183
3.2. Araştırmanın Amacı	183
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	184
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	185
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	188
3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	188
3.7. Araştırma Anketinin Pilot Uygulaması	191
3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	192
3.8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İçerik Geçerliliği	192
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerliliği	193
3.8.2.1. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi	193

3.8.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Açıklayıcı Faktör Analizleri.....	197
3.8.2.3. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin Doğrulamalı Faktör Analizi	198
3.8.2.4. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Doğrulamalı Faktör Analizi	202
3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	203
3.9.1. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	204
3.9.2. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin Test-Tekrar Test Güvenilirliği	204
3.9.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Güvenilirlik Analizi	205
3.10. Araştırmanın Verilerinin Analizi	207
3.10.1. Anket Uygulaması Örnekleminin Demografik Özellikleri.....	207
3.10.2. Araştırmanın Modellerinde Çoklu Regresyon Analizinin Uygulanabilirliği.....	210
3.10.3. Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Tükenmişlik İlişkisine (Model 1) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri	212
3.10.4. Örgütlerde Liderlik Tarzları İle Duygusal Tükenme İlişkisine (Model 2) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri	213
3.10.5. Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Duyarsızlaşma İlişkisine (Model 3) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri	215
3.10.6. Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Başarısızlık Hissi İlişkisine (Model 4) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri	217
3.10.7. Araştırmanın Modellerinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	218
3.10.8. Bürokratik Liderlik ile Kendini Korumaya Yönelik Liderlik İlişkisini Gösteren Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Verileri ve Çözümlenmeleri.....	219
3.10.8.1. Yöneticilerin Bürokratikliklerini Ölçmek İçin Katılımcılara Yöneltilen Sorular	220
3.10.8.2. Yöneticilerin Ben Merkezci Olma Düzeylerini Ölçmek İçin Yöneltilen Sorular	221
3.10.8.3. Yöneticilerin Konum Odaklı Olma Düzeylerini Ölçmek İçin Katılımcılara Yöneltilen Sorular	221
3.10.8.4. Yöneticilerin İdare-i Maslahatçılık Düzeylerini Ölçmek İçin Katılımcılara Yöneltilen Sorular	222
3.10.8.5. Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Soruları ile Toplanan Verilere İlişkin Yapılan Analizler	222
3.10.8.6. Bürokratik Liderliğin Ben Merkezci Olma Boyutuna İlişkin Veriler ve Analiz Sonuçları	223
3.10.8.7. Bürokratik Liderliğin Konum Odaklı Olma Boyutuna İlişkin Veriler ve Analiz Sonuçları	225
3.10.8.8. Bürokratik Liderliğin İdare-i Maslahatçı Olma Boyutuna İlişkin Veriler ve Analiz Sonuçları	226
3.11. Araştırmanın Hipotez Testleri	227
SONUÇ.....	236
KAYNAKLAR.....	243
EKLER.....	273
Ek 1. GLOBE Araştırmasının Kümelere ve Ülkelere Göre Liderlik Puanları	274
Ek 2. GLOBE Araştırmasına Göre Liderlik Tarzları ve Türkiye	276
Ek 3. Anket Formu	277
Ek 4. Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Formu.....	282
Ek 5. Liderlik/Yöneticilik Tarzlarını Belirleme Anketi Uzman Değerlendirme Formu	284

Ek 6. Anket Uygulama İzni (Denizli Valiliği İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼ę¼)	290
Ek 7. Anket Uygulama İzni (Denizli İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği).....	291
Ek 8. Mevcut Y¼netici ¼zellikleri ve Davranışları ¼lęeęi'nin Geçerlilik alışmaları Sonucunda ¼lęekten ıkarılan Maddeler	292
Ek 9. Yarı-Yapılandırılmış M¼lakat Verileri ile B¼rokratik Liderliğin Tespiti İçin Cetvel	293
ZGEMIş	295

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Liderliğin Farklı Görünümleri	12
Şekil 2. Yönetsel Izgara Modeli.....	28
Şekil 3. Tannenbaum ve Schimdt'in Sürekli Liderlik Tarzı.....	33
Şekil 4. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi	34
Şekil 5. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	36
Şekil 6. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Yaklaşımı.....	159
Şekil 7. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Dört Ölçüm Modeli.....	235

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar.....	15
Tablo 2. Gücün Yedi Kaynağı.....	18
Tablo 3. Liderin Özelliklerine İlişkin Araştırmaların Özetleri	22
Tablo 4. Üç Liderlik Tarzı	24
Tablo 5. Likert'e Göre Liderlik Tarzları.....	27
Tablo 6. Fiedler'in En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği	31
Tablo 7. Durumsal Koşulların Sınıflandırılması.....	32
Tablo 8. Karizmatik/Değer Odaklı Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre)	57
Tablo 9. Takım Liderliği (GLOBE Araştırmasına Göre).....	59
Tablo 10. Katılımcı Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre).....	60
Tablo 11. İnsan Odaklı Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre).....	61
Tablo 12. Özerk Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre)	63
Tablo 13. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre).....	63
Tablo 14. Hofstede'nin Kültür Araştırmasının Toplumsal Kümeleri	70
Tablo 15. GLOBE Araştırmasının Toplumsal Kümeleri	72
Tablo 16. A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları.....	134
Tablo 17. Tükenmişlik Sendromu Yaşayan İnsanların Karşılaştıkları Durumlar	151
Tablo 18. Golembiewski'nin Aşamalı Tükenmişlik Yaklaşımı	160
Tablo 19. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere Göre Dağılımı	187
Tablo 20. Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Örnekleminin Sektörlere Göre Dağılımı	188
Tablo 21. MYÖDÖ'nün KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	194
Tablo 22. MYÖDÖ'nün Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri	196
Tablo 23. MTE'nin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	197
Tablo 24. MTE'nin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri	198
Tablo 25. MYÖDÖ'nün Geçerliliğine İlişkin Uyum İndekslerinin Değerleri	199
Tablo 26. MYÖDÖ'nün Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri	201
Tablo 27. MTE'nin Geçerliliğine İlişkin Uyum İndekslerinin Değerleri	202
Tablo 28. MTE'nin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri	203
Tablo 29. MYÖDÖ'nün Güvenilirlik Analizi Sonuçları	205
Tablo 30. MTE'nin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	206
Tablo 31. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Yaşlara Göre Dağılımı	207
Tablo 32. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Cinsiyete Göre Dağılımı.....	208
Tablo 33. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	208
Tablo 34. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Çocuk Sahibi Olup Olmamasına Göre Dağılımı	208
Tablo 35. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	209
Tablo 36. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımı	209
Tablo 37. Modellerin (M1,M2,M3,M4) Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	210

Tablo 38. Modellerin (M1,M2,M3,M4) Değişkenlerine İlişkin Koşul İndeks ve Varyans Büyüme Faktörü (VIF) Tablosu	211
Tablo 39. Çoklu Regresyon Analizi Uygulanacak Değişkenlerin Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri Tablosu.....	211
Tablo 40. Model 1'in ANOVA Tablosu	212
Tablo 41. Model 1'in Katsayıları.....	213
Tablo 42. Model 1'in Özet Tablosu	213
Tablo 43. Model 2'nin ANOVA Tablosu	214
Tablo 44. Model 2'in Katsayıları.....	214
Tablo 45. Model 2'in Özet Tablosu	215
Tablo 46. Model 3'ün ANOVA Tablosu	215
Tablo 47. Model 3'ün Katsayı Tablosu	216
Tablo 48. Model 3'ün Özet Tablosu	216
Tablo 49. Model 4'ün ANOVA Tablosu	217
Tablo 50. Model 4'ün Katsayı Tablosu	218
Tablo 51. Model 4'ün Özet Tablosu	218
Tablo 52. Modellerdeki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlarının Özetleri	219
Tablo 53. Yöneticinin "Ben" ve "Biz" Kavramları Çerçevesinde Değerlendirilmesi	223
Tablo 54. Yöneticinin Çatışma Yaşadığı Bir Çalışanı Ödüllendirme İhtimali.....	224
Tablo 55. Yöneticinin Kendi Fikri ile Yarışan Yerde Bir Fikri Esas Alma İhtimali	224
Tablo 56. Yöneticinin Çalışanları ile Empati Kurma Düzeyi	225
Tablo 57. Yük/Sorumluluk ile Güç/Otorite İkileminde Yöneticinin Değerlendirilmesi	225
Tablo 58. Yöneticinin Çalışanlardan Ayrıcalıklı Olma Düzeyi	226
Tablo 59. Yöneticinin Zaman Odaklılığı.....	226
Tablo 60. Yöneticinin Uygulama/Planlama Odaklılığı	227

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika B irleşik D evletleri
AMOS	Analysis of M oment S tructures
CEO	C hef E xecutive O fficer
ÇRA	Ç oklu R egresyon A nalizi
GLOBE	G lobal L eadership and O rganizational B ehavior E ffectiveness
KMO	K aiser- M eyer- O klin
LPC	L east P referred C o- W orker
MELDÖ	M evcut E tkin L iderlik D avranışları Ö lçeği
MTE	M aslach T ükenmişlik E nvanteri
MYÖDÖ	M evcut Y önetici Ö zellikleri ve D avranışları Ö lçeği
SPSS	S tatistical P ackage for S ocial S ciences
SSCB	S ovyet S osyalist C umhuriyetler B irliği

GİRİŞ

Bir toplum içinde yaşayan insanın varlığını devam ettirebilmesi için, ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. İhtiyaçları karşılayacak olan mal ve hizmetlerin, bireysel olarak sadece bir kişinin çabası ile üretilmesi ve ortaya konulması imkansızdır. Bu nedenle, insanın çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması için bir takım örgütlerin kurulması gereklidir. Bu örgütlerin kurulması, kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirmeleri ve amaçlarına ulaşmaları yönetim ile mümkündür. Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin başka insanlar ve araçlar vasıtasıyla yerine getirilmesidir. Yönetimin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmedeki etkinliği ölçüsünde, örgütler verimli ve etkin olurlar ki; bu da, insan ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını sağlar.

Toplumlar, günümüze kadar insanların ihtiyaçlarını çeşitli yönetim faaliyetleri aracılığıyla karşılama biçimlerinin ciddi bir biçimde değişikliğe uğradığı üç kritik aşamadan geçmişlerdir. Bu kritik aşamalardan birincisi, avcılık ve toplayıcılıktan tarım toplumuna geçiş; ikincisi, tarım toplumundan kitlesel üretim, tüketim ve eğitimin esas olduğu sanayi toplumuna geçiş ve üçüncüsü, sanayi ötesi toplum denilen bilgi toplumuna geçiştir. Bu üç aşamadan geçen insanlık, geçmişten günümüze basitlik ve gelişmişlik dereceleri farklı örgütler oluşturmuşlardır. Sanayileşmeden önce devlet, ordu ve (batı özelinde) kilise önemli ve belirli bir büyüklüğe sahip karmaşık örgütlerdir. Eski Çin ve Mısır bürokrasileri; hiyerarşik, otoriter, eşgüdüm ve işbirliğinin olduğu karmaşık örgüt yapılarının çok daha eski örnekleridir. Her ne kadar belirli bir büyüklüğü aşmış, karmaşık örgütlere sanayileşme öncesinde rastlamak mümkün olsa da, bu tarz örgütler esas olarak sanayileşmeden sonra yaygın hale gelmişlerdir. Bu bağlamda, sanayileşme örgütlerin yaygınlaşmasında ve karmaşıklaşmasında önemli bir kırılma noktasını oluşturmuştur. Sanayileşmeden sonraki her bir aşamada, yeni toplumsal ihtiyaçlar ve bunlara bağlı olarak, yeni örgütler ortaya çıkmıştır veya eski örgütler yeni biçimler almışlardır.

Sanayileşmeden sonra önemi artan değişim kavramı, üçüncü aşama ile çok daha büyük önem kazanmıştır. Değişimin bu kadar büyük önem kazanmasının nedeni, bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmelerdir. Sürekli değişen çevrede faaliyet göstermek durumunda olan örgütler, daha önce tarihin hiçbir sürecinde benzerine rastlanmayan küresel bir rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. İşte bu küresel rekabette belirleyici olan unsur, bilgi ve iletişim teknolojilerini üreten ve kullanan insandır. İnsan, bu küresel

rekabetteki belirleyici rolünü tek başına oynayamaz. Bu rolün oynanabilmesi ancak örgüt yapılarıyla mümkündür. Bir örgütün diğer örgütler ile rekabet edebilmesi ve diğer örgütlerden üstün olabilmesi, insan kaynağının verimli ve etkin kullanılmasını gerektirir. İnsan kaynağını da verimli ve etkin kullanacak olan unsur, yine insandır.

İnsan kaynağını verimli ve etkin kullanması gereken insan unsuru, diğerlerine iş gördürmekle yükümlü olan yöneticilerdir. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri ve liderlik davranışları, çalışanların güdülenip güdülenmemesinde belirleyici faktörlerdir. Yeterince güdülenmiş çalışanların, işten duydukları tatmin duygusu ve örgütsel bağlılıkları yüksek olur. Bu da, çalışanların verimliliğini belirler. Kurt Lewin'in liderliğe ilişkin çalışmaları, liderlik davranışlarının grup üyelerinin verimliliklerini etkilediğini ortaya koymuştur. Buna göre, otoriter liderlik davranışları kısa vadede; demokratik liderlik davranışları ise uzun vadede çalışanların verimliliğinin artmasına; serbest bırakıcı liderlik davranışları ise çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

Örgütlerdeki yöneticilerin belirli davranışlarının birliktelikleri, değişik liderlik tarzlarını oluşturur. Literatürde davranışsal liderlik teorilerine “liderlik tarzları” denmekle birlikte, örgüt literatüründeki bütün teoriler, örgütlerdeki liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında etkili olmuşlardır. Bu liderlik teorilerinin hemen hepsi Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kaynaklıdır. Örgütlerdeki liderlik tarzlarını etkilemiş olan teorilerin hemen hepsinin ABD kaynaklı olması, bu teorilerin toplumların kültür farklılıklarını göz ardı ettikleri anlamına gelmektedir. Zira kültür, toplumdan topluma değişen ve ait olduğu toplumu şekillendiren çok önemli ve belirleyici bir unsurdur. Örgütlerin uluslararası ve uluslararası nitelikler kazanması, farklı toplumlardan birçok insanın aynı örgüt içerisinde ve farklı ülkelerde çalışıyor olması, kültürü daha da önemli hale getirmiştir.

Kültürün yönetim faaliyetlerine etkisi, Hofstede'nin araştırmalarında ve liderlik tarzlarına etkisi ise House ve arkadaşlarının GLOBE araştırmasında ortaya konmuştur. Bu çalışmada, Hofstede ile House ve arkadaşlarının araştırmaların bulgularından, melez kültür kavramından yararlanarak, Türk kültürünün özellikleri irdelenmiş ve bu kültür özellikleri doğrultusunda ortaya çıkan liderlik tarzları esas alınmıştır.

Yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güç farklılığı nedeniyle, çalışanlar üzerinde belirli etkiler veya sonuçlar oluşturması muhtemeldir. İşte bu muhtemel etki veya sonuçlardan birisi, çalışanların tükenmişliğidir.

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi olmak üzere üç alt boyutu olan çalışma hayatına ilişkin bir sendromdur. Tükenmişlik, çalışanların enerjilerinin azalması, bıkkınlık ve yılgınlık yaşamaları, insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kendilerini başarısız hissetmeleridir. Tükenmişlik, insan ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerde ağırlıklı olarak görülür ve çalışanlar tükenmişliği bireysel veya örgütsel nedenlerle yaşayabilirler. Yöneticiler, benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir veya olmazlar. Yöneticilerce benimsenen liderlik tarzları, çalışanlarda tükenmişliğin örgütsel nedenlerinin oluşmasına neden oldukları ölçüde tükenmişliğe neden olabilirler.

“Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi” adını taşıyan bu tez çalışmamızın amacı, Denizli’deki örgütlerde yöneticilerce benimsenen liderlik tarzlarını ortaya koymak ve bu belirlenen liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkilerini tespit etmektir. Bu amaçla, örgütlerde yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine değişik düzeylerde etkili olduğu temel hipotezimiz doğrultusunda, hipotezlerimiz geliştirilmiştir. Bu çalışmada, nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nicel veri toplama aracı olarak, liderlik tarzlarının tespitinde House ve arkadaşlarının GLOBE çalışmasında kullandıkları ölçekten yararlanılarak geliştirilen Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği (MYÖDÖ), tükenmişliğin tespitinde Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) kullanılmıştır. Nitel veri toplama aracı olarak ise, yarı-yapılandırılmış mülakat yönteminden yararlanılmıştır.

Bu tez çalışmasında, literatürdeki liderlik ve tükenmişlik sendromu konularındaki bilimsel çalışmalarının çoğunluğundan farklı olarak, kültür temelli liderlik tarzları ile tükenmişlik sendromu ilişkisi üzerinde durulmuştur. Araştırmada, konular arasındaki ilişkiler sadece niceliksel olarak açıklanmakla yetinilmemiş, liderlik tarzlarının kültür temelleri üzerinde durularak, kültürün ölçülebilir özelliklerine yer veren literatürdeki önemli çalışmaların ışığında, Türk kültürünün belirgin özellikleri ortaya konmuş ve Türk kültürünün yönetim tarihi bağlamında bu özelliklerin oluşmasında etkili olabilecek yönlerine değinilmiştir. Aynı zamanda, GLOBE araştırması bulgularına göre, Orta Doğu toplumlarında belirgin liderlik tarzı olarak ortaya çıkmış olan kendini korumaya yönelik liderliğin örgüt düzeyinde ve örgüt içindeki yansımaları irdelenerek, psikolojisi ele alınmıştır. Ayrıca, bu araştırma kapsamında, bir kısım hizmet sektörü çalışanı ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve araştırmacının mesleki yaşamı sürecindeki gözlemlerine de yer

verilmiştir. Bu hususlar, tez çalışmasının kendine özgü olduğunu ve diğer bilimsel çalışmalardan farkını ortaya koymaktadır.

“Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi” adını taşıyan bu tez çalışmamız üç bölüm olarak tasarlanmıştır. “Örgütlerde Liderlik Tarzları” adını taşıyan *birinci bölüm* üç kısım olarak ele alınmış olup, *birinci kısım* “Yönetim ve Liderlik”; *ikinci kısım* “Liderlik Teorileri” ve *üçüncü kısım* ise “Kültürün Etkisindeki Liderlik” başlıklarını taşımaktadır.

Birinci bölümün “Yönetim ve Liderlik” başlığı altındaki *birinci kısımda*, yönetim ve liderlik kavramları ortaya konularak yönetici ve liderlik arasındaki farklara değinilmiş, liderlikle ilişkili kavramlar olarak güç, otorite, etki, etkileme ve güç kaynaklarının neler olduğu açıklanmıştır.

Birinci bölümün “Liderlik Teorileri” başlığı altındaki *ikinci kısımda*, bugüne kadarki liderlik literatüründe önemli yer tutmuş olan temel liderlik teorileri, liderlik tarzları ve boyutlarıyla ortaya konmuştur. Bu teoriler, sırasıyla özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsal teoriler ve güncel liderlik teorileridir.

Birinci bölümün *üçüncü kısmı*, “Kültürün Etkisindeki Liderlik” başlığını taşımaktadır. Kültür kelimesinin etimolojik anlamı üzerinde durularak geçmişten günümüze kültürün birçok araştırmacı tarafından yapılan önemli tanımlarına yer verilmiş ve kültürün özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kültürün boyutlarını sınıflandıran ve bu boyutlar üzerine araştırmalar yapan Parsons ve Shils (1951), Klochohn ve Stodbeck (1961), Schwartz (1992, 1999), Hall (1981, 1990), Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) gibi araştırmacıların ortaya koydukları kültür boyutlarına “Toplumların Farklılıklarını Anlamada Kültürün Boyutları” başlığı altında yer verilmiştir. Hofstede’nin kültüre ilişkin boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişilik ve kısa dönem-uzun dönem yönelimlilik boyutları ve bunların örgüt ile yönetime etkileri “Hofstede’nin Araştırmasında Kültür Boyutları” başlığı altında açıklanmıştır. Daha sonra House ve arkadaşlarının GLOBE kültür ve liderlik araştırmasının kültür boyutlarına çalışmamızda yer verilmiştir.

GLOBE liderlik boyutları, bugüne kadarki en global perspektifli liderlik tarzlarını tespit etmiş olmaları bakımından çalışmamızda “GLOBE Araştırması Çerçevesinde Kültür Etkisinde Liderlik” başlığı altında yer almaktadır. Bu başlığın altında ise GLOBE’un liderlik boyutları olan karizmatik (değer yönelimli) liderlik,

takım liderliği, katılımcı liderlik, insan yönelimli liderlik, özerk liderlik ve kendini korumaya yönelik liderlik alt başlıkları yer almaktadır.

ABD'nin sahip olduğu kültür özellikleri dolayısıyla Batıyı temsil eden en önemli figür olması, dünyanın birçok ülkesini etkilemesi ve bunun sonucu olarak da bütün liderlik teorilerindeki biçimlendirici rolü söz konusudur. Bu nedenle, ABD'nin kültür boyutlarının Hofstede ve GLOBE araştırması kültür boyutlarına göre ortaya konmasından sonra, ABD'deki GLOBE araştırması liderlik tarzları ele alınmıştır. Ardından Hofstede ve GLOBE araştırmaları çerçevesinde Türk kültürü ve liderliğine yer verilmiştir. Bu başlık altında, bu iki araştırmanın kültür boyutlarına ve bulgularına göre Türk kültürü ve liderliği analiz edilmiştir. "Melez Kültür" başlığı altında kavram açıklanmış, ardından Türk Kültürü'nün tarihsel süreç içerisindeki melezleşme eğilimleri, Türklerin Orta Asya'daki göçebe yaşayışları, inanışları, İslamiyet etkisinde Türk kültürünün yaşadığı melezleşme ve Batılılaşma sonrasındaki melezleşme ile bunların kültürün ve liderliğin ölçülebilir boyutlarıyla ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Türk kültürünün melezleşmesi ve kendini korumaya yönelik liderlik ile Türkiye'de özel sektörde kendini korumaya yönelik liderlik konuları irdelenmiştir. Ayrıca, Türkiye'de örgüt içinde kendini korumaya yönelik liderlik konusu; merkezileşme, görünürde çatışmadan kaçınma, sahte benlik, ideolojik aygıtlar, hamilik rolü, sorumluluktan kaçma, katılıma olumlu bakmama, ödüllendirilmede adaletsizlik, örgütsel güven ve bağlılığın olmaması ile sorun çözmedeki yetersizlik boyutlarıyla ilişkilendirilerek alt başlıklar halinde açıklanmıştır. Kendini korumaya yönelik liderliğin psikolojisi olarak, tepkisel narsist liderlik ele alındıktan sonra, kendini korumaya yönelik liderliğin çalışanlar üzerindeki olası etkileri örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düşüklüğü temelinde ele alınarak, tükenmişliğe neden olabileceği potansiyeli ortaya konulmaya çalışılmıştır.

"*Tükenmişlik Sendromu*" adlı *ikinci bölümde* tükenmişlik kavramına, tükenmişliğin bireysel (kişilik, beklenti düzeyi, dış kontrol odaklı olma, sosyal destekten yoksun olma ve aile yapısı, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum) ve örgütsel (aşırı/düşük iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, kontrol eksikliği, ödüllendirilme eksikliği, bağlılık düşüklüğü, adaletsizlik, değer uyuşmazlığı, yıldırma) nedenlerine, tükenmişliğin sonuçlarına, tükenmişlik yaklaşımlarına (Freudenberger, Perlman ve Hartman, Meier, Suran ve Sheridan, Cherniss, Pines, Edelwick ve Brodsky, Gaines ve Jermier, Golembiewski ve Maslach'ın yaklaşımları), tükenmişlikle başa çıkma

yöntemlerine, tükenmişlik ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalara ve liderlik ile tükenmişlik ilişkisine ilişkin araştırmalara yer verilmiştir.

“Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi” adlı tez çalışmamızın uygulama bölümü olan *üçüncü bölüm*, “Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması” adını taşımaktadır. Bu bölümde araştırmanın önemine, amacına, hipotezlerine, evrenine ve örneklemine, sınırlılıklarına, yöntem ve araçlarına, pilot uygulamasına, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına, ana uygulamasına ve bulgularına yer verilmiştir.

Tezin *sonuç* kısmında ise, hizmet sektörünün alt sektörleri olan bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde gerçekleştirilen alan araştırması neticesinde elde edilen sonuçlar, değerlendirilmiş ve tezin konusuna ilişkin olarak gelecekte yapılacak araştırmalar için ve genel olarak konunun içeriğine yönelik önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE LİDERLİK TARZLARI

Örgütlerdeki liderlik tarzlarının anlaşılabilmesi için yönetim, yöneticilik, liderlik, yönetici ve lider kavramlarının, hangi liderlik teorilerinin liderlik tarzlarını nasıl etkilediğinin ve kültürün liderlik tarzlarını nasıl etkilediğinin ortaya konması gerekmektedir. Bu bağlamda, “*Örgütlerde Liderlik Tarzları*” adlı birinci bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım “*Yönetim ve Liderlik*”, ikinci kısım “*Liderlik Teorileri*” ve üçüncü kısım ise “*Kültürün Etkisindeki Liderlik*” adını taşımaktadır.

1.1. Yönetim ve Liderlik

Bu kısımda, yönetim ve yönetim süreci, liderlik, yönetici ve lider arasındaki farklar, liderliğin otorite, güç, etki ile ilişkisi ve liderlerin kullandıkları güç kaynakları ele alınmıştır.

1.1.1. Yönetim ve Yönetim Süreci

Yönetim olgusu üzerine çalışan araştırmacılar, kendi gereksinim ve amaçlarına göre değişik tanımlar geliştirmişlerdir. Bu yüzden yönetim; bazen bir süreç, bazen bir sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) bazen de yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde kullanabilecekleri belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınmaktadır. (Koçel, 2003: 15)

Yönetim, kısaca başkaları aracılığı ile iş görme olarak tanımlanabilir (Lewis vd., 1994: 5). Başkaları aracılığı ile iş görme olarak tanımlanabildiğine göre yönetim, birden fazla insanın varlığına gereksinim duyan bir grup faaliyetidir (Koontz ve Wehrich, 1989: 4). “*Yönetmek*” fiilinden türemiş olan yönetim kavramı, dinamik bir kavramdır. Fişek’e (2012: 83-84) göre, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendileri dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içeren yönetim, hiyerarşideki bir üst’ün örgütleyici çalışmalarıdır.

Baransel (1979: 25-31), yönetimi sınıf ve meslek, sanat ve bilim ile süreç olmak üzere üç ana yaklaşımla tanımlamanın mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmanın temel yaklaşımı, yönetimin süreç olarak ele alınmasıdır. Değişik tanımlarından yola çıkarak, yönetimin aşağıdaki unsurlardan oluşan bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Tosun, 1986: 26-32):

- 1) Yönetim, belirli bir amaca yönelik bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 3).
- 2) Yönetim, bir grup sürecidir. Bu nedenle toplumsal bir niteliğe sahiptir.
- 3) Yönetim süreci, beşeri bir niteliğe sahiptir. (Hicks, 1979: 23)

- 4) Yönetim, bir işbirliği sürecidir.
- 5) Yönetim, bir koordinasyon sürecidir (Hodgetts ve Kuratko, 1991: 4).
- 6) Yönetim; bir güç, otorite ve emir-komuta sürecidir. Bunun sonucu olarak da, aynı zamanda bir mücadele sürecidir (Bozkurt, 1977: 86-88).
- 7) Yönetim, bir rasyonellik sürecidir (Hicks, 1979: 95).
- 8) Yönetim, bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir (Eren, 2004: 15).
- 9) Yönetim, evrensel bir süreçtir (Simon vd., 1985: 3-4).

Yönetim, daha geniş bir tanımla, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon (eşgüdüm) ve kontrol fonksiyonlarının yerine getirildiği bir süreçtir (Sisk, 1973: 13). Yönetim kavramının bu tanımı Henri Fayol'dan bu yana gelen yönetim fonksiyonlarını (Fayol, 2005: 6) içermektedir. Yönetim fonksiyonlarından yola çıkılarak yapılan bu yönetim tanımında dikkat edilmesi gereken fonksiyon, örgütlemedir. Zira yönetimin olduğu her yerde örgütleme ve örgüt; bir örgütün olduğu her yerde de yönetim vardır.

Carroll ve Gillen'in 1983-1986 tarihleri arasında inceleme yaptıkları 21 kitapta, Fayol'un yönetim fonksiyonlarını sınıflandırmasının esas alındığı ve yönetimin, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon (eşgüdümleme) ve kontrol olmak üzere beş temel fonksiyonu olduğu tespit edilmiştir (Carroll ve Gillen, 1987: 38).

Planlama, örgütün amaç ve hedeflerini belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için stratejiler belirleyen, faaliyetlerle bütünleşen ve koordine olan detaylı planlar hiyerarşisi getiren bir süreçtir (Robbins ve Decenzo, 2004: 78). Örgütleme, örgütün planlarında belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için insan ve diğer kaynaklarını atadığı süreçtir (Thompson, 1998: 99). Yürütme, elde bulunan kaynakların en etkin ve ussal şekilde kullanılarak, belli bir yapıyı en kısa yoldan belli amaçlara yöneltebilme gayretidir (Güney, 2001: 67). Koordinasyon (eşgüdüm), belirli amaçlara ulaşabilmek için gerçekleştirilecek faaliyetlerin arasındaki birbirine bağılıkların yönetilmesi eylemidir (Malone ve Crowston, 1990: 2). Kontrol ise faaliyetlerin planlanan amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanması ve önemli sapmaların olması durumunda bunların giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlendiği bir süreçtir (Hicks, 1979: 461; Robbins ve Decenzo, 2004: 373).

Yönetim süreci; işletmelerde, eğitim ve sağlık kurumlarında, vakıf, dernek, birlik ve sendikalarda, siyasi partilerde, dini, askeri ve kamu kuruluşlarında uygulanan ortak bir faaliyettir. Bütün bu örgütlerde yönetim faaliyetleri; bakan, vali, kaymakam,

rektör, dekan, başhekim, başkan, kumandan, genel müdür, müdür, şef, ustabaşı vb. gibi unvanlar taşıyan yöneticiler tarafından yerine getirilir. (Baransel, 1979: 26)

Yöneticiler, örgütlerdeki hiyerarşik konumlarına ve yaptıkları işlerin niteliklerine göre üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler olmak üzere üç ana gruba ayrılırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 25; Bolat vd., 2008: 7). Yapılmasından sorumlu oldukları işlerde, örgütü etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli kişiler olan yöneticileri, sadece büyük, önemli ve karmaşık işleri yerine getiren kişiler olarak değerlendirmek doğru değildir. Örgütlerde amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun araçlar belirlendikten sonra, örgütlenme süreci içerisinde işler önce ana iş gruplarına ayrılır. Bu ana iş gruplarından sorumlu olan yöneticilere, üst düzey yöneticiler denir. Bu ana iş gruplarının parçalanmasıyla oluşturulan ve ana iş grubunun yöneticilerine karşı sorumlu ve bağlı olarak atanan yöneticiler orta düzey yöneticilerdir. Orta düzeydeki yöneticilerin sorumlu oldukları işlerin daha alt iş gruplarına ayrılması sonucunda ortaya çıkan iş gruplarının yaptırılmasından sorumlu ve orta düzey yöneticilere bağlı olarak atanan yöneticiler alt düzey yöneticilerdir.

Yöneticiler, görevli oldukları düzeye göre farklı sorumluluklara sahiptirler (Çetinkaya, 2009: 225) ve farklı kişilere karşı sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilere karşı sorumlu iken, orta düzey yöneticiler de üst düzey yöneticilere karşı sorumlu oldukları iş gruplarının yerine getirilmesinden sorumludurlar. Üst düzey yöneticiler ise eğer kendileri bizzat patron yani örgütün kurucu ve sahibi değilse, patron veya patronlara karşı sorumludurlar.

Yöneticiler, örgütte hangi düzeyde yer alırlarsa alsınlar başkalarına iş yaptırın kişilerdir. Yöneticilerin örgütte buldukları düzeyler, sadece yapılacak iş gruplarının niteliğini değiştirmektedir. Yöneticilerin işleri bizzat kendilerinin yaptığı bir düzey söz konusu değildir. Alt düzey yöneticilerin görev aldığı düzey, işlemsel faaliyetlerin çoğunlukta olduğu; üst düzey yöneticilerin görev aldığı düzey ise, stratejik faaliyetlerin çoğunlukta olduğu örgütsel ve yönetsel düzeyi ifade eder. Yöneticiler, hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirler. Ancak yönetim faaliyetlerinin icra edildiği örgütsel düzeye göre, yöneticilerin üzerinde yoğunlaştıkları fonksiyonlar farklılaşır. (Ülgen ve Mirze, 2004: 25) Üst düzey yöneticiler, daha çok planlama ve örgütlenme üzerine yoğunlaşırken; yürütme fonksiyonlarına daha az odaklanırlar. Alt düzey yöneticiler, planlama ve örgütlenme fonksiyonuna daha az yoğunlaşırken; yürütme fonksiyonuna daha fazla odaklanırlar.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için, yöneticilerin başkalarına iş gördüren veya daha sempatik ifadesiyle başkaları vasıtası ile iş gören kişiler olduğu daha önce belirtilmişti. Yöneticinin iş gördürdüğü veya birlikte iş gördüğü bu “başkaları” kimlerdir? “Başkaları” Koçel’in yönetim labirentinde astlar olarak ifade ettiği şeydir (Koçel, 2003: 515). Bu “başkaları” kavramı, farklı örgüt yapılarında astlar kavramlaştırmasından farklı olarak, yönetilenler, çalışanlar, işgörenler, işçiler, memurlar, elemanlar, görevliler, beyaz yakalılar, mavi yakalılar vb. adlandırmalarla karşımıza çıkmaktadır. Kamu örgütlerinde, çalışanlar bazen bürokrat ama çoğunlukla memur olarak adlandırılırken; özel kesim örgütlerinde, çalışanlar çoğunlukla işçi, eleman, görevli şeklinde adlandırılmaktadır. Beyaz yakalı kavramı, ofis türü işler yapan ve kravatlı çalışanların ifade edilmesinde kullanılırken; mavi yakalı kavramı ise daha çok bedenen çalışan çalışanların ifade edilmesinde kullanılmaktadır. Örgüt yazınında ise çalışanlar, yönetilenler, astlar gibi kavramlar “başkaları” kavramının ifade etmede büyük ölçüde kullanılmaktadır. Kullanılan kavram ne olursa olsun, sayelerinde iş görülen herkes, bu “başkaları” kavramının kapsamındadır. Bu çalışmada, yöneticilerin dışında kalan ve işleri bizzat yapanlar, “çalışanlar” olarak ifade edilecektir.

Yöneticilerin ve çalışanların örgüt içindeki ilişkileri; örgütün, yöneticilerin ve aynı zamanda çalışanların başarılı olup olmamasını belirler (Fişek, 2012: 72-73). Çalışanların çaba ve başarıları, yöneticilerin başarılı olmasını sağlar. Yöneticiler, çalışanların faaliyetlerini belirli bir amaca yöneltip koordine edemediği takdirde, ne kadar çok çaba sarf ederlerse etsinler, etkin olamayacaklardır.

Yöneticiler; örgütün faaliyetlerini örgütün amaçları doğrultusunda planlarlar, koordine ederler, yürütülmesini sağlarlar ve kontrol ederler. Çalışanlar, yöneticilerin yönetsel faaliyetleri yerine getirirken ihtiyaç duydukları belirli verileri ve bilgileri sağlarlar. Ayrıca çalışanlar, özellikle hiyerarşik konumlarının yükselmesine bağlı olarak iş ile bağlantıları azalan yöneticilerin iş ile bağlantılarını kurarlar.

Yöneticiler, güç türlerine sahip olmaları nedeni ile çalışanları etkileyebilecek konumdadırlar. Çalışanlar, yöneticilerin etkileme çabalarına olumlu olarak iki şekilde cevap verirler. Bunlardan birincisi, “uyma”; diğeri ise “benimseme ve kendini verme”dir. “Uyma” yöneticilerin isteğini kabul etme iken, “benimseme ve kendini verme” uymadan daha ileri bir noktayı, üst düzey bir güdülenmeyi ve işin kesinlikle çözülmesini ifade eder. (Koçel, 2003: 516) Kendilerini yöneticisine adanmış çalışanlara

sahip ve çalışanlar tarafından benimsenmiş bir yönetici, otoriteye sahip olması nedeniyle isteklerine uyulan yöneticilere nazaran daha başarılı olacaktır.

1.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, bir kavram ve uygulamalar bütünü olarak popüler ve akademik literatürde, birçok çalışmaya konu olmuştur (Leithwood vd., 1999: 5). Sosyal bilimlerdeki tüm kavramlar gibi, liderliğin tanımı da öznedir. Bazı liderlik tanımları diğer liderlik tanımlardan daha kullanışlı olmakla birlikte, liderliğin tam bir tanımı yoktur. (Yukl, 1994: 4-5) Rost'a (1991: 6) göre, 1910'dan beri liderlik üzerine yazılmış çalışmaların %60'dan fazlasında liderlik tanımlanmamıştır. Liderliğin tanımlanmasındaki zorluğu ve gerçekliğin içinde işgal ettiği yeri, Warren Bennis şöyle ifade etmektedir (Yıldız, 2013: 23):

“Liderlik tıpkı güzellik gibidir, tanımlaması zordur; ancak görünce anlarsın.”

Liderliğin tanımlanmasındaki zorluk, ne liderlik üzerine araştırmalar yapan bilim adamlarının yetersizliklerinden ne araştırmaların kaleme alındığı dillerin kelime dağarcığındaki kelimelerin darlığından kaynaklanmaktadır. Liderliği tanımlamadaki zorluğun nedeni, liderlik kavramının geniş kapsamlı olmasında yatmaktadır.

Liderliğin bütün liderlik teorileri doğrultusunda, başka bir tanımını yapmak mümkündür. Özellikler teorisi anlamında liderlik, bir liderde olan ve onu takipçilerinden ve diğer başarısız liderlerden ayıran özelliklerin toplamıdır. Davranışsal liderlik teorisi ise liderliği, daha çok etkin liderlerde olması gereken davranışlar olarak tanımlamaktadır. Durumsal liderlik teorisi bağlamında liderlik, belirli durum ve koşullarda lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı ilişkilerin ifadesini bulduğu bir süreçtir.

Bass (1990: 19-20), liderliğin “*grup sürecinin odak noktası, itaati sağlama sanatı, etkileme, davranış, ikna biçimi, güç ilişkisi, amaçlara ulaşma aracı, etkileşimin sonucu, rol farklılaşması, yapıyı hareketi geçirici ve farklı unsurların birleşimi olarak liderlik*” olmak üzere onbir ana sınıflandırma içerisinde, sayısız tanımının yapıldığını ve yapılabileceğini belirtmektedir.

Liderliğe ilişkin önemli tanımlar şunlardır:

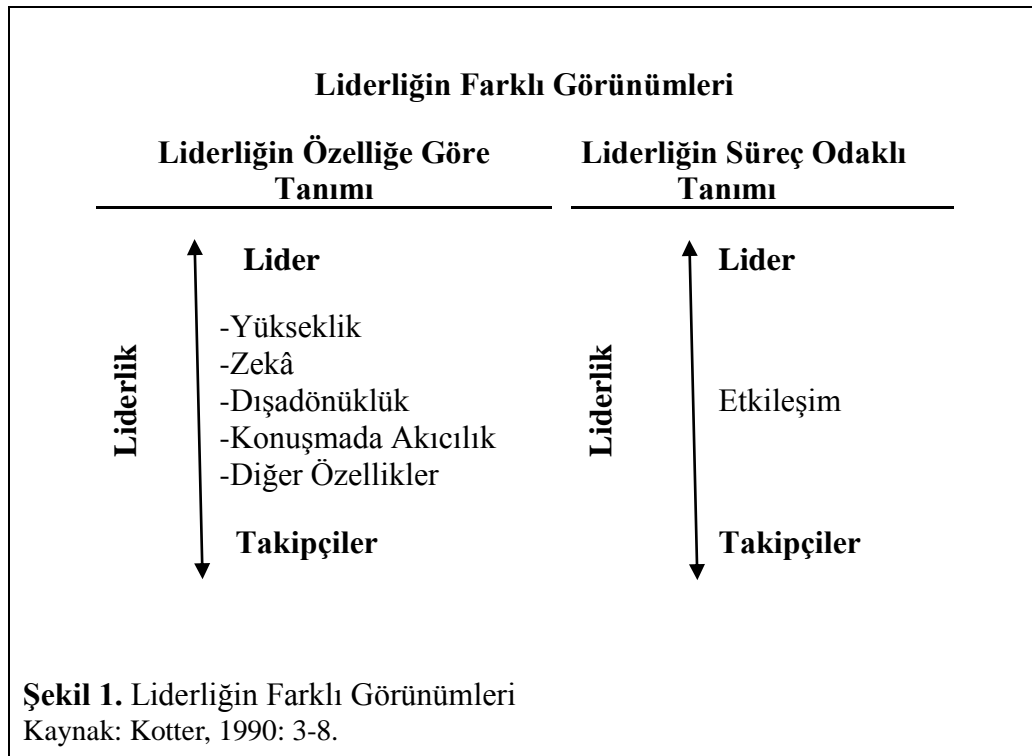
“...grup ve grubun üyeleri arasındaki bir etkileşimdir. Liderler, değişimi sağlayan ve etkilenmekten çok etkileyenlerdir. Liderlik, bir grup üyesinin diğer grup üyelerinin yeterliliklerini ve güdülenme derecelerini arttırması ile ortaya çıkar.”(Stodgill, 1974: 43-44)

Liderlik, ortak amaçları yansıtan değişimleri gerçekleştirmeye niyet eden liderler ile takipçileri arasındaki etkileşim ilişkisidir. (Rost, 1993: 102)

Jennifer M. George ve Gareth R. Jones'a (2005: 357, 398) göre liderlik, grubun veya örgütün amaçlarına ulaşması için, bir üyenin diğer üyeleri etkilemesidir. Lider ise diğer üyeleri etkileyen kişi veya kişilerdir.

Gibson, Ivancevich ve Donnely'e (2000: 272) göre liderlik, istenen amaçlara ulaşmak için, zorlayıcı gücü kullanmaksızın birinin diğerlerini etkileme sürecidir.

"Liderlik hem süreç hem de özelliktir. Liderlik süreci, grubun amaçlarına ulaşmasında, grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkinin kullanılmasıdır. Özellik olarak liderlik, zorlayıcı olmayan etkiyi başarıyla uyguladığı kabul edilenlerin sahip oldukları özelliklerin oluşturduğu kümedir." (Jago, 1982: 315)



"Liderlik, bir kişinin üyesi olduğu örgütün başarısı ve etkinliğine katkıda bulunabilmek için, diğerlerini güdüleme ve etkileme yeteneğidir." (House vd., 2004: 15)

Liderliğe ilişkin olarak yukarıda verilen tanımlardan, aşağıdaki kavramların liderlikte önemli bir yer teşkil ettiği anlaşılmaktadır (Bertocci, 2009: 6-7):

- Liderler; diğerlerinden etkilenme oranlarından daha çok, diğerlerini etkileyen kişilerdir ve değişimin temel unsurdurlar.

- Liderler, grubu veya örgütü oluşturan diğer üyelerin güdülenme derecesini arttıran kişilerdir.
- Liderler; grubun veya örgütün amaçlarına ulaşmasında, zorlayıcı etkiyi kullanmaksızın grubun üyelerini güdüleyen kişilerdir.
- Liderlik, liderlerin belirli özelliklere sahip olması veya belirli davranışları sergilemesidir ya da liderin belirli durumlarda takipçileri ile etkileşim içerisinde bulunduğu bir süreçtir.

Liderlik tanımlarının çoğu; liderliğin, bir kişi ya da grubun, diğer kişiler veya gruba, grup veya örgüt içindeki hareketlerini ve ilişkilerini biçimlendirmek amacı ile uygulanan bilinçli sosyal etki olduğu varsayımını içermektedir (Yukl, 1994: 3). Liderlik tanımlarının çoğu; aynı zamanda etkileyenin kim olduğu, etkinin doğası, etkinin amacı ve sonuçlarına göre şekillenmektedir (Leithwood, 1999: 6).

Bu çalışma bağlamında, liderlik için etki ve etkileme kavramı, güdüleme, örgütün veya grubun amaçlarına ulaşma, içinde bulunulan durumsal değişkenler ve yönetici ile lider arasındaki farklar dikkate alınarak şu tanım yapılabilir: Liderlik, örgütün amaçlarına ulaşmasında, liderin uzun dönemli bir bakış açısına sahip olarak ve pozisyon gücüne dayanmaksızın diğerlerini etkilemesi ve güdülemesi sürecidir.

Bir örgütte liderliğe, örgütsel tasarımın eksikliği, değişen çevresel koşullar, örgütün içsel dinamiği ve insanın örgütün üyesi olması gibi nedenlerle ihtiyaç duyulur (Katz ve Kahn, 1977: 337-342). Örgütün planları, örgütün bütün faaliyetlerini ayrıntılı olarak düzenleyecek kadar yeterli değildir. Ayrıca gerçek davranış; planlardan daha karmaşık, kapsamlı ve değişkendir. Örgütler açık sistemlerdir. Bunun doğal sonucu olarak da, kendi dışlarında, iş gördükleri ve enerji alışverişinde buldukları bir çevre bulunmaktadır. Bu çevre; teknolojik, yasal, kültürel ve diğer birçok türde değişikliğe neden olduğu için, örgütün başlangıçta oluşturduğu yapı zamanla yetersiz hale gelir. Örgütlerin en önemli içsel dinamiği büyümedir. Örgütler çevrelerindeki kontrol ve etki alanlarını arttırdıkça, yeni işlevler edinirler. Bu işlevler, yeni yapıların oluşumunu hazırlarlar. Yeni yapılar, yeni koordinasyon ve politika gereksinimlerini ortaya çıkarır. İnsanlar, zamanla farklı yaşam tecrübelerine sahip olurlar. Bu farklı tecrübelerin sonucu olarak da, insanların gereksinimleri, güdeleri ve tepkileri hem çeşit hem de yoğunluk olarak farklılıklar arz eder. İnsan davranışlarının önceden tahmin edilmesi güçtür.

1.1.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Liderlik ile iç içe olan ve en çok karıştırılan yöneticilik kavramı arasındaki farklılığı anlamak için, lider ile yönetici kavramları arasında yapılan ayrımı anlamak

yerinde bir yaklaşım olacaktır. Zira liderlik, lider olarak adlandırılan kişi veya kişilerin özellikleri, davranışları veya içinde yer aldıkları bir süreç iken; yöneticilik de yönetici olarak tarif edilen kişi veya kişilerin özellikleri, davranışları veya içinde yer aldıkları süreçtir.

Lider ile yönetici arasındaki farkı anlamada, kelimelerin İngilizcilerinin incelenmesi yararlı ve anlamlı ipuçları vermektedir. İngilizcedeki “yönetici” anlamına gelen “manager” sözcüğünün kökü, Latincedeki “el” anlamına gelen “manus” sözcüğüdür. Bu kökten, etimolojik olarak İtalyancadaki “maneggiare” ve eski Fransızcadaki “manege”-atçılık okulunda atları yetiştirmek ve terbiye etmek- sözcükleri türemiştir. At terbiyeciliğinin günümüzde pek revaçta bir faaliyet olmamasına karşın, sözcüğün bu anlamı kazandığı ve beygir gücünün kritik olduğu yıllarda, at terbiyeciliği herhalde çok önemli bir işlevdi. “Manager” sözcüğünün etimolojik kökeninden farklı olarak “lider” (İngilizce’de leader) sözcüğü “yol” ya da “patika” anlamına gelen Anglosakson “lead” sözcüğünden gelmektedir. “Lead” kelimesinin etimolojik kökeni, bir ata nasıl davranılacağını öğretmeye kıyasla daha uzun vadeli bir yönelim çağrıştırmaktadır. (Kets de Vries, 2007: 234)

Zaleznik’e (1999: 67) göre: “Yöneticiler ve liderler birbirlerinden tamamen farklı iki insan tipidir. Yöneticilerin amaçları, arzularından çok gerekliliklerden doğar; yöneticiler, bireyler veya bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündürler, bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlarlar. Buna karşılık, liderler ise amaçlara yönelik etkin tavır ve davranışlar benimserler, çevrede bulunan potansiyel ödül ve fırsatları ararlarken takipçilerine esin kaynağı olurlar ve kendi enerjileri ile yaratıcı süreçleri harekete geçirirler.”

Yöneticiler, yazılı esaslar hakkında bulunduğu konunun gerektirdiği kadar sahip olduğu bilgi ve becerileri uygulamaya yansıtan kişilerdir. Liderlerse, kişilerin örgüt hedeflerine ulaşmaları için rehberlik eden ve etkileyen kişilerdir. (Bennis, 1991: 1-2)

Yöneticiler; örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye, sahip oldukları pozisyondan kaynaklanan güce, pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi devretmeye ve her zaman örgüte karşı sorumlu olmaya önem verirler. Liderler ise; takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye, takipçilerinin kendilerine sağladığı güce (Efil, 1996: 5), emir-komuta zincirinin gereklerine tamamen bağlı olmamaya ve her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler. (Koçel, 2007: 274) Yöneticilik; hiyerarşi, denge ve

kontrol ile ilgili iken; liderlik; hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgilidir (Ünal, 2012: 304).

Daft'a (1997: 495) göre yönetici; rasyonel, inatçı, tekrarcı, problem çözücü, analitik, yapısalıcı, tedbirli, otoriter, istikrarlı, mevki gücü ile ilişkilendirilebilir ve insanın kafası ile sembolize edilebilirken; lider; vizyoner, tutkulu, yaratıcı, esnek, yenilikçi, cesaretli, hayal gücü kuvvetli, deneysel, değişimi başlatıcı, kişisel güç ile ilişkilendirilebilir ve insanın ruhu ile sembolize edilebilir.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Pozisyona dayalı gücü vardır. İşleri pozisyon gücüne dayanarak yaptırır.	Gücünü etkileme yeteneğinden ve kişisel ilişkilerinden alır. İnsanlarla iyi geçinir ve onların desteğini alır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelerine bağlıdır.
İşlerin planlara göre yürütüldüğünden emin olur.	Değişiklik yapar, iyimser olarak yeni ufuklara liderlik eder.
Faaliyetleri genellikle sınırlı ve operasyoneldir.	Faaliyetleri sınırlandırılmamıştır. Vizyon sahibidir. Büyük ve stratejik düşünebilir.
Örgütteki mevcut yapıyı korumak için çaba harcar.	Örgütü ihtiyaçlarına göre değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.
Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan çekinir.	Değişiklik yapma ve riske atılmak eğilimindedir.
Kuralları izler ve uygular. Standartları korumaya çalışır. Zorunlu olmadıkça yaratıcı değildir.	Yaratıcıdır ve yenilikleri teşvik eder.
Kısa vadede ulaşılacak plan, hedef ve amaçlara odaklanır.	Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğini tasavvur eder.
Görev esaslı plan, uygulama ve bütçe kontrolü vb.leri önemser.	Genellikle görevle sınırlı değildir. Vizyon sahibi ve amaçlara odaklıdır.
Herkesin üstünde olduğunu, kendi kendine yettiğini ve her zaman doğru olduğunu düşünür.	İyi bir takım oyuncusudur, koçtur ve akıl vericidir.
Eylemlere, uygulamalara, programlara odaklıdır.	Sonuçlara, politikalara ve misyona odaklıdır
Danışıldır ve karar verir.	Danışır ve önerir.
Örgüt içine, parçalara ve detaylara yöneliktir.	Örgüt dışına, bütüne ve kavramlara yöneliktir.
Ürün ve verimlilik odaklıdır.	Süreç ve etkinlik odaklıdır.

Kaynak: Hunt, 1991: 199; Kozak, 1998: 2-7; Sichone, 2004: 10.

Kotter'e (2000: 45) göre: “Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Yöneticiliğin uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda

büyük ve karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir.”

Tablo 1’de yönetici ile lider arasındaki farklar görülmektedir. Tablo 1’den anlaşıldığı üzere, yönetici; kısıtlı bir alanda sınırlı bir rol oynayan, kısa dönemli düşünüp eylemlere, işlemlere, mevcut yapıyı korumaya, kurallara, uygulamalara, pozisyon gücüne, örgüt içine ve bugüne odaklı bir kişi iken; lider; değişiklikler yapan, risk alan, uzun döneme, geleceğe, sonuçlara, örgüt dışına odaklı, yeni kararlara açık ve diğer çalışanlarla etkileşim içerisinde olan bir kişidir (Sichone, 2004: 10).

Yöneticilik ve liderlik özellikleri, bir kişide aynı anda bulunmayabilir. İdeal olan, yani etkili bir liderden beklenen, kişinin “yönetici” ve “lider” sıfatlarını aynı anda kendinde toplayabilmesidir. (Güney, 2001: 287) Lider ve yönetici özelliklerini aynı anda kendinde toplayabilen kişi, “lider yöneticidir.”

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, takipçileri ile arasındaki etkileşimin kalitesinden ve yoğunluğundan almakta iken; yönetici ise gücünü; bulunduğu makamdan, statüsünden ve yasal güç kaynağı olan otoritesinden almaktadır.

1.1.4. Liderlik ile Güç, Otorite ve Etki Arasındaki İlişki

Liderlik; liderinin çoğunlukla etkilenen değil, etkileyen olduğu bir süreçtir. O halde daha önce de ifade edildiği üzere, etki kavramı liderliğin vazgeçilmez unsurlarındandır.

Etki, gücün kullanılması sonucu ortaya çıkan sonuçtur (Bayrak, 2000: 32). Güç, bir şeyler yapabilme ve sonuç elde edebilme yeteneği (Horner, 1997: 6) iken; etki, bu sonuçların gerçekleşmesini ifade etmektedir. Gücün kullanılarak etkinin gerçekleştiği sürece etkileme denir. Başkalarını etkilemek, kişinin gücünü arttırdığı gibi; kişinin gücünü arttırması da, başkalarını daha kolay etkilemesine neden olmaktadır. (Koçel, 1998: 384).

Etki ve etkilemenin güç ile olan ilişkisi kadar güç ile otorite arasındaki ilişki de, liderliği anlama açısından önemlidir. Güç ve otorite kavramları birbirleriyle yakından ilişkili olmakla birlikte, aynı şey değildirler. Otorite, gücün yasal halidir ve pozisyona dayalıdır (Bayrak, 2000: 28). Otorite, bir güç kaynağıdır ve gücü meşrulaştırır. Otorite, gücün bir kullanım şeklidir. Bu nedenle de güç, kişisel ve otoriteden daha geniş kapsamlı bir kavramdır.

Bir kişinin başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilme yeteneği olan güç, ilişkisel bir kavramdır. Bu yüzden, başkaları ile ilişkilendirilmeden birinin güçlülüğü veya güçsüzlüğünden bahsetmek anlamlı olamayacaktır.

Adolf A.Berle, güce ilişkin olarak beş doğal yasa olduğunu ve bu yasaların ister anne-baba ister patron-işçi ister devlet-vatandaş ilişkilerinde olsun her yer ve her seviyede uygulanabilir olduğunu iddia etmektedir. Bunlar (Berle, 1980: 3):

- 1) Güç, insanlardan oluşan bir örgütte sürekli olarak bir boşluğu doldurur.
- 2) Güç, kişiseldir.
- 3) Güç, her zaman bir felsefe ve fikir sistemine dayanır.
- 4) Güç, örgütler aracılığı ile yürütülür ve örgütlere dayanır.
- 5) Güç, her zaman bir sorumluluk alanı ile karşı karşıyadır ve bu alan içinde, hareket eder.

1.1.5. Liderlerin Kullandıkları Güç Kaynakları

Güç konusunda çalışan araştırmacılar, çalışmalarında gücü anlamaya ve sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu sınıflandırmalar içerisinde, French ve Raven tarafından belirlenen ve daha sonra French, Kruglanski, Hersey ve Marshall Goldsmith'in birlikte çalışmaları ile geliştirilmiş sınıflandırma¹ en çok kabul görendir. Bu sınıflandırmaya göre yedi çeşit güç ya da güç kaynağı bulunmaktadır (Daugherty ve Williams, 2009: 3-4). Bunlar (French ve Raven, 1959: 150-167; Green, 1999: 55-56; Barksdale, 2008: 12-14; Yahaya vd., 2011: 9639-9641; Northouse, 2013: 10):

Zorlayıcı Güç: Bu güç kaynağı, korku üzerine kurulmuştur. Zarar görme, kötü muamele görme ve işten atılma korkusu gibi korkuların takipçiler üzerindeki etkisinden yararlanılarak, lider takipçilerin kendisini izlemesini sağlar. Zorlayıcı gücü yüksek olan liderin hatalar yapıldığında ve talimatlarına uyulmadığında cezalandırma gücü vardır.

Yasal Güç: Yasal güç veya pozisyon gücü, liderin işgal ettiği pozisyona, yaptığı göreve veya sahip olduğu unvana dayanır (Gioia ve Sims, 1983: 10). Pozisyon ne kadar yüksek olursa, takipçilerin liderin isteklerine uygun hareket etme eğilimleri o kadar yüksek olacaktır. Örgütler kuramsal olarak başkan, dekan, yönetici ve CEO'ların (Chef Executive Officer) denetimleri altındadır ve bu yönetsel pozisyonlarda bulunanlar, takipçilerinin kendilerinin talimatlarına uyacaklarından emindirler. Yasal gücü yüksek olan liderler, diğerlerinin rızasını daha hızlı ve kolay kazanırlar. Çünkü takipçiler,

¹ French ve Raven'in güç sınıflandırması, Kurt Lewin'in "**güç alanı**" kavramlaştırmasına dayanmaktadır. (Gibson, 2012: 13)

pozisyon gücüne sahip olan liderin kendilerinden yapmalarını istediklerini talep etme ve yaptırma hakkı olduğunu hissederler. (Weihrich ve Koontz, 1994: 292)

Tablo 2. Gücün Yedi Kaynağı

Gücün Yedi Kaynağı	
Benzeşim Gücü	Takipçilerin özelliklerine ve lideri sevmelerine dayanır.
Uzmanlık Gücü	Kişinin yeteneklerine ve bilgilerine dayanır.
Yasal Güç	Pozisyona dayanır.
Ödüllendirici Güç	Ödeme, terfi ve kabul görme gibi ödüllere dayanır.
Zorlayıcı Güç	Korkuya dayanır.
Bilgi Gücü	Bilgiye ulaşabilme gücüne dayanır.
İletişim Gücü	Önemli ve etkili insanlarla oluşturulan bağa ve kurulan iletişime dayanır.
Kaynak: Daugherty ve Williams, 2009: 3-4; Northouse, 2013: 10.	

Uzmanlık Gücü: Liderin bilgi ve yeteneklerine dayanan güçtür. Uzmanlık gücünün olabilmesi için uzmanlığın takipçilerce değerli kabul ediliyor ve bilgi ile yeteneklere saygı duyuluyor olması gerekir. Uzmanlık gücüne sahip olan kişinin uzmanlığını diğerlerinin işlerini kolaylaştırmak için kullandığı görülür. Saygı liderin taleplerine uygun hareket edilmesine yol açar. (Robbins ve Decenzo, 2001: 355)

Ödüllendirme Gücü: Liderin diğerlerini ödüllendirebilme yeteneği ve yeterliliğidir (Gioia ve Sims, 1983: 9). Ödüllendirme gücüne sahip olan bir liderin takipçileri, liderin önerilerine uygun hareket ettikçe, ödeme, terfi ve kabul görme gibi olumlu güdüleyicilere ulaşabileceklerine inanırlar. (Robbins ve Decenzo, 2001: 354)

Özdeşlik Gücü: Bu güç kaynağı, liderin özelliklerine dayanmaktadır. Çekicilik, karizma ve yaratıcılık, fiziki varlığı olmayan fakat liderlerin çoğu için oldukça gerçek olan özelliklerdir. Bu özelliklere sahip liderler, korkuyu, saygıyı ve bağlılığı yönetebilirler. Özdeşlik gücü yüksek olan liderler, takipçileri tarafından sevilir ve hayranlık duyulur (Terry ve Franklin, 1993: 218). Bu sevilme ve lider ile özdeşlik kurma, takipçileri liderin öneri ve talimatları doğrultusunda davranmaya yöneltir.

Bilgi Gücü: Liderin gerekli veya değerli olarak algıladığı bilgiyi elde edebilme, örgüte ve takipçilerine aktarabilme yeteneğidir. Bilginin aktarılması ve tutulması, liderlerin diğerlerinin davranışlarını ve işe ilişkin süreçleri kontrol edebilmelerinde etkili bir yoldur. (Raven, 1965: 372; Raven ve Kruglanski, 1970: 72)

İletişim Gücü: Liderin örgütün veya grubun amaçlarına ulaşabilmesi için başkalarıyla bağlar ve koalisyonlar kurabilme gücüdür. Başka bir deyişle, liderin örgüt

içinde veya dışında önemli ve etkili kişilerle iletişim ve bağlar kurmasıdır. “Önemli olan ne bildiğiniz değil, kimi tanıyor olduğunuzdur” sözü bu gücü ifade eden önemli bir sözdür. Yüksek iletişim gücü olan lider, takipçilerini gücün tarafında olmaları veya gücün karşısında yer almamaları durumunda yarar sağlayacaklarına inandırarak takipçilerinin kendisini takip etmelerini sağlar.

French ve Raven’in yedili güç kaynağı ve türü ayrımından farklı olarak, güç kavramını “başkaları üzerinde güç sahibi olma” (power over) ile “başkalarına güç verme” (power to) şeklinde ayrıma tutmak mümkündür. “Başkaları üzerinde güç sahibi olma”, insanların neyi, ne zaman ve nasıl yaptıklarını kontrol etmeyi ifade eder. “Başkalarına güç verme” ise ortak amaçlara ulaşmak için enerji kaynağı olmayı ifade eder. “Başkaları üzerinde güç sahibi olma” kurala bağlı bir yaklaşımken, “başkalarına güç verme” amaca bağımlı bir yaklaşımdır. “Başkaları üzerinde güç sahibi olma” sadece hiyerarşik örgütlerde söz konusu olurken; “başkalarına güç verme” ise ortak amaçları paylaşan herkes tarafından ve her durumda söz konusu olabilir. (Sergiovanni, 1992: 133)

Kipnis’in (1976) güce sahip olma ile ilgili kavramsallaştırmasında, güce sahip olan ve onunla ilişki içerisinde olanlara, dört yıkıcı etki tanımlamıştır (Hollander, 1995: 58). Bu metamorfik etkiler şunlardır: 1) Güç, sadece güce sahip olmak için istenir; herhangi bir maddi çıkar için değil. 2) Güce sahip olma, insanı örgütlerin kaynaklarını kendi çıkarları için ve hatta yasal olmayan şekillerde kullanmaya yöneltir. 3) Güç, yanlış geribildirim ve insanın kendi değerini abartmasına neden olur. 4) Güç, diğerleri ile yakın ilişki içinde olmayarak onların küçümsemesine neden olur.

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik dahil yönetim ve örgüt ile ilgili teorilerin tamamına yakını, Kuzey Amerika (Wasti ve Erdil, 2007: 40) ama daha özelden de Amerika Birleşik Devletleri (ABD) menşelidir (Wilson, 2004: 10-11). Hofstede’nin kültür ve örgüte ilişkin çalışmalarının 1980’lerde ortaya çıkmasıyla ve 75’ten çok ülkede araştırmanın gerçekleştirilmesiyle, ilk defa teorideki ABD merkezliliğin ve hegemonyasının dışına çıkmıştır. Aynı şekilde 60’dan fazla ülkede gerçekleştirilmesi nedeniyle House ve arkadaşlarının GLOBE araştırması (2004), ABD kurumları tarafından finanse edilmesine rağmen ortaya koyduğu kültür boyutları ile liderliğe ilişkin içerik ve teorik çerçeve bakımından ABD merkezli olmayan, bugüne kadar yapılmış en geniş kapsamlı araştırmadır. Tamamen ABD merkezli olmamasından kasıt, ABD merkezli teorileri yok

saymayarak, hatta bunlardan hareket ederek ve bunlara yeni liderlik boyutları ekleyerek gerçekleştirilen bir araştırma olmasıdır.

ABD kültürünün özellikleri, Hofstede'nin veya GLOBE araştırmasının kültür boyutlarına göre özetlenerek ortaya konabilir. ABD toplumu, Hofstede'nin 5 kültür boyutundan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları düşük, en uç noktada bireyselci, eril ve kısa dönem yönelimli bir kültüre sahiptir (Hofstede vd., 2010: 57-59, 95-97, 141-143, 192-194, 255-258). GLOBE araştırmasına göre (Hanges, 2004: 742-744) ise, ABD toplumu, güç mesafesi ve grup içi toplulukçuluğu düşük, belirsizlikten kaçınma ve kurumsal toplulukçuluğun ılımlı düşük, iddialı ve performans yönelimli olmanın oldukça yüksek, uzun dönem ve insan yönelimli olmanın ılımlı yüksek olduğu cinsiyet eşitliğinin ise ne yüksek ne de düşük olduğu bir toplumdur. ABD toplumunda yapılan araştırmalardan oluşturulan teoriler ve bu teorilerin diğer ülkelere uyarlanmaya çalışılması ve uygulanmasıyla ortaya çıkan pratikler, temelde ABD toplumunun ya da bu toplumun değerlerine yakın olan diğer toplumdaki gerçekliğin bir ifadesi olabilir. Oysa ABD toplumunun kültürel değerleri, bu toplumun değerlerinin çok uzağında olan diğer toplumların, özellikle doğu-Batı ikileminde doğu toplumları arasında yer alan toplumların gerçekliğini ise ifade etmekten uzaktır.

ABD toplumunun kültür değerleri doğrultusunda ortaya konmuş olan örgütsel liderlik teorileri; özellikler teorisi, davranışsal ve durumsal (koşula bağlı) liderlik teorileridir (Warricks, 1981: 156). 1980 sonrasında yapılan araştırmalar sonucunda, bu liderlik teorilerine güncel veya çağdaş liderlik teorileri olarak adlandırılan yeni bir ana liderlik teorisi eklenmiştir. Bolden ve arkadaşları (2003: 6), liderlik teorilerini büyük adamlar teorisi, özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsal teoriler, etkileşimci teori ve dönüşümcü teori şeklinde sınıflandırmışlar ve ayrıca bu teorilerin genel yaklaşımlarını, ana hatlarıyla ortaya koymuşlardır.

Liderlik teorileri ile ilgili sınıflandırmalar, liderlik teorileri literatüründeki kronolojik gelişimi de yansıtmaktadır. Her bir teorinin eksikliğinin araştırmacılarca fark edilmesi, bir sonraki teorinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Özellikler teorisinin yetersiz kalması, davranışsal liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olurken; davranışsal teorilerin liderliği açıklamadaki yetersizliği ise durumsal liderlik teorilerinin ortaya çıkışına neden olmuştur. Durumsal liderlik teorilerinin eksiklikleri de, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi daha güncel liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Çok az lider, liderlik tarzlarının çalışanların performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkisini tam olarak bilir. Liderler; çalışanların performanslarını, motivasyonlarını ve davranışlarını şekillendiren cezaları ve ödülleri kontrol ederler. Liderler, çalışanların kendilerine yönelik algılarını etkilerler. Bu etkileme, liderler çalışanlara adil ve teşvik edici davrandıklarında olumlu yönde olurken; liderler tutarlı olmadıklarında veya çalışanlarına eleştirel yaklaştıklarında ise olumsuz yönde olur. Liderler, ayrıca çalışma iklimini belirleyerek çalışanların sağlıklarını ve enerji düzeylerini etkiler. (Warrick, 1981: 155)

Liderliği etkileyen dört önemli faktör vardır (Yiğit, 2002: 17). Bu faktörlerin birincisi, liderin sahip olduğu kişisel özellikler ve bireysel yeteneklerdir. İkincisi, grubun ve örgütün özellikleri ile beklentileridir. Üçüncüsü, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı durumdur. Dördüncü ve sonuncusu ise, etkileşimde bulunan lider ve takipçilerinin ortak amaçlarıdır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisinin öncülü olarak kabul edilebilecek olan büyük adamlar yaklaşımı, özellikler teorisinde olduğu gibi liderin doğuştan getirdiği kişilik özelliklerinin üzerinde durmakta, bunun doğal sonucu olarak da, liderliğin kalıtsallığına vurgu yapmaktadır. Liderlik ile ilgili olarak kişiliğe yapılan her vurgu, liderliğin öğrenilebilirliğini ve liderliğe ilişkin olarak verilen eğitimleri yok saymaktadır. Büyük adamlar yaklaşımını, özellikler teorisinden ayırabilecek iki özellik bulunmaktadır: Bunların birincisi, büyük adamlar yaklaşımı doğrultusunda yapılan çalışmaların teknik düzeyde liderlik özelliklerini tespit etmeye yönelik ampirik çalışmalar olmamalarıdır. İkincisi ise büyük adamlar yaklaşımının, liderlerin özelliklerini makro ve genel anlamda tespit etmeye yönelik çalışmaları olmalarıdır.

Bass'a (1990) göre, büyük adamlar yaklaşımı, liderliğe yönelik ilk yazılı çalışmalardır. Büyük adamlar, insanlık tarihi boyunca var olmuşlardır; ancak bu konuda yapılan ilk önemli çalışmalar (Şahin, 2012: 143): 1841 yılında Thomas Carlyle tarafından yayınlanan "Kahramanlar Üzerine (On Heroes)", 1850 yılında Ralph Waldo Emerson tarafından yayınlanmış olan "Örnek Adam (Representative Man)" ile 1869 yılında Sir Francis Galton tarafından yayınlanmış olan "Kalıtsal Deha (Hereditary Genius)" adlı eserlerdir. Bu eserler, "öncü", "kurtarıcı" ve "kahraman" olarak kabul görmüş olan büyük insanları incelemektedirler.

Özellikler teorisi, liderlik alanındaki bilimsel çalışmaların başlamasıyla 1880-1940'lı yıllarda etkisini gösteren bir liderlik teorisidir. (Rickards ve Clark, 2005: 34) Bu

liderlik teorisi, lidere ve liderliğe ilişkin “Lider doğulur mu, yoksa olunur mu?” sorusunun cevabının “Lider olunmaz, doğulur” şeklinde olduğu bir yaklaşımı yansıtır. Bu nedenle de özellikler teorisi, bir liderde olması gerektiği düşünülen özellikler ve yetenekler üzerinde durur ve bunları ortaya koymaya çalışır.

Özellikler teorisi oldukça basittir ve şu varsayım üzerine temellendirilmiştir: Eğer bir lider takipçilerinden üstün özelliklerle donatılmışsa veya başarılı bir lider, başarısız olan liderlerden üstün özelliklerle donatılmışsa, bu özelliklerin ortaya konulması mümkündür. Bu varsayımdan hareketle, liderin özelliklerini belirlemeye ilişkin birçok çalışma yapılmıştır.

Ghiselli (1963: 631-642), liderin özelliklerine ilişkin yapmış olduğu araştırmalarda, liderlikle zekâ, kontrol yeteneği, inisiyatif alma, kendine güvenme ve bireyseliğin önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmiştir; ancak zekânın liderlik için başat önemde olduğunu vurgulamıştır.

Tablo 3. Liderin Özelliklerine İlişkin Araştırmaların Özetleri

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord, DeVader, Alliger (1986)	Kirkpatricke ve Locke (1991)
Zekâ	Zekâ	Başarı	Zekâ	Sevk Etme
Uyanıklık	Erillik	Israr	Erillik	Motivasyon
Öngörü	Uyum Sağlama	Öngörü	Hakim Olma	Dürüstlük
Sorumluluk	Hakim Olma	İnisiyatif		Güven
İnisiyatif	Dışadönüklük	Kendine Güven		Bilişsel Kapasite
Israr	Muhafazakârlık	Sorumluluk		İş Bilgisi
Kendine Güven		İş Birliği		
Sosyallik		Hoşgörü		
		Etki		
		Sosyallik		

Kaynak: Northouse, 2001: 18.

Liderliğe ilişkin Stodgill, Mann, Lord, De Vader ile Alliger ve Kirkpatricke ile Locke tarafından yapılan araştırmalarda, liderlerde bulunması gereken özellikler Tablo 3’te ortaya konmuştur (Northouse, 2001: 18). Stodgill, 1948 yılında yaptığı araştırmada; zekâ, uyanıklık, öngörü, sorumluluk, inisiyatif, ısrar, kendine güven ve sosyallik liderde bulunması gereken temel özellikler iken; 1974 yılında yaptığı araştırmada ise başarı, ısrar, öngörü, inisiyatif, kendine güven, sorumluluk, iş birliği, hoşgörü, etki ve sosyallik liderde olması gereken temel özellikler olarak ortaya çıkmıştır. Liderliğe ilişkin Mann’ın (1959) araştırmasında; zekâ, erillik, uyum sağlama, hakim olma, dışadönüklük, muhafazakârlık; Lord, De Vader ile Alliger’in (1986)

araştırmasında; zekâ, erillik, hakim olma; Kirkpatrick ile Locke'n (1991) araştırmasında; sevk etme, motivasyon, dürüstlük, güven, bilişsel kapasite ve iş bilgisi liderde bulunması gereken temel özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

Robert Katz, geliştirilebilir liderlik yeteneklerini 1955 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "Skills of Effective Administrator" adlı makalesinde ortaya koymuştur. Katz'e (1955: 33-42) göre, bir liderde olması gereken yetenekler; teknik, ilişki kurabilme ve kavrama yetenekleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu üç yeteneğin bütün liderlerde belirli oranlarda olması beklenir. Yöneticinin örgütte görev aldığı düzeye göre, liderde bulunması gereken bu yeteneklerin oranı kabaca belirlenebilir. Zira alt düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere doğru gittikçe, kavramsal yeteneğe duyulan gereksinim artarken, teknik yeteneklere olan gereksinim azalacaktır. İlişki kurabilme yeteneği ise en çok örgütlerde orta düzeyde görev yapan yöneticiler için gereklidir.

Yapılan araştırmalarda liderlerde bulunması gereken özelliklerin değişebilmesi, belirlenmesi ve ölçülmesindeki güçlük, özellikler teorisi ile liderliği açıklamayı zorlaştırmıştır. Gouldner (1950: 23-35) da, özellikler teorisinin bazı zayıf yönlerini şöyle sıralamıştır:

- 1) Özellikler ile ilgili yapılan listeler, genellikle en önemli ve en önemsiz özellikleri göstermemektedirler.
- 2) Özellikler, kararlarda ve sağduyuda olduğu gibi karşılıklı olarak birbirlerini dışlayan bir yapıda değildirler.
- 3) Özelliklere ilişkin yapılan araştırmalar, liderliği elde etmek için gerekenler özellikler ile onu sürdürmek için gerekenleri ayırmamaktadırlar.
- 4) Özelliklere ilişkin yapılan araştırmalar, davranışları açıklamakta, fakat analiz etmemektedirler.
- 5) Özellikler teorisi, kişilik ile ilgili tartışmalı varsayımlara dayandırılmaktadır.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Çeşitli araştırmacılar, diğerlerinden etkili olan bazı liderlerin belirli davranışları üzerine odaklandılar (Richman vd., 1988). Bu liderin davranışlarına odaklanan liderlik teorileri, davranışsal teoriler olarak adlandırıldıkları gibi, liderlik tarzları olarak da adlandırılmaktadır (Wilson, 2004: 14). Iowa Üniversitesi liderlik araştırmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Likert'in dört sistem liderlik yaklaşımı, Blake ve Mouton'un yönetsel ızgara teorisi liderlerin davranış boyutları üzerine oluşturulmuş olan temel teorileridir.

1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Kurt Lewin ve arkadaşları, Iowa Üniversitesi'ndeki araştırmalarında otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) olmak üzere üç liderlik tarzı ortaya koymuşlardır (Lewin ve Lippett, 1938: 292-300). Bu çalışmalara göre otokratik lider; tek taraflı kararlar verir, çalışma yöntemlerini dikte eder, çalışanların bir sonraki aşamadaki amaçlarını bilmelerini sınırlar ve cezalandırıcı geribildirimlerde bulunur.

Demokratik lider ise otokratik liderlerin tam tersine, grubu karar almaya dahil eder, onların çalışma yöntemlerini belirlemelerine imkân tanır, tüm amaçların grup üyelerince bilinmesini sağlar ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri için geribildirim kullanır. Serbest bırakıcı lider; genellikle gruba sınırsız özgürlük verir, gereken araç-gereçleri sağlar, sadece soruları cevaplayacak kadar katılımcı davranır ve geribildirime hiç başvurmaz veya çok az başvurur.

Tablo 4. Üç Liderlik Tarzı

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	SERBEST BIRAKICI
Tüm politikalar, lider tarafından saptanır.	Tüm politikalar, lider tarafından yardım edilerek ve teşvik edilerek, grup tarafından tartışılarak kararlaştırılır.	Grup ve bireysel kararlarda, tam bir serbestlik vardır. Liderin minimum müdahalesi söz konusudur.
Teknikler ve faaliyetler, yetkili kişi tarafından teker teker dikte edilir.	Faaliyetlerin tarzı, karşılıklı tartışmalar sonucu saptanır. Grup amaçlarına erişebilmede izlenecek yollar ve gerekli teknik öneriler konusunda, iki veya daha fazla alternatif bildirir ve nihai seçim, bunlar arasından yapılır.	Lider, gerektiğinde çeşitli türden malzeme sağlar veya gerektiğinde bunların sağlanacağını açıkça belirtir. Bunun dışında, iş ile ilgili tartışmalara katılmaz.
Lider genellikle yapılacak işi ve her çalışanın çalışacağı arkadaşlarını bildirir.	Çalışanlar, birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını seçmekte serbesttirler ve işbölümü gruba bırakılmıştır.	Lider, işlerin saptanması ve iş arkadaşlarının seçilmesi konusuna kesinlikle karışmaz.
Lider, her çalışanın yaptığı işle ilgili olarak eleştiri ve övgülerinde, kişisel olma eğilimindedir. Lider, genellikle grup faaliyetlerinin dışında kalır.	Lider, övgü ve eleştirilerinde nesnel davranır, ruhsal bakımdan takımın bir üyesi olarak hareket etmeye çalışır; fakat bu esnada, çok fazla iş görmez.	Lider, ancak arada sırada fikri sorulduğunda çalışanların faaliyetlerine dair görüş bildirir ve olayların gidişini övmekten ve düzenlemekten kaçınır.
Kaynak: Hicks ve Gulliet, 1981: 235.		

1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları, 1945 yılında başlamıştır. Hemphill, Stodgill, Coons, Fleishman, Harris ve Burt, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarına katkı sunan başlıca araştırmacılarıdır. (Warrick, 1981: 155-172) Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları, “anlayışlı olma” ve “yapıyı harekete geçirme” olmak üzere iki ayrı liderlik boyutu ortaya koymuşlardır. (Yukl, 1989: 75). Liderlik araştırmalarındaki iki boyutlu yaklaşımlar, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları ile başlamıştır. Bu çalışmaların esas önemi, bu özelliklerinde yatmaktadır.

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarında ortaya konmuş olan “anlayışlı olma” boyutu; liderin takipçilerine karşı samimi olmasını, takipçilerine danışmasını, ilgi göstermesini, takipçileri ile iyi iletişim kurmasını ve takipçilerini desteklemeni ifade eder. “Yapıyı harekete geçirme” boyutu ise liderin iyi olmayanları cezalandırabildiği, takipçilerine baskı uygulayabildiği, örgüt içi uyumu ve rollerin belirlenmiş olmasını önemseyen, problem çözücü ve planlamacı bir liderlik boyutunu ifade etmektedir. (Feldman ve Arnold, 1985 Aktaran Yeşilyurt, 2007: 17) “Anlayışlı olma” boyutu, takipçilerin ihtiyaçlarıyla; “yapıyı harekete geçirme” boyutu ise örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Baysal ve Tekinarslan, 1996: 207).

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarının temel bulgularlarına göre (Yazgan, 2011: 67): Liderin “anlayışlı olma” boyutundaki davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlık azalmakta; liderin “yapıyı harekete geçirme” boyutundaki davranışları arttıkça, çalışanların performansları artmaktadır.

1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi tarafından 1947 yılında yapılan kapsamlı liderlik araştırmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarıyla birçok benzerliği olan sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Kahn, Likert, Katz, Maccoby ve Morse bu liderlik araştırmalarına katkı veren bazı araştırmacılarıdır. (Warrick, 1981: 155-172)

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarından bağımsız olarak gerçekleştirilmiş olmasına karşın, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarındaki boyutlara benzer iki liderlik boyutu ortaya koymuştur (Balci, 1998: 32 Aktaran Çetin, 2008: 77). Bu iki liderlik boyutları “kişiye yönelik olma” ve “işe yönelik olma”dır (Ivancevich vd., 1993: 435). Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları liderlik boyutlarından “kişiye yönelik olma”, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları liderlik boyutlarından “anlayışlı olma” ile aynı doğrultudayken; “işe yönelik olma” da “yapıyı harekete geçirme” ile aynı doğrultudadır.

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarında liderlik boyutlarının birbirinden bağımsız hareket edebileceği öngörölmüşken; Michigan Üniversitesi çalışmalarında liderlik boyutlarının birbirinden bağımsız olarak hareket edebileceği öngörölmemiştir (Ergeneli, 2006: 219).

Michigan Üniversitesi bulgularına göre, her iki liderlik boyutu ile işin türü arasında bir ilgi vardır. İşin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda, işe dönük liderlerin daha başarılı oldukları; buna karşın işlerin tamamının normal seyrinde gittiği iş yerlerinde ise kişiye yönelik liderlik tarzını benimsemiş liderlerin daha başarılı oldukları görölmüşür. (Erdoğan, 1991: 337)

1.2.2.4. Likert'in Dört Sistem Yaklaşımı

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarından sonra örgütsel liderliği dört temel tarza ayırmıştır. Likert'in liderlik tarzları, yine kendisi tarafından birden dörde kadar numaralanan sistem adları altında toplanmıştır (Erdoğan, 1997: 354).

Likert yaptığı dörtlü liderlik ayrımı şöyledir (Eren, 1998: 30-31; Buble ve Pavic, 2007: 144):

1) Sistem-1 Tarzı (İstismarcı Otokratik): Lider, astlarına güvenmemekte ve bu nedenle de astlarının fikirlerine nadiren başvurmaktadır (Yıldız, 2013: 33). Amaçların ve kararların önemli bir bölümü örgütün üst düzeylerinde belirlenmekte ve alınmakta, emir-komuta zinciri ile örgütün alt düzeylerine iletilmektedir. Liderin, örgütün amaçlarına ulaşılması için insanlara gösterdiği ilgi azdır; kullandığı yöntemler ise tehdit ve ceza gibi korku temelli yöntemlerdir.

2) Sistem-2 Tarzı (Yardımsever Otokratik): Liderin astlarına karşı güveni, bir efendinin hizmetçisine olan güveni gibidir. Örgütün amaçları ve kararlarının önemli bir bölümü örgütün üst düzeyinde belirlenir ve alınırken; bir kısım kararlar da örgütün alt düzeylerine bırakılmaktadır. Lider insanlara ilgi gösterir ve uygun performans ulaşmaları için ödülleri teşvik eder; ancak diğer taraftan güçlü cezaları da kullanır.

3) Sistem-3 Tarzı (Katılımcı): Liderin astlarına tam olmasa da önemli ölçüde güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararların alınması, büyük ölçüde örgütün üst düzeyleri tarafından gerçekleştirilir. Teknik kararların alınmasında, alt düzeylere izin verilir. Lider, farklı fikirlerin dikkatlice dinlenmesi için çaba sarf eder. Örgütsel iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere çift yönlü olarak işler. Astların sorunlarıyla ilgilenilmesi, ödüller ve nadiren başvuru cezaları önemli güdüleyicilerdir.

4) Sistem-4 Tarzı ise (Demokratik): Liderin astlarına güveni tamdır. Karar alma yetkisi, bütün örgüte büyük ölçüde dağıtılmıştır. Örgütün karar almasını yavaşlatan katılımcı yöntemleri, mümkün olduğunca çok kullanmaya çalışır. Örgütsel iletişim; yukardan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanlara doğru her yöne işlemektedir. Astlara amaçları saptama, ekonomik ödülleri arttırma, yöntem geliştirtme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme imkânları verilerek eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır. Yüksek güven duygusu ve arkadaşlık ortamı, örgütün bütün kademelerine hakimdir. Astlara denetim sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır.

Tablo 5. Likert'e Göre Liderlik Tarzları

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	Sistem-1 (İstismarcı-Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsaver-Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
Yöneticinin Astlarına Olan Güveni	Astlarına güvenmez.	Efendinin hizmetçisine duyduğu güven	Astlarına sınırlı güven, kararların kontrolü kendisinde	Her konuda tam güven
Astların Serbest Davranabilme Duygusu	Astlar işe ilişkin konuları üstleri ile görüşmede, kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar işe ilişkin konuları üstleri ile görüşmede, kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini yeteri kadar serbest hissederler.	Astlar, kendilerini tam olarak serbest hissederler.
Yöneticinin Astlarla Olan İlişkisi	İşe ilişkin konularında, astlarının fikirlerini çok az alır.	Ara sıra astlarının fikrini sorar.	Genel olarak astlarının fikrini alır, onlardan yararlanır.	Her zaman astlarının fikrini alır.
Kaynak: Luthans, 1992: 306.				

1.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetimsel İzgara Teorisi

Yönetimsel ızgara teorisi, Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından 1958-1960 yılları arasında geliştirildi ve ilk defa 1964 yılında yayınlandı (Blake ve Mouton, 1964). Robert R. Blake ve Anne Adams McCauley'in 1991 yılında yaptıkları çalışma ile yönetimsel ızgara teorisini liderlik ızgara teorisine dönüştürmüşlerdir. Yönetimsel ızgara teorisi, özellikle Fleishman'ın "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayışlı olma" iki boyutlu çalışmasından etkilenilerek oluşturulmuştur (Blake vd., 1969; Blake ve Mouton, 1982).

Blake ve Mouton'un yönetimsel ızgara teorisinde, "insana ilgi" ve "üretime ilgi" boyutu olmak üzere iki davranışsal boyut söz konusudur (Güney, 2001: 291). "İnsana ilgi" boyutu, görevden ve üretimden daha çok çalışanlara ve onların ihtiyaçları ile refahlarına önem vermeyi öne çıkaran liderlik boyutudur. "Üretime ilgi" boyutu ise, insandan daha çok işe ilişkin unsurlara ve üretime öncelik tanıyan bir liderlik boyutudur.

Yönetmel izgara teorisinde, “insana ilgi” ve “üretime ilgi” boyutları 1-9 rakamları arasında dikey ve yatay düzlemde ölçeklendirilmiştir. Dikey düzlemde “insana ilgi” liderlik boyutu yer alırken, yatay düzlemde “üretime ilgi” boyutu yer almaktadır. (1) rakamı en düşük ilgiyi, (9) rakamı ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Bu teoriye göre, iki boyutun 1-9’lu ölçek arasındaki değişik bileşimleri farklı liderlik tarzlarını oluşturmaktadır. Ancak bu liderlik tarzlarında en çok öne çıkanlar şunlardır (Hitt vd., 1986: 352; Moulins, 1996: 439):

1-Takım Liderliği-(9, 9) Bileşimi: Üretime ve çalışanlara en üst düzeyde yönelip, hem sosyal ilişkilere hem de örgütün amaçlarına gereken önemi vererek üst düzeyde bir iş başarısına ulaşılmasını sağlar. Önemli olan, çalışanlara çalışmanın amacını ve örgütün amaçlarına ulaşmasındaki rollerini anlatabilmektir. Üstler ve astlar arasındaki iletişim açık ve samimidir.

İNSANA İLGI	9	ŞEHİR KLÜBÜ LİDERLİĞİ (1,9)								TAKIM LİDERLİĞİ (9,9)	
	8										
	7										
	6										
	5				ORTA YOLCU LİDERLİK (5,5)						
	4										
	3										
	2										
	1		CİLİZ LİDERLİK (1,1)								GÖREVE DÖNÜK LİDERLİK (9,1)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
		ÜRETİME İLGI									

Şekil 2. Yönetmel Izgara Modeli
Kaynak: Mullins, 1996: 440.

2-Orta Yolcu Liderlik-(5, 5) Bileşimi: Bu liderlik tarzı, bir tür ara liderlik tarzıdır. Çalışanların iş tatmini ve motivasyonu ön planda tutulurken, üretimin aksamaması için örgütün kurallarına her zaman uyulur. Bu liderlik tarzında lider; geleneklere, alışkanlıklara, kurallara bağlıdır; ancak bunları körü körüne değil de akılcı

bir şekilde uygular. Lider, üstlerin astlarına sorunları bildirmelerinde ve astların üstlerine çalışma ortamına ilişkin endişelerini aktarmalarında yansıtıcı bir araç konumunda olduğunun farkındadır.

3-Şehir Kulübü Liderliği-(1, 9) Bileşimi: Çalışanın mutluluğunun örgütün amaçlarından daha önemli olduğu liderlik tarzıdır. Çalışanlar liderlerini çok severler, ancak üretimi çok fazla önemsemezler. Bu liderlik tarzının esas alındığı bir örgütte işlerin yolunda gitmesi, çalışanlar arasındaki huzura bağlıdır. İşgörenler arasında anlaşmazlık olmazsa ve üstler ile astlar karşılıklı konuşma ve paylaşma anlayışını benimserlerse, üretim aksamaz. Bu liderlik tarzında duygu ve heyecanlar ön plandadır.

4-Göreve Dönük Liderlik-(9, 1) Bileşimi: Çalışanların talep etme özgürlükleri yoktur. İşlerin aksaksız bir şekilde gördürülmesi en önemli değerdir. Liderler için çalışanlar sadece birer makinedir. Örgütte iletişim yukarıdan aşağıya tek yönlüdür. Emirler, açık ve ayrıntılı bir şekilde verilir. Çalışanların yanlış yapması veya emirleri yanlış anlaması kabul edilemez.

5-Cılız Liderlik-(1, 1) Bileşimi: Sorumluluğu başkalarına yükleme tutumunun ve ilgisizliğin sergilendiği liderlik tarzıdır. Liderler, çalışanlardan her zaman çok şey isterlerken; çalışanlar ise bu istekleri hiçbir zaman yerine getiremezler. İşgörenler tembel ve işlerine karşı ilgisiz olduklarından, üretimin üst düzeylerde olması beklenemez. Bu liderlik tarzında, üstler kendine verilen emirleri çalışanlara aynen aktarırlar. Emirler genel ve belirsizdir.

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlerin kişisel özellikleri, takipçilerin kişisel özellikleri, grubun özellikleri ve örgütün yapısal özellikleri, liderlerin davranışlarını ve başarısını etkileyen faktörlerdir (Hellriegel vd., 1986: 311). Ralph (2005: 269), durumsal liderliğin üstünlüklerini şöyle sıralamaktadır:

- Anlaşılabilirliği, çok yönlü kavrama gücü ve görece uygulama kolaylığı nedeniyle, sezgiye dayalı olarak uygulanabilir.
- Tek boyuta indirgemeyi reddetme prensibi.
- Denetleyici konumunda olanların gelişmeye yönelik isteklerini karşılayabilecek lider özelliklerini gerektirmesi.
- Katılımcıların kilit öneme sahip unsurları bir bütün olarak değerlendirmelerine yardımcı olması ve değerlendirici davranışa açık bir rehberlikte bulunması.

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Fred Eduard Fiedler, liderin bulunduğu durum ve koşullardan etkilendiğini öne süren bu liderlik teorisinde, liderliği etkilediği öne sürülen durumları bilimsel yöntemlerle belirlemeye çalışmıştır (Baysal ve Tekinaslan, 1987: 157). Fiedler, liderlerin liderlik tarzlarını Tablo 6'daki LPC (Least Preferred Co-Worker = En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı) olarak bilinen ölçekle ölçmüştür (Yazgan, 2011: 71).

En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği'nin kullanımında, çalışanların birlikte çalıştıkları diğer çalışanlarla ilgili düşüncelerini belirtmeleri istenir. Çalışanların liderliklerine ilişkin puanları, birbirlerine zıt olan kavramlardan oluşturulmuş sorularla belirlenir. Onsekiz (18) boyuttan oluşan ölçekte her bir boyut, boyutlara bir (1) ila sekiz (8) arasında değişen puanlar verilerek ve verilen puanlar toplanarak ölçülür. (Özkalp vd., 1992: 183) Yüksek puana sahip lider, görevi başarmak için kişiler arası ilişkileri bir zorunluluk olarak görmekte ve iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler kurmaktan hoşlanmaktadır (Bedeian, 1986: 471). Düşük puana sahip olan lider, işlerin başarılı bir biçimde tamamlanmasıyla ilgilenmekte ve çalışanlara olan davranışlarında göreve yönelik davranışları benimsemektedir (Yukl, 1981: 133). Puan 64 ve yukarısı ise, yüksek puanlı lideri; puan 63 ila 58 aralığında ise, orta puanlı lideri; puan 57 ve daha aşağısı ise, düşük puanlı lideri ifade etmektedir (Özkalp vd., 1992: 184).

Fiedler'in durumsal liderlik teorisine göre şu üç durumsal değişken bulunmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 1998: 231-232):

1-Lider ve Takipçileri Arasındaki İlişki: Liderin takipçileri tarafından benimsenip benimsenmediğini, lidere güven ve bağlılık duyulup duyulmadığını belirleyen değişkendir. Bu değişkene göre, lider takipçileri etkileyebiliyorsa en iyi ve en elverişli durum ortaya çıkarken; lider güven duyulmayan ve sevilmeyen bir kişi ise en zayıf ve en elverişsiz durum ortaya çıkmaktadır. Lider-takipçi ilişkisi, liderin grup üyeleri veya örgütün çalışanları tarafından kabul edilme derecesi ile ilişkilidir.

2-İşin Niteliği: Grubun varlık nedeni olan ve başarmaya çalıştığı iş, açık amaçlara sahip ve ayrıntıları belirlenmiş yol ve yöntemlere sahipse, bu yapılaşmış ve planlanmış bir iş olarak tanımlanmaktadır. Eğer iş, ilk defa karşılaşılan karışık bir iş ise ve işin yapılma yöntemleri önceden belirlenmemiş ise yapılaşmamış ve planlanmamış bir iştir. Rutin olarak tanımlanan işler, genellikle açık ve seçik amaçlara sahip olup, işin yapılma yöntemleri tüm grup üyeleri tarafından ayrıntılı olarak bilinmektedir. İlk defa karşılaşılan karmaşık işlerin yöntemleri, grup üyeleri kadar lider

tarafından da tam olarak bilinmediği için, planlanamayan işler olarak tanımlanır ve bu işler, lider için de olumsuz bir ortam yaratır.

Tablo 6. Fiedler'in En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği

Sempatik	8	7	6	5	4	3	2	1	Sevimsiz
Dostane	8	7	6	5	4	3	2	1	Dostane Olmayan
Muhelif	1	2	3	4	5	6	7	8	Tarafgir
Gergin	1	2	3	4	5	6	7	8	Rahat
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Sıcak
Destekleyici	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşmanca
Sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Kasvetli	1	2	3	4	5	6	7	8	Neşeli
Açık	8	7	6	5	4	3	2	1	Tedbirli
Dedikoducu	1	2	3	4	5	6	7	8	Vefalı
Güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Çirkin	1	2	3	4	5	6	7	8	Güzel
Uzlaşılabilir	8	7	6	5	4	3	2	1	Uzlaşamaz
Samimiyetsiz	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Nazik	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba
Kaynak: Bedeian, 1987: 472.									

3-Liderin Pozisyon Gücü: Liderin bulunduğu konum nedeniyle sahip olduğu yasal güçtür. Liderin takipçilerini ödüllendirebilme ve cezalandırabilme yetkisini ifade eder. Liderin ödüllendirme ve cezalandırma gücü varsa, pozisyon gücü fazladır. Ödüllendirme ve cezalandırma gücü olmayan bir lider, sadece kendisine verilen işlerin dağıtıcısı konumunda ise liderin pozisyon gücü azdır (Hellriegel vd., 1986: 313-314). Liderin pozisyon gücünün belirlenmesinde, “Lider, takipçilerinin yükselmesinde ve alt görevlere atanmasında yetkili midir?, Liderlik süresi göreve mi bağlı, yoksa takipçilerinin davranışlarına mı?, Liderin verdiği ödül veya ceza bir başkası tarafından kaldırılabilir mi?, Lider işe ilişkin emirleri takipçilerine verebiliyor mu?, Lider takipçilerini güdüleyebiliyor mu?” sorularının cevaplandırılması gerekmektedir (Özkalp, 1986: 32).

Lider takipçi ilişkileri, işin niteliği ve liderin pozisyon gücü, başarılı bir liderlik için koşulların elverişliliğini ortaya koyar. Tablo 7’de görüldüğü üzere, lidere ilişkin sekiz (8) farklı koşul ortaya çıkmaktadır. Bir (1) sayısıyla ifadesini bulan durum en

elverişli koşulu, sekiz (8) sayısı ile ifade edilen durum ise en elverişsiz koşulu göstermektedir. Birinci durumda, lider takipçi ilişkileri iyi, işin niteliği biçimlendirilmiş ve liderin pozisyon gücü ise yüksek olduğu için, liderin başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Diğer ucu oluşturan sekizinci durumda ise, lider takipçi ilişkileri yetersiz, işin niteliği biçimlendirilmemiş, liderin pozisyon gücü ise düşük olduğundan, liderin başarılı olması için en elverişsiz koşullar karşısına çıkmaktadır.

Fiedler ve Chemers, (1984: 179-184) liderlere durumu kontrol edebilmeleri ve değiştirebilmeleri için, bir kısım önerilerde bulunmuşlardır. Lider takipçi ilişkisi için, liderlerin astlarına daha çok zaman ayırmalarını, iş dışında gezi, piknik vb. etkinlikler düzenlemelerini, güvendikleri astlarından kendileri için çalışmalarını istemelerini, astlarını ödüllendirmelerini ve astları ile bilgi paylaşmalarını önermişlerdir. İşin niteliği için, liderlerin yatay örgütlenmeye gitmelerini, hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırmalarını, görevle ilgili diyagram vb. geliştirmelerini, astlarına danışmalarını, sorunu tanımlamalarını, yeni görev ve sorumlulukları gönüllülük temelinde üstlenmelerini ve kararlı olmalarını önermişlerdir. Son olarak, pozisyon gücü için ise, liderlerin konumlarının kendilerine sağladığı gücü gerektiğinde kullanmalarını, astlarının işleriyle ilgili bilgi edinmelerini, yetki devretmelerini, karar alma ve planlama süreçlerine astlarının katılımını sağlamalarını ve güçlerinin derecesini göstermek için tuzak kurmamalarını önermektedirler. (Aksel, 2008: 46)

Tablo 7. Durumsal Koşulların Sınıflandırılması

Lider Takipçi İlişkileri	İyi				Yetersiz			
İşin Niteliği	Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş		Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş	
Liderin Pozisyon Gücü	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Durum	1	2	3	4	5	6	7	8
	En Elverişli Koşul						En Elverişsiz Koşul	
Kaynak: Fiedler, 1978: 122.								

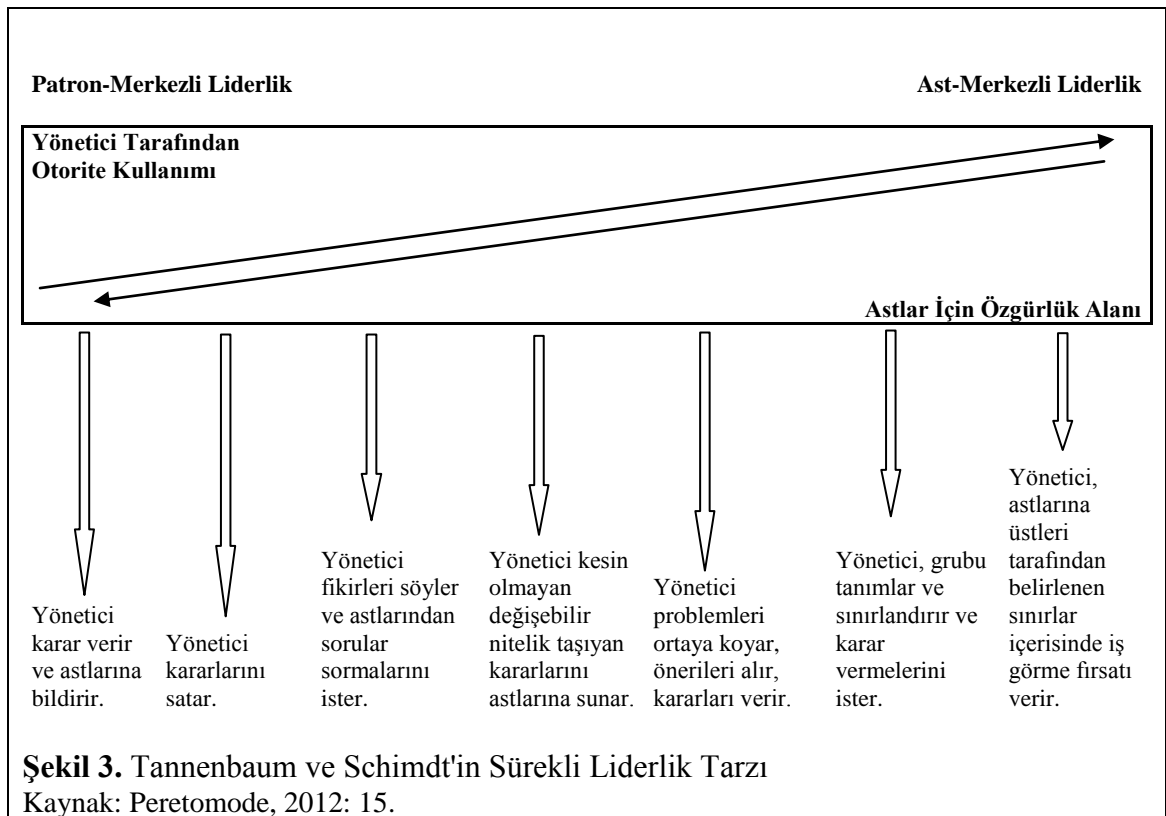
1.2.3.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Sürekli Liderlik Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik teorisi (1973), lider ve astların birbirlerine göre göreceli olarak karar alabilme güçlerine odaklanmaktadır. Sürekli liderlik teorisi doğrusunun (Şekil 5) bir ucunda "patron veya lider merkezlilik" diğer ucunda da "ast veya çalışan merkezlilik" yer almaktadır. "Patron veya lider merkezlilik", otokratik liderlik tarzını yansıtırken; "ast veya çalışan merkezlilik", ise demokratik liderlik tarzını

yansıtmaktadır. (Charlotte ve Adam-Smith, 2009: 56) Otokratik liderlikte kararların tamamını, içinde bulunulan koşulları da değerlendirerek lider alır; diğerleri ise bu alınan kararları kabul eder ve uygular. Demokratik liderlikte ise lider sorunu veya durumu tespit eder ve karar alınması sürecine takımın bir üyesi olarak katılır.

Tannenbaum ve Schmidt'e göre liderler, takipçilerine aşağıda belirtilen koşulların oluşması durumunda, daha fazla bağımsız hareket edebilecek alan bırakmaktadır (Dereli, 1985: 230):

- 1) Takipçiler, görece ve kişisel olarak yüksek bağımsızlık ihtiyacına sahiplerse,
- 2) Takipçiler, karar süreçlerinde sorumluluk üstlenmeye hazırlarsa,
- 3) Belirsiz durumlarda, göreceli yüksek bir tolerans düzeyine sahiplerse,
- 4) Söz konusu problemlerle ilgileniyorlarsa ve bu problemleri önemsiyorlarsa,
- 5) Örgütün amaçlarını anlıyor ve bu amaçlarla özdeşleşebiliyorlarsa,
- 6) Problemleri çözmek için gerekli bilgi ve deneyime sahiplerse,
- 7) Karar alma yetkisini paylaşma konusunda, beklenti içindelerse.



1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Ken Blanchard, yaşam döngüsü liderlik teorisini (life cycle theory of leadership) 1969 yılında yayınlamışlardır. Aynı araştırmacılar 1977 yılında

yaşam döngüsü liderlik teorisinin durumsal liderlik modeli (situational leadership model) olarak adlandırılan gelişmiş halini yayınladılar. (Graeff, 1983: 285)

Hersey ve Blanchard, yaşam döngüsü liderlik teorisini; yönetsel ızgara, Reddin'in üç boyutlu liderlik ve Argyris'in olgunluk teorisinden yararlanarak geliştirmişlerdir (Barrow, 1977: 236). Yaşam döngüsü liderlik teorisi, liderin davranışları ile astlarının olgunluk düzeylerini ilişkilendirmektedir. Bu liderlik teorisine göre, astların olgunluk düzeyleri arttıkça, liderin insana yönelik olma düzeylerinin artması gerekirken göreve yönelik olma düzeylerinin ise azalması gerekmektedir. Olgunluk; astların güdülenme başarıları, sorumluluk alma yetenek ve isteklilikleri ile grubun deneyim düzeyi olarak tanımlanmıştır.

Astların olgunluk düzeyleri üzerine temellendirilen yaşam döngüsü liderlik teorisi, lider ve ast ilişkilerini biçimlendiren durumsal faktörleri göz ardı etmiş ve aynı zamanda da, ampirik olarak ölçülmesi kolay olmayan bir olgunluk tanımı ortaya koymuştur.

Hersey ve Blanchard'a göre, astların olgunluk düzeyleri dikkate alındığında, dört liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Güney, 2001: 295). Bunlar (Robbins, 1998: 358):

1-Söylemci Tarz (Yüksek Görev- Düşük İlişki): Lider, rolleri tanımlamakta ve çeşitli görevler için neyin, nasıl, nerede ve ne zaman yapılacağını söylemektedir. Daha çok emir veren bir davranış sergilemektedir.

↑	Yüksek	Katılımcı Tarz Fikir Paylaşır	Satışçı Tarz Kararları Açıklar	
	İlişkiye Yönelik Davranış	Aktarıcı Tarz Kararları Devretme	Söylemci Tarz Talimatlar Verir	
	Düşük	Göreve Yönelik Davranış		Yüksek
		→		
<p>Şekil 4. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi Kaynak: Yahaya vd., 2011: 9635-9648.</p>				

2-Satışçı Tarz (Yüksek Görev-Yüksek İlişki): Lider, hem emredici hem de destekleyici bir davranış biçimini benimsemiştir.

3-Katılımcı Tarz (Düşük Görev-Yüksek İlişki): Lider, göreve ilişkin açıklamalarda bulunmaz; daha çok takipçilerini destekleyici davranışlar sergiler.

4-Aktarıcı Tarz (Düşük Görev-Düşük İlişki): Lider, emir verme ve destek olma davranışlarını en az düzeyde sergiler.

Hersey ve Blanchard, teorilerini McGregor'un X ve Y kuramlarından, Argyris'in olgunluk kuramından, Likert'ten, Maslow'dan, Herzberg'den, Schein'dan, French ve Raven gibi pek çok kuramcıdan esinlenerek ortaya koymuşlardır (Vecchio, 1987: 444). Durumsal liderliği temellendiren Hersey ve Blanchard'ın modeli iki temel varsayıma dayanır. Bunlar (Irgens, 1995: 36):

- Tüm amaçlara ulaştıran tek bir liderlik tarzı yoktur.
- Hangi tarzın uygun olacağı, takipçilere ve yapılması gereken göreve göre değişir.

1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları ve Blake ve Mouton'un yönetsel ızgara liderlik teorisindeki liderlik boyutlarına üçüncü boyut olarak "*etkinlik*" kavramını eklemiştir (Can, 1999: 197). Bu nedenle Reddin'in liderlik teorisi, 3-boyutlu (Three Dimesional) liderlik teorisi olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2004: 451). Reddin iki liderlik boyutuna göre dört liderlik tarzı (Zel, 2001: 127-128) şöyledir:

1-Kopuk Liderlik Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu lider tarzı genellikle kurallar içinde yaşar ve sürekli hataları düzeltmeye çalışır. Liderin sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak talimat verir. Örgütü onu oluşturan bireylerden ayrı düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken; üstlerini iş, zekâ ve akıl kriterlerine göre değerlendirir. Çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışır.

2-İlgili Liderlik Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu lider tarzı, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya çalışır. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırken; üstlerini astlarına gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirir. Örgütü bir sosyal sistem olarak görür ve anlaşmazlıklarda yol gösterici ve uzlaştırıcı bir anlayış benimser.

3-Adanmış Liderlik Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu lider tarzı, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye meyillidir. Astlarını üretkenliklerine göre, üstlerini ise güç ve otoriteyi nasıl kullandıklarına göre değerlendirir. Takım çalışmasında yönlendirici ve aktif rol oynar. Hataları cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma tarzını benimser.

↑	Yüksek			
	İlişki Boyutu	İlgili Lider (Yüksek İlişki Boyutu)	Bütünleşmiş Lider (Yüksek ilişki ve Görev Boyutu)	
		Kopuk Lider (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	Adanmış Lider (Yüksek Görev Boyutu)	
Düşük	Görev Boyutu		Yüksek	
→				
<p>Şekil 5. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları Kaynak: Mullins, 1989: 262.</p>				

4-Bütünleşmiş Liderlik Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu lider tarzı, olayların parçası ve katılımcı olmayı ister. İletişime ve takım çalışmasına önem verir. Hatalardan ders çıkarmak ve sorunları çözebilmek için kaynağına inmeye çalışır.

1.2.3.5. Yol-Amaç Liderlik Teorisi

Martin Evans, Robert J. House tarafından geliştirilmiş olan yol amaç teorisi, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmalarından ve güdülenme ile ilgili beklentiler teorisinden unsurlar taşımaktadır. Yol-amaç teorisine göre dört liderlik tarzı vardır (House ve Mitchell, 1982: 229-230; Hitt vd., 1986: 362). Bunlar:

1-Emir Verici (Directive) Liderlik: Lider; yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, astlarından ne beklediğini açıklar, yapılacak işe ilişkin ilkeleri tespit eder, standartlar koyar ve astlarının standartların düzenlendiği kurallara uymalarını ister. Astlar, kararların alınmasına katılmazlar.

2-Destekleyici Liderlik: Lider; astlarıyla arkadaşça bir yaklaşımla ilgilenir ve onların ihtiyaçlarının giderilmesi, huzurlu ve mutlu olmaları hususlarında özen gösterir.

3-Katılımcı Liderlik: Lider kararlarını alırken, astlarının önerilerini bekler ve astlarının karar süreçlerine katılmalarını sağlar.

4-Başarı Arayıcı Liderlik: Lider, iddialı ve önemli yüksek amaçlar belirler. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde, astlarına güven duyarak başarı düzeyinin yükseltilmesi için çaba sarf eder.

1.2.3.6. Vroom, Yetton ve Jago'nun Liderlik ve Karar Teorisi

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, 1973 yılında farklı karar alma durumları için, hangi düzeyde katılımı gerektiren liderlik tarzının daha etkin olacağını belirlemeye odaklanan bir durumsal liderlik ve karar alma yaklaşımı geliştirmişlerdir (Aksel, 2008: 54). Vroom ve Yetton'un liderlik yaklaşımı, 1988 yılında Vroom ve Jago tarafından geliştirilmiştir (Duncan vd., 2003: Aktaran Aksel, 2008: 54). Bu liderlik yaklaşımı, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye çalışan ve farklı durumsal faktörlerle liderlerin karar verme tarzları arasındaki ilişkileri açıklama gayretinde olan normatif bir yaklaşımdır.

Vroom, Yetton ve Jago'nun normatif liderlik yaklaşımında lider, farklı durumlarda, tamamen otoriter bir liderlik tarzından tamamen katılımcı bir liderlik tarzı arasında bir tarz benimsemekte ve beş farklı karar alma davranışı sergilemektedir (Greenberg ve Baron, 1996: 456):

1-Otoriter I (Autocratic I = AI): Lider, hâlihazırda sahip olduğu bilgileriyle sorunları kendi başına çözer veya kararları kendi kendine alır.

2-Otoriter II (Autocratic II = AII): Lider, karar alabilmek için gereken bilgileri astlarından elde eder ve sorunların çözümüne kendisi bizzat karar verir. Sorunun ne olduğunu astlarına söyleyip söylememek yine liderin kendi alacağı bir karardır.

3-Danışmacı I (Consultative I = CI): Lider, sorunları takipçileri ile bireysel olarak paylaşır; fakat kararları tek başına alır. Alınan karar, kimi zaman astların düşüncelerini yansıtır kimi zamansa yansıtmaz.

4-Danışmacı II (Consultative II = CII): Lider, sorunları takipçileri ile grup içinde paylaşır; fakat kararları tek başına alır. Alınan karar, kimi zaman astların düşüncelerini yansıtır kimi zamansa yansıtmaz.

5-Grup Yönelimli II (Group II = GII) : Lider, sorunları takipçileri ile grup içinde paylaşır; kararları sorunları tartışarak ve uzlaşarak alır.

Bu liderlik teorisinde “Karar nitelik gerektiriyor mu?, Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?, Problem yapılaşmış mı?, Kararın takipçiler tarafından benimsenmesi, etkili bir uygulama için önemli mi?, Kararı kendiniz aldıysanız, bu kararın takipçileriniz tarafından kabul göreceği kesin mi?, Takipçiler, bu problemin çözümünde elde edilecek örgütsel amaçları paylaşıyor mu?, Tercih edilen çözümlerde, takipçiler arasında çatışma çıkması ihtimal dahilinde mi?” şeklindeki yedi durumsal soru ile sorunların analiz edilebilmesinde belirli yollar önerilir. Bu sorulara

verilecek “evet” veya “hayır” şeklindeki cevaplarla yukarıda belirtilmiş olan beş liderlik tarzından biri seçilecektir (Güney, 2001: 296).

Vroom, Yetton ve Jago'nun liderlik teorisinde bazı soruların cevapları; lider bilgi kuralı, amaç uyum kuralı ve yapılandırılmamış sorun kuralı olmak üzere kararların niteliğiyle ilgili kurallar ve benimseme kuralı, uyuşmazlık (çatışma) kuralı, adalet kuralı ve benimseme önceliği olmak üzere benimsenmeyle ilgili kurallar doğrultusunda diğer karar seçeneklerini elemektedirler (Larwood, 1984: 252). Lider bilgi kuralına göre, kararın ilgi, niteliği önemli ve lider sorunu çözmek için gerekli bilgi ve deneyime sahip değilse, Otokratik (AI) tarzı kullanılmamalıdır. Amaç uyum kuralına göre, kararların niteliği önemli ve izleyenlerin doğru karar verme olasılıkları düşükse, katılımcı davranışı (GII) kullanılmamalıdır. Yapılandırılmamış sorun kuralına göre, kararın niteliği önemli, fakat bilgi ve deneyim yetersizse ve sorun da yapılandırılmamış ise otokratik karar davranışları (AI, AII) ve katılımcı (CI) karar davranışı kullanılmamalıdır. Benimseme kuralına göre, kararın takipçilerce benimsenmesi etkili uygulama için önemli, fakat otoriter bir kararın benimsenmesi kesin değilse otoriter karar davranışları (AI, AII) kullanılmamalıdır. Uyuşmazlık kuralına göre, kararın benimsenmesi önemli, otokratik stratejinin benimsenmesi kesin değil ve takipçiler arasında örgütsel amaçlara ulaşma konusunda anlaşmazlık varsa, otokratik karar alma davranışları (AI, AII) ve katılımcı (CI) karar davranışı kullanılmamalıdır. Adalet kuralına göre, kararın niteliği önemli değil, fakat kararın benimsenmesi önemliyse ve otokratik kararlar bunun sağlanacağı belirsizse, otokratik davranışları (AI, AII) ve katılımcı (CI) karar davranışı kullanılmamalıdır. Benimseme önceliği kuramına göre ise, benimseme kritik öneme sahipse, otoriter kararda sonuç alma belirsizse ve astlar sorunda sunulan örgütsel amaçları izleme yönünde güdülenmişlerse, otokratik karar davranışları (AI, AII) ve katılımcı karar davranışları (CI, CII) kullanılmamalıdır. (Aksel, 2008: 58)

1.2.4. Güncel Liderlik Teorileri

Güncel liderlik teorilerinde bu araştırma çerçevesinde önemli görülen üç liderlik tarzı vardır. Bunların ikisi, liderin değişim konusundaki tutum ve davranışlarıyla ilişkili olan etkileşimci ve dönüşümcü liderliktir. Diğeri ise lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin her bir takipçi açısından değişkenliğini vurgulayan lider-üye değişimi teorisidir.

1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Siyaset Bilimci J.M. Burns (1978), “Liderlik” adlı eserinde “etkileşimci” ve “dönüşümcü” liderlik olmak üzere iki farklı siyasi liderlik tarzı ileri sürmüştür.

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 70) ; B.M. Bass ise Burns'ün liderliğe ilişkin düşüncelerini örgüt alanına uyarlamaya çalışmıştır (Uyguç vd., 2000: 257).

Etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş olan liderler, aşağıda belirtilen yöntemlerin birini veya birkaçını kullanarak takipçilerine liderlik ederler (Bass, 1990: 22; 1997: 134; Avilio vd., 1999: 441; Bass ve Steidlmeier, 1999: 181; Bass, 1999: 11):

1-Ödül Kullanma: Liderler, amaçlara ulaşmada başarı için ödülleri kullanırlar. Beklentileri açıkça ortaya koyarlar, lideri desteklemek için kaynakları ve vaatleri değiş tokuş ederler, karşılıklı memnuniyet sağlayıcı anlaşmalar yaparlar, kaynaklar üzerine pazarlık yaparlar, çaba için yardımı değiş tokuş ederler ve takipçilerin başarısını arttırmak için önerilerde bulunurlar.

2-Aktif İstisnalarla Yönetim: Liderler, takipçilerinin performanslarını yönlendirir ve standartlardan sapma oluştuğunda cezalandırıcı bir davranış sergilerler. Kuralların uygulanması konusunda zorlayıcıdırlar.

3-Pasif İstisnalarla Yönetim: Liderler problemler ciddileşinceye kadar müdahale etmezler. Hatalar, dikkat çekinceye kadar harekete geçmezler.

4-Serbest Bırakma (Laissez-Faire): Serbest bırakma yöntemini kullanan bir lider, sorumluluktan ve karar vermekten kaçmaktadır. Daha önce serbest bırakıcı liderlik olarak belirttiğimiz liderlik tarzını ifade etmektedir. Aşırı derecede pasif bir liderlik yaklaşımı olan serbest bırakıcı liderlik, aslında liderliğin olmadığı bir durumu anlatmaktadır (Hertog vd., 1997: 21).

1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Avolio, Bass, ve Jung (1999), Antonakis (2001) ile Avolio ve Bass (2002), dönüşümcü liderliğin değişik unsurlarını Çok Faktörlü Liderlik Anketini (Multifactor Leadership Questionnaire = MLQ Form5X) kullanarak belirlemişlerdir (Bass vd., 2003: 208). Bunlar:

1-İdealleştirilmiş Etki: Takipçileri; bu liderlere hayran olurlar, saygı duyarlar ve güvenirlere. Takipçiler, kendilerini lider ile özdeşleştirirler. Lider, takipçilerinin güvenini kazanmak için, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde konumlandırır. Lider, takipçileriyle riskleri paylaşır ve etik kurallara, ilkelere ve değerlere uygun hareket eder.

2-Esinlendirici Güdüleme: Lider; anlamlar üreterek takipçilerini güdüler ve onların çalışmalarında itici güç olur, bireysel ruh ve takım ruhunu ortaya çıkarır, enerjik ve olumlu bir yaklaşım gösterir. Lider, takipçilerin kendilerini gelecekte görmek istedikleri cazip durumları zihinlerinde canlandırmaları için takipçilerini cesaretlendirir.

3-Entelektüel Uyarılma: Lider; bütün varsayımları sorgulayarak, problemlere belirli çerçeveler çizerek, eski durumlara yeni yaklaşımlar getirerek, takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaları hususunda harekete geçirir. Takipçilerin bireysel hataları, gülünç bulunmaz ve eleştirilmez. Problemleri belirlemek ve çözmekle görevlendirilen takipçilerin yeni fikirleri ve yaratıcı çözüm önerileri desteklenir.

4-Bireysel İlgi: Lider; her bir takipçinin başarıma ve gelişme ihtiyacına bir spor takımının koçu gibi ayrı ayrı ilgi gösterir, takipçilerin potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerini sağlar, destekleyici bir örgüt ikliminde yeni öğrenme fırsatları yaratır, bireysel ihtiyaçlar ve istekler bağlamında bireysel farklılıkları kabul eder.

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması, lider ile takipçilerin ilişki kurdukları ortama bağlıdır. Dönüşümcü liderliğin değişimin ve stresin yoğun olduğu toplumların değerlerini yansıtması ve bu tarz toplumlarda ortaya çıkması ihtimali yüksekken; etkileşimci liderliğin ise istikrarla işleyen bir düzene sahip toplumlarda ortaya çıkması ihtimali daha yüksektir (Bass, 1985: 154).

Galpin'e (1996: 8) göre dönüşümcü liderde olması gereken özellikler; yaratıcılık, takım çalışmasına yatkınlık, diğerlerini değerlendirme, öğretme, sorumluluk, ve farkındalıktır. Noel Tichy ve Mary Anne Devanna'ya göre dönüşümcü lideri, etkileşimci liderden de ayıran özellikler (Simic, 1999: 51): Değişim unsurlarının kalitesi, cesaret, açıklık, takipçilerine inanç, değer odaklı olma, ömür boyu öğrenme, karışık ve belirsiz durumlarla yüzleşme yeteneği ile vizyon sahibi olmadır.

1.2.4.3. Lider-Üye Değişimi Teorisi

Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri dikey ikili bağlantı modeli (vertical dyad linkage model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar (takipçiler) arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde "leader-member exchange theory (LMX)" olarak yeniden adlandırılmıştır (Özkutlu vd., 2008: 194).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleri ile benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak, liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır (Scandura vd., 1986: 580).

1.3. Kültürün Etkisindeki Liderlik

Bu kısımda, kültür ve kültürün özellikleri, toplumların farklılıklarını anlamada kültürün boyutları, Hofstede'nin araştırmalarında kültürün boyutları, GLOBE araştırması çerçevesinde kültürün etkisindeki liderlik, karizmatik liderlik, takım

liderliği, katılımcı liderlik, insan odaklı liderlik, özerk liderlik, kendini korumaya yönelik liderlik, Hofstede ve GLOBE araştırması çerçevesinde Amerika Birleşik Devletleri'nin kültürü ve liderlik, Hofstede ve GLOBE araştırmaları çerçevesinde Türk kültürü ve liderlik, melez kültür ve melez liderlik, Türk kültüründe melezleşme eğilimleri, Türklerin Orta Asya'daki geleneksel yaşayışları, inanışları ve yönetim, İslamiyet'in ve Müslüman toplumların etkisinde Türk kültürü ve yönetim, Batılılaşma sürecinde Türk kültürü ve yönetim, Türk kültürünün melezleşmesi ve Türkiye'de kendini korumaya yönelik liderlik, Türkiye'de örgüt içinde kendini korumaya yönelik liderlik, kendini korumaya yönelik liderliğin psikolojisi olarak tepkisel narsist liderlik, kendini korumaya yönelik liderliğin çalışanlar üzerindeki olası etkileri, kendini korumaya yönelik liderlik ve çalışanlarda örgütsel güven düşüklüğü, kendini korumaya yönelik liderlik ve çalışanlarda örgütsel adaletin düşüklüğü ile kendini korumaya yönelik liderlik ve çalışanlarda örgütsel bağlılığın düşüklüğü konularına yer verilmiştir.

1.3.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür kelimesinin ortaya çıkışına yönelik görüşler, kelimenin tarımla ilgili kök anlamı üzerinde birleşmektedir. Dilbilimciler, “*kültür*” sözcüğünün Latince'de daha çok toprak kültürü anlamında kullanılan “*edere-cultura*” sözcüğünden geldiğini ileri sürmektedirler (Mejuyev, 1987: 22). Kültür kelimesinin kökeninin Latince ikamet etmek, yetiştirmek, korumak gibi anlamları olan “*colere*” kök sözcüğünden gelen “*cultura*” olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır. (Williams, 2005: 106-107). “*Colere*”; işlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek, ekip biçmek iyileştirmek, eğitmek vb. anlamları birlikte içeren çok zengin bir anlam içeriğine sahiptir (Rukancı, 2009: 895). Kültür kelimesinin tarımla ilgili kök anlamı, sonraları ona yüklenen diğer anlamları ve kullanımları etkilemiştir. (Özlem, 2000: 142).

Kökü tarımla ilişkili olan kültür kelimesinin kullanımı, kesin tarih verilememekle birlikte zamanla soyut bir içerik kazanmıştır (Williams, 2005: 106-107). Bazı çalışmalarda kültür kelimesini “*insanın yetiştirilmesi, işlenmesi, eğitilmesi*” anlamında ilk kez kullananların Romalı filozoflar Cicero ve Horatius olduğu belirtilmekte iken (Özlem, 2000: 142), diğer bir kısım çalışmada kelimenin bu soyut anlamının Aydınlanma Yüzyılı olarak adlandırılan 18. yüzyılda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Moles, 1983: 1; Galley, 2001: 9; Güvenç, 2002: 96).

Özlem'e (2000: 143) göre kültür kavramı, XVIII. yüzyılın sonlarına doğru çoğul olarak kullanılmaya başlanmıştır. Williams'a (2005: 107) göre ise, kelimenin kullanımının yaygınlaşması da, tekil-çoğul ayrımının belirginleşmesi de XIX. yüzyılın ortalarında

gerçekleşmiştir. Kültür, iki anlamda çoğulluk kazanmıştır (Özlem, 2000: 143): İlki, bir toplumun karakteristiğini oluşturan unsurların tümü, örneğin Türk kültürü, burjuva kültürü gibi kullanımlar ve ikincisi, her topluluğun, halkın ya da sınıfın diğerlerinden farklı olan kendine özgü özelliklerini ifade eden kullanımlardır. XVIII. yüzyılda J.G. Herder tarafından kelimenin “*kültürler*” şeklinde çoğul olarak kullanımı sayesinde, kültür gündeme geldiğinde, farklı ulusların ve dönemlerin kendine özgü ve değişken kültürlerinden, hatta bir ulus içindeki farklı toplumsal ve ekonomik grupların kendine özgü ve değişken kültürlerinden de söz edilmesi mümkün hale gelmiştir.

Kültürün gelişim sürecine yönelik olarak yaptığı değerlendirmede Williams (1993: 8), başlangıçta ürün kültürü (yetiştirme), hayvan kültürü (besleme ve yetiştirme) ve sonrasında insan zihninin kültürü anlamlarına gelen kültürün zamanla Almanya ve İngiltere’de XVIII. yüzyıl sonlarında belli bir halkın genel hayat tarzını belirleyen bir ruhani yapılanış anlamı kazandığını belirtmektedir.

Çeçen (1984: 10), kültür konusuna her disiplinin kendi açısından yorum getirmeye çalıştığını ve kültürün bir tanım içine sığamayacak kadar geniş boyutlara sahip bir kavram olduğunu belirtmektedir. Mejujev (1987: 8), kültür kavramına yönelik tanım çokluğunun nedenini, kavramın sadece bilimsel değil aynı zamanda toplumsal ve tarihsel derinliğe sahip oluşuyla açıklanmaktadır. Güvenç (2002: 54), kültüre ilişkin tanımların çokluğuna dikkat çekmekte, kendinden sonraki çalışmalarda ve tanımlamalarda en çok yararlanılan tanımın İngiliz antropolog E.B. Tylor’ın tanımı olduğunu belirtmektedir.

Dünyanın ilk antropologlarından Edward B. Tylor (1958: 269), kültürü “*insanoğlunun toplumun bir üyesi olarak sahip olduğu ahlak, inançlar, bilgi, sanat, gelenekler gibi alışkanlıkları ve becerilerini kapsayan bir bütün*” olarak tanımlamıştır.

Marx, kültürü “*doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey*” şeklinde tanımlamaktadır. (Güvenç, 2002: 96). “*Kültür, kalımdan bağımsız olarak nesilden nesile aktarılan kalıtsal olabilecek insan eylemlerinin sonuçlarına ve insan davranışlarına ilişkin kalıplardır.*” (Parsons, 1949: 8) “*Kültür; insanın öğrenilmiş ve paylaşılan yaşama kalıp veya tarzları; günlük yaşama kalıplarıdır. Bu kalıp ve tarzları, insanın sosyal etkileşiminin tüm alanlarına hakim olur. Kültür; insanlığın ilk uyum sağlama mekanizmasıdır.*” (Damen, 1987: 367) “*Kültür; bir grup insan tarafından çevrelerinde gerçekleşen toplumsal gerçekliği algılamak, yorumlamak, açıklamak ve bu toplumsal gerçekliğe cevap verebilmek için yaratılan, paylaşılan bilgi ve şemalardır.*” (Lederach, 1995: 9)

Ünlü Amerikan sosyolog Margaret Mead'e göre kültür, "*tabiatın dışında bir milletin hayatına şekil veren maddi ve manevi her şeydir.*" (Kaplan, 2006: 26) "*Kültür, bir milletin sahip olduğu maddi ve manevi kıymetlerden teşekkül eden öyle bir bütündür ki: Toplum içinde mevcut her nevi bilgiyi, alakaları, itiyatları, kıymet ölçülerini, umumi atitüt, görüş ve zihniyetleriyle her nevi davranış şekilleridir. Bütün bunlar, birlikte o cemiyet mensuplarının ekserisinde müşterek olan ve onu diğer cemiyetlerden ayırt eden hususi bir hayat tarzı temin eder.*" (Turhan, 1959: 40)

"*Kültür, belirli bir topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan ve birbirlerine aktarılan öğrenilmiş davranışlar ve bu davranışların sonuçlarıdır.*" (Linton, 1945: 32) "*Kültür, bir grubun üyelerinin diğerlerinin üyelerinden ayırt edilmesini sağlayan kolektif programlamadır.*" (Hofstede, 1984: 51) Kültür, GLOBE projesi tarafından "*toplulukların ortak tecrübelerinden ortaya çıkan ve nesiller boyunca taşınan, paylaşılan, güdüler, değerler, inanışlar, kimlikler ve önemli olayların yorumlanmaları veya anlamları*" şeklinde tanımlanmıştır (House vd., 2004: 57).

Williams'a (1977: 80) göre, tarihsel süreçte kültür kavramının kullanımında gözlenen farklılıklar, kendisini günümüzde kültür kelimesinin üç farklı şekilde kullanımıyla göstermektedir. Bunlar:

- 1) Bireyin, toplulukların veya toplumların düşünsel, dinsel ve estetik gelişimini ifade etmek,
- 2) Düşünsel ve sanatsal etkinliklere ve bunların ürünlerine (sinema filmi, tiyatro vb.) sahip çıkmak.(Bu özelliği ile kültür sanat ile eşanlamlı kullanılmaktadır.)
- 3) Bireyler, topluluklar ve toplumlar için bir yaşam tarzı, etkinlikler, inançlar ve gelenekler oluşturmak.

Bu araştırmada, Williams'ın "*bireyler, topluluklar ve toplumlar için bir yaşam tarzı, etkinlikler, inançlar ve gelenek oluşturmak*" olarak ifade ettiği kültür kavramının kullanımıyla paralel olan, GLOBE araştırmasının kültür tanımı esas alınmıştır.

Kültürü bir şekilde tanımlamış olmak, kültürü ve kültürün yönetim ile liderlik faaliyetlerine etkisini anlamaya yetmez. Bu nedenle, kültürün özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Murdock, kültürün özelliklerinin aşağıdaki gibi gruplanabileceğini belirtmektedir (Güvenç, 2002: 101-104):

- 1) Kültür; öğrenilebilen bilgi, davranış ve alışkanlıklardır. Kültürün öğrenilebilir olması; eğitimin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmasını gerektirir.

- 2) Kültür, dil aracılığıyla nesiller boyu aktarılabilen bir özellik taşıır. Bu sayede, insanoğlu yaşıyarak edindiği deneyimleri, kendisinden sonraki nesillere aktarmış ve varlığını sürdürmeyi başarmıştır.
- 3) Kültürün öğretileri, toplumdan topluma değişiklik gösterir. Her toplumun sahip olduğu, yarattığı ve paylaştığı alışkanlıklar toplumun kültürünü oluşturmakla birlikte, söz konusu alışkanlıkların sürekliliği de, o toplumun sürekliliğine bağlıdır.
- 4) Kültür toplumsal yaşamda oluşun bir unsur olmakla birlikte, aynı zamanda bireysel tutum ve davranışlar, kültürel doku içinde önemli bir yer tutar. Her ne kadar insan davranışları, toplumsal yaşam içinde öğrenilmiş olsa da, her zaman toplumun öğrettikleri ile örtüşmeyebilir.
- 5) Kültür; yaşamsal ve toplumsal gereksinimleri karşılayan, işlevsel bir unsurdur. Denenmiş çözüm yolları, zamanla toplumsal tatmin düzeyini ve alışkanlıkları pekiştirir. Yaşamsal gereksinimlerin evrensel olması, bu ihtiyaçları karşılayan kurumların da belli ölçülerde benzer olmasını kaçınılmaz hale getirir.
- 6) Kültür, bütünleştirici olduğu kadar ayrıştırıcı güce de sahiptir. Toplumsal düzlemde uyum içinde olan kültürler, bütünleşme eğilimi gösterirler. Bu bütünlük, tarihsel ve çevresel açıdan çelişkilere sahip kültürlerde, kendisini çözülme olarak gösterir.
- 7) Kültür, hayatla ilgili soyut bir kavramdır. Özünde maddi veya gözlenebilir bir kavram olmadığını bildiğimiz kültür, gerçeğin bir soyutlamasıdır.

Kültürün soyut olması özelliği, bir değerler sistemine dayanması nedeniyle kültürün ölçülmesindeki zorluğun göstergesidir. Kültürün toplumdan topluma değişebilir olması ise, kültürün ölçülmesine ilişkin birimin belirlenmesinde faydalı olur. Kültürün tanımlanmasında yaşanan zorluk, ölçülmesinde de ortaya çıkmaktadır. Çünkü kültür karmaşık bir bütündür. Kültürü analiz edebilmek, ölçebilmek ve etkilerini ortaya koyabilmek için, bazı araştırmacılar kültürü bir takım kriterlere göre farklı boyutlara ayırmışlardır.

1.3.2. Toplumların Farklılıklarını Anlamada Kültürün Boyutları

Parsons ve Shils, Kluckhohn ve Strodtbeck, Hofstede, Hall, Trompenaars, Schwarz ve House ile GLOBE araştırmasını gerçekleştirdiği arkadaşları; toplumsal inançlar, normlar ve değerlerin değişik yönlerine açıklık getiren farklı modeller içerisinde kültürün farklı boyutlarını ortaya koymuşlardır. (Bhagat ve Steers, 2011: 3)

Parsons ve Shils (1951); kültür sistemlerini, o sistemlerin içinde yaşayan insanların seçimlerini yönlendiren ve birbirleriyle etkileşimlerini sınırlayan değerlerin, normların ve sembollerin düzenlenmesi olarak açıklarlar. İnsanların seçimleri, “etkin-nötr”, “kendi yönelimli-topluluk yönelimli”, “evrenselcilik-kısmicilik”, “atama-başarma” ve “özümlük-yaygınlık” seçenek kalıpları ile ifade edilen beş kültür boyutu tarafından belirlenmektedir (Parson ve Shils, 1951: 80).

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), toplumları birbirinden ayıran ve farklı toplumlar tarafından değişik düzeylerde kabul edilen değer yönelimleri tanımlamışlardır. Farklı toplumlara mensup insanlar, bu değerlere değişik derecelerde önem atfetmektedirler. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961: 11), “insan doğası yönelimi”, “insan-doğa ilişkisi yönelimi”, “zaman yönelimi”, “eylem yönelimi” ve “ilişki yönelimi” olmak üzere kültürleri birbirlerinden ayırt etmeye yarayan beş kültür boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Schwartz (1992), kültüre ilişkin modelinde “muhafazakârlık”, “entelektüel özerklik”, “etkin özerklik”, “hıyerarşi”, “eşitlikçilik”, “hâkimiyet” ve “uyumluluk” olmak üzere yedi kültür boyutu ortaya koymuştur (Terlutter vd., 2006: 425-426). “Muhafazakârlık”, statükonun ve adab-ı muaşeretin devamlılığına, toplumun dayanışmasına veya geleneksel düzene zarar verebilecek eğilim ve eylemlerin sınırlandırılmasına vurgu yapan kültür boyutudur. “Entelektüel özerklik”, bireylerin bağımsız olarak kendi fikir ve entelektüel yönelimlerinin peşinden gitme hakkıdır. “Etkin özerklik” bireylerin bağımsız olarak etkin bir şekilde olumlu deneyimlerin peşinden gitmesi hakkıdır. “Hıyerarşi”; gücün, rollerin ve kaynakların eşitsiz dağılımının meşruluğudur. “Eşitlikçilik”, diğerlerinin refahını arttırmak için kendi kişisel çıkarlarından vazgeçebilme kararlılığıdır. “Hâkimiyet”, aktif olarak dünyaya hakim olma ve dünyayı değiştirme çabasıdır. “Uyumluluk” ise dünyayı değiştirmek veya sömürmek yerine, olduğu gibi kabul etme anlayışıdır. Schwartz (1999: 26), bu tekil kültür boyutlarını ikili olarak şu şekilde düzenlemiştir:

1-Muhafazakârlık-Özerklik (Entelektüel ve Etkin): Tekil kültür boyutlarından “muhafazakârlık” ve “entelektüel özerklik ile etkin özerklik” boyutlarının ilişkilendirilmesiyle ortaya çıkmış ikili kültür boyutudur. Bu kültür boyutunun bir ucunu “muhafazakârlık” oluştururken, diğer ucunu “özerklik” oluşturur. Muhafazakârlık-özerklik kültür boyutu, birey ile grup arasındaki ilişkinin doğası üzerine temellendirilmiştir. Bu kültür boyutu, “Kimin çıkarları önceliklidir; bireyinki mi yoksa

grubunki mi?” ile “Bireyler kendi gruplarının içinde hangi derecede özerkler ya da değiller?” sorularına cevaplar bulmaya çalışır.

2-Hiyerarşi-Eşitlikçilik: “Hiyerarşi” ve “eşitlikçilik” tekil boyutlarının bir araya getirilerek, iki farklı ucun oluşturulduğu ikili kültür boyutudur. Bu boyut, toplumun dokusunu koruyacak sorumlu davranışın nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilidir. Karşılıklı sosyal bağları yönetebilmek için, belli bir hiyerarşinin varlığı gereklidir ve kaçınılmazdır.

3-Hâkimiyet-Uyumluluk: “Hâkimiyet” ve “uyumluluk” tekil boyutlarının bir araya getirilerek iki farklı ucu oluşturdukları ikili kültür boyutudur. İnsanın doğaya ve topluma karşı yaklaşımına ilişkin bir boyuttur. Bu kültür boyutu, “Farklı toplumlara mensup insanlar; doğayı ve toplumu aktif olarak değiştirebileceklerine inanıyorlar mı?, İnadıklarını yapma konusunda özgüven ve azimle, kararlı bir biçimde devam ediyorlar mı? ya da değiştirmek veya sömürmek yerine onları oldukları gibi kabul ediyorlar mı?” sorularının cevaplarını arar.

Hall’a (1981, 1990) göre, kültürün “bağlam”, “yer” ve “zaman” olmak üzere üç ayrı boyutu vardır (Bhagat ve Steers, 2011: 5). “Bağlam” boyutu, mesajın içinde gerçekleştiği ortamı ve koşulları ifade eder. “Bağlam”, mesajın kendisi kadar önemlidir. Düşük bağlamlı kültürlerde, mesajlar doğrudan anlamı iletir; iletişim, doğrudan ve samimidir. Yüksek bağlamlı kültürlerde ise iletişimdeki anlamların çoğu, dolaylı olarak ve mesajı çevreleyen bağlam tarafından iletilir. (Schein, 1992: 100-101) “Yer” boyutu, insanların bir yeri fiziki olarak başkalarıyla paylaşırkenki rahatlıklarının derecesini ifade eder. “Yer”, ya gücün merkezidir ya da toplumun merkezidir. Yerin güç merkezi olması demek, insanların kendileriyle diğerleri arasında açıkça tanımlanmış bir kişisel alana gereksinim duymaları demektir. Yerin toplumun merkezi olması demekse, insanların kişisel alanlarını diğerleriyle rahatça paylaşabilmesi demektir. “Zaman” boyutu; insanların belirli bir zamanda, belirli bir işi veya birçok işi yapma derecelerine ilişkindir. “Zaman” boyutu, tek ve çok zamanlılık olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Ügeöz, 2003: 64). Tek zamanlılık; bireysel hedeflere sırasıyla ulaşmaya çalışmak, iş ile özel yaşamın ayrışması ve zamanın kesinliğidir. Çok zamanlılık ise, aynı anda birçok hedefe ulaşmaya çalışması, iş ile özel yaşamın birlikteliği ve zaman kavramının göreceli olmasıdır.

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), “evrenselcilik-kısmicilik”, “bireysellik-toplulukçuluk”, “nötr-etkin”, “özgünlük-yaygınlık”, “başarma-atama”, “ardışıklık-eş zamanlılık” ve “içsel kontrol-dışsal kontrol” olmak üzere yedi kültür

boyutu ortaya koymuşlardır. “Evrenselcilik-kısmicilik” boyutunda, toplumların kurullarla kurdukları ilişkiler bakımından bir farklılaşma söz konudur. Evrenselci kültür içerisinde yetişmiş insanlar, evrensel olarak kabul edilmiş olan standartlara genellikle uyarlar; kısmici kültür içerisinde yetişmiş insanlarsa, tanıdıkları insanların zorlamalarıyla karşılaşır. “Bireysellik-toplulukçuluk” boyutunda birey ile grup karşı karşıyadır. Bu kültür boyutunda, “Bir toplumun fertleri, değerleri ile diğerlerinin bireysel olarak isteklerini dikkate alarak ve onlarla farklılıkları konuşarak mı ilişki kuruyorlar? Yoksa toplumun ortak iyiliğini, bireyin istek ve farklılıklarının önüne mi koyuyorlar?” sorularına cevaplar aranır. “Nötr-Etkin” boyutu, duyguların açıklanıp açıklanmamasına ilişkindir. Nötr kültürlerin mensupları, duygularını açıklamak yerine titiz bir şekilde kontrol ederler ve bastırırlar. Bunun aksine etkin kültürlerin mensupları; duygularını açık bir şekilde gülerek, gülümseyerek, yüz ekşiterek, kaşlarını çatarak, mimik ve jestlerle gösterirler ve ayrıca en kısa sürede duygularını açıklamanın bir yolunu bulurlar. “Özgünlük-yaygınlık” boyutu, dahil olup olmamaya ilişkindir. Bu kültür boyutunda, “Bir toplumun fertleri, değerleri ile sadece yaşantılarının ve kişiliklerinin özel alanlarında mı ilişkiler kuruyor? Yoksa yaşantılarının ve kişiliklerinin birçok alanında mı ilişkiler kuruyor?” sorularına cevaplar aranır. “Başarma-atama” boyutu, statünün nasıl elde edildiğiyle ilgilidir. Bazı toplumlar, insanlara statüyü başarı göstermelerinin karşılığı olarak verirken; diğer bazıları ise insanlara statüyü yaş, sınıf, cinsiyet ve eğitim gibi etkenlere göre vermektedirler. “Ardışıklık-eş zamanlılık” boyutu, zamanın nasıl algılandığıyla ilgilidir. Gelişen bir kısım olay, arka arkaya oluyorsa, burada ardışıklık söz konusudur; ancak geçmiş, şimdi ve geleceğin hepsi ile ilişkili ve birden fazla olay, aynı anda oluyorsa, burada eş zamanlılık söz konusudur. “İçsel kontrol-dışsal kontrol” boyutunda toplumlar, ya doğayı kontrol edebileceklerine ve kontrol etmeleri gerektiğine inanırlar ya da doğanın bir parçası olduklarını düşünerek, doğanın kanunlarına, güçlerine ve yönelimlerine uygun hareket etmeleri gerektiğine inanırlar.

1.3.3. Hofstede'nin Araştırmalarında Kültürün Boyutları

Hofstede, insanların farklı kültürlerden nasıl ve niçin etkilendiğini açıklamaya yarayan dört boyut olduğunu bulgulamıştır. Bunlar; “*güç mesafesi*”, “*belirsizlikten kaçınma*”, “*bireyselcilik-toplulukçuluk*”, “*erillik-dişiliktir*”. Daha sonra bu boyutlara, “*uzun dönem-kısa dönem yönelimi*” boyutunu eklemiştir. (Hofstede, 2010)

“*Güç mesafesi*” boyutu, toplum ve örgüt mensuplarının gücün eşitsiz dağılımını kabul etme ve müsamaha gösterebilme derecesidir (Hofstede, 1980: 45; Jones, 2007: 4).

Bu boyut; eşitsizlik, prestij, servet ve güç ile ilişkilidir (Hofstede, 2001: 79). Güç mesafesinin derecesi, bir toplumun üyelerinin hiyerarşiyi ne kadar tolere edebildiklerine göre belirlenmektedir. Güç mesafesi, toplum ve kurum içinde sosyal eşitsizliğin ve sosyal ilişkilerde hiyerarşinin ne derece kabul gördüğüne işaret etmektedir (Aycan, 2000: 79). Toplumdaki bireyler ve topluluklar arasındaki güç mesafesi, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zamanla içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır.

Gücün neden olduğu farklılıkları en düşük düzeye indirmeye çalışan toplumlar, düşük güç mesafeli toplumlar; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, yüksek güç mesafeli toplumlardır. Eşitsizlik; farklı kültürlerde farklı sonuçlar doğurmaktadır ve daha çok refah, itibar, güç gibi alanlarda kendini göstermektedir.

Güç mesafesi düşük toplumlar ile yüksek toplumların işyeri ve örgüt alanına yönelik belirli farklılıkları vardır (Hofstede, 2001: 107-108; Hofstede vd., 2010: 76). Düşük güç mesafeli toplumlarda; örgüt içi hiyerarşi rol eşitsizliği anlamına gelir ve rahatlık üzerine bina edilmiştir; adem-i merkeziyetçilik esastır; çok az denetim elemanı vardır; örgütün en üstündekiler ile en alttakilerin maaşları arasındaki fark azdır; yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güvenir; astlar kendilerine danışılmasını ister; ideal yönetici kararlı bir demokrattır; ast-üst ilişkileri faydacıdır; imtiyazlar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz; fiziksel aktiviteye dayanan işler ile büro işleri eşit statüye sahiptir.

Yüksek güç mesafeli toplumlarda; örgüt içi hiyerarşi astlar ve üstler arasındaki önemli bir eşitsizliği yansıtır; merkeziyetçilik esastır; daha fazla denetim elemanı vardır; örgütün en üstündekiler ile en alttakilerin maaşları arasındaki fark yüksektir; yöneticiler üstlerine ve kurallara güvenirler; astlar kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini ister; ideal yönetici iyi bir otoriter veya babadır; ast-üst ilişkileri duygusaldır; imtiyazlar ve statü sembolleri normal ve yaygındır; beyaz-yakalıların işleri mavi-yakalıların işlerine göre daha değerlidir.

“*Belirsizlikten kaçınma*” boyutu, yapılandırılmamış durumlarda kültürün mensuplarını rahat ettirebilme veya rahat ettirememeye derecesidir. Yapılandırılmamış durumlar; sürekli olandan farklı, yeni, bilenmeyen ve şaşırtıcı olan durumlardır. “Belirsizlikten kaçınma”, toplumda kontrol edilemeyen şeylerin kontrol edilebilme derecesini ifade eder. Belirsiz durumlarda toplumların ve örgütlerin mensuplarının kendilerini tehdit edilmiş hissetmeleri sonucunda, bu durumlara karşı

inançlar ve kurumlar geliştirmeleridir (Hofstede, 2001: 161; Manrai ve Manrai, 2011: 26).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlar ile yüksek olan toplumların işyeri ve örgüt alanına ilişkin belirli farkları vardır (Hofstede, 2001: 169-170; Hofstede vd, 2010: 217). Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlarda; daha fazla çalışan değişimi, daha kısa hizmet süresi söz konusudur; zorunlu olarak olmaları gerekenler haricinde kurallara ihtiyaç yoktur; sadece gerektiğinde sıkı çalışma yapılır; zaman uyum sağlamak için araçtır; belirsizlik ve kaosa hoşgörü vardır; sağduyuya ve ortalamaya inanılır; tepe yönetim stratejiyle ilgilenir; markalaşma daha fazladır; karar süreçlerine odaklanılır; girişimciler görece olarak kurallara az bağımlıdır; kendi işini yapan daha az insan vardır; icat etmede daha iyi, uygulamada daha kötüdürler; başarı ve saygınlık, motivasyon ve aidiyet sağlar.

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda; daha az çalışan değişimi, daha uzun hizmet süresi; işlevsel olmasalar bile kurallara duygusal bir ihtiyaç vardır; meşgul olmak için ve içsel bir zorunluluk nedeniyle sıkı çalışmaya ihtiyaç vardır; vakit nakittir; kesinliğe ve resmiyete ihtiyaç vardır; uzmanlara ve teknik çözümlere inanılır; tepe yönetim, günlük işlemlerle ilgilenirler; markalaşma daha azdır; kararın içeriğine odaklanılır; girişimciler mevcut kurallarca kısıtlanmıştır; daha çok kendi işini yapan daha çok insan vardır; icat etmede daha kötü, uygulamada daha iyidirler; güvenlik ve saygınlık, motivasyon ve aidiyet sağlar.

“*Bireyselcilik ve toplulukçuluk*” boyutunda, “bireyselcilik” bir toplumdaki ve örgütteki bireylerin toplumdan bağımsız olarak davranmayı seçme derecesidir. “Toplulukçuluk” ise “bireyselciliğin” tam karşıt anlamlısı olup, bireylerin davranışlarında, toplumun değerlerini ve kurallarını dikkate alma derecesidir. (Wang, 2001: 2) Bu kültür boyutu, bireylerin bir grup olarak veya yalnız başına çalışma arasındaki tercihlerini yansıtır ve toplumsal bütünlük ile birlikteliğin göstergesidir (Jones ve Alony, 2007: 411).

Bireyselci toplumların bazı temel özellikleri şunlardır (Samovar vd., 1981: 75-77; Hofstede, 1984: 92, 132-133, 153, 154, 166-167, 171, 173-174; Schwind ve Peterson, 1985: 71; Arvonen, 1989: 102; Bjerke, 1989: 41; Ferraro, 1994: 91, 109; Trompenaars, 1995: 51-54, 142-144 Aktaran Bjerke, 2000: 96-97): Çekirdek aile yapısı vardır ve çocuklar özgürdür; özel hayata ve kişisel fikirlere kıymet verilir; bireyler kendine yöneliktir ve kendi kendilerini güdüleyebilirler; özgürlük ve çeşitlilik önemlidir; eğitim, bağımsızlığı güçlendirir; bireylerin kişisel inisiyatifi teşvik edilir;

kişisel gelişme ve liderlik konusunda güçlü bir tutku vardır; bireyler işlerini yaparlar ve bireysel ödüllendirme beklerler; kozmopolit bir dünya görüşü ve toplulukçuluğa karşı güçlü olumsuz hislere sahiptirler.

Toplulukçu toplumların bazı temel özellikleri ise şunlardır (Hofstede, 2001: 244; Hofstede vd., 2010: 124): Öğrenciler, sınıfta sadece grup tarafından tasvip edilirse konuşurlar; eğitim almanın amacı, neyin nasıl yapılacağını öğrenmektir; diploma kişilerin yüksek statülü gruplara girmesini sağlar; iş hareketliliği azdır; çalışanlar içinde buldukları grubun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan üyelerdir; işe alma ve terfi kararları üyesi buldukları grup dikkate alınarak verilir; işveren ve çalışan ilişkisi, aile bağları gibi ahlak temellidir; yönetim, grupların yönetimidir; astların doğrudan değerlendirilmesi uyumu bozar; aynı grubun üyesi olan müşterilere daha iyi davranılır; ilişkiler göreve nazaran üstündür; internet ile e-posta daha az çekicidir ve daha az kullanılır.

“*Erillik-dişillik*” boyutu, toplumlarda ve örgütlerde yer alan bireylerin biyolojik olarak sahip oldukları cinsiyet farklarının toplumsal rolleri ne derece etkilediğine ilişkindir. Modern ve geleneksel bütün toplumlarda erkeğe ilişkin roller, iddialı olmayı vurgularken; kadına ilişkin roller ise, bakıp büyütmeyi vurgulamaktadır. (Hofstede, 1980: 277). Bu kültür boyutu kriter alınarak kültürler, erkeğin yapısına uygun değerlerin hakim olduğu “eril kültürler” ve kadının yapısına uygun değerlerin hakim olduğu “dişil kültürler” olarak ikiye ayrılabilir (Arrindell vd., 2003: 799). Eril kültürlerde erkek ve kadın davranışlarından beklenen, kadın ve erkek rolleri arasında maksimum farkın olmasıdır. Eril kültürler; erkekten iddialı, hırslı, rekabetçi olmasını, maddi alemde başarılı ve büyük, hızlı ve güçlü olana saygı duymasını; kadından ise çocukların yetişmesine ve güçsüzlerin yaşama tutunmasına destek olarak hizmet etmesini bekler. Hofstede’ye (1980: 42-63) göre atılganlığın, para kazanma ve materyalist eğilimlerin yüksek olduğu eril toplumlarda, insana, insan ilişkilerine ve yaşam kalitesine verilen değer düşüktür. Dişil toplumlarda ise, bunun tam tersi geçerlidir. Toplumlardaki geleneksel eril değerler; saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenen, bağımsız ve tavır koyucu olmaktır. Diğer taraftan toplumlardaki dişil değerler; şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı, genelde sevgi dolu, anlayışlı olmak, halden anlamak ve sıcak davranmaktır. (Sargut, 2001: 175)

Eril ve dişil toplumların iş ve örgüt alanına ilişkin olarak belirli farkları vardır (Hofstede, 2001: 318; Hofstede vd., 2010: 170). Dişil değerlerin hakim olduğu toplumlarda; ailenin yönetiminde sezgisellik ve uzlaşmacılık esas alınır; çatışmanın çözümü, müzakere ve uzlaşmayla sağlanır; ödüllere denge üzerine temellendirilir; insanlar yaşamak için çalışır; daha fazla boş zaman daha fazla paraya tercih edilir; kariyer her iki cins için seçimlidir; çalışma yaşamında çalışan kadın oranı daha yüksektir; işin insanileşmesini, iletişim ve eşgüdüm sağlar.

Eril değerlerin hakim olduğu toplumlarda; ailenin yönetiminde kararlılık ve saldırganlık ağır basar; çatışmanın çözümü, en güçlü olanın kazanması ile olur; ödüller adalet üzerine temellendirilir; insanlar çalışmak için yaşar; daha fazla para, daha fazla boş zamana tercih edilir; kariyer erkekler için zorunlu, kadınlar içinse seçimlidir; çalışma yaşamında çalışan kadın oranı daha düşüktür; işin insanileşmesini, iş memnuniyeti ve iş zenginleştirilmesi sağlar.

Michael Harris Bond'un 1987 yılındaki çalışmasından sonra Hofstede ve Bond, 1988 yılında birlikte yaptıkları çalışmada, beşinci kültür boyutu olan "*Konfüçyüs Dinamizmini*" geliştirmişlerdir. Bu boyut daha sonra, "*kısa dönem yönelimlilik-uzun dönem yönelimlilik*" olarak adlandırılmıştır. (Taras vd., 2010: 407) Uzun dönem yönelimlilik; sabır, ısrar ve tasarruf gibi geleceğe yönelik değerleri işaret ederken; kısa dönem yönelimlilik ise geleneğe saygı duyma ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirme gibi geçmişe ve şimdiki zamana ilişkin değerleri temsil etmektedir (Kirkman vd., 2006: 286).

Kısa dönem yönelimliliğin hakim olduğu toplumlar ile uzun dönem yönelimliliğin hakim olduğu toplumlar arasında iş anlayışı ve düşünüş tarzı bakımından bazı temel farklar mevcuttur (Hofstede, 2001: 366; Hofstede vd., 2010: 251). Kısa dönem yönelimli toplumlarda; esas iş değerleri özgürlük, haklar, başarma ve kişinin kendini düşünmesi üzerine kuruludur; kâra odaklıdır; boş zaman ve içinde bulunulan yılın kazancı önemlidir; yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak iki kamp oluştururlar; yeteneğe göre ödüllendirme söz konusudur; iş gereklerine göre çalışan bağlılığı değişir; doğruya ulaşılmaya çalışılır; iyi ve kötü kavramlaştırmasının evrensel bir ölçüt olduğu kabul edilir; gündelik insan ilişkileri ve adaletsizlikleri düzeltme konularındaki eksiklerinden memnuniyetsizlik söz konusudur; A doğru ise A'nın karşıtı B kesinlikle yanlıştır; soyut akılcılığa öncelik verilir; bilişsel tutarlılığa ihtiyaç duyulur; analitik düşünme yöntemi geçer akçedir.

Uzun dönem yönelimli toplumlarda; esas iş değerleri öğrenmeyi, dürüstlüğü, uyum olmayı, hesap verebilirliği ve kendi kendini disipline etmeyi içerir; boş zaman önemli değildir; pazardaki konuma odaklıdır; geleceğe yönelik on yıllık sürenin kazancı önemlidir; patron, yöneticiler ve çalışanlar ortak hisleri ve özlemleri paylaşır; büyük ekonomik ve sosyal farklılıklar kabul edilemez ve istenmez; yaşam boyu kişisel ilişki ağlarına önem verilir; erdeme ulaşma isteğine saygı duyulur; neyin iyi neyin kötü olduğu koşullara bağlıdır; gündelik insan ilişkileri ve adaletsizlikleri düzeltme konusunda tatmin söz konusudur; A doğru ise A'nın karşıtı olan B de doğru olabilir; sağduyuya öncelik verilir; uzlaşmama insanları yaralamaz; sentetik düşünme yöntemi benimsenmiştir.

Hofstede, Minkov'un çalışmalarından yararlanarak "*hoşgörülü olma (indulgence)-sınırlama (restraint)*" ve "*abideleştirme (monumentalism)-mütevazilik (flexhumble)*" olmak üzere iki yeni ölçülebilir kültür boyutunu önceki kültür boyutlarına eklemiştir. (Hofstede vd., 2008: 2; Hofstede, 2012: 242-250) "Hoşgörülü olma" boyutu, toplumun içinde barındırdığı bireylerin isteklerine ve duygularına göreceli olarak hoşgörülü bakmasıdır. Hoşgörülü olmanın tam karşıtı olan "sınırlama" boyutu ise, toplumun bireylerin memnuniyet duymalarını ve hayattan zevk almalarına yönelik davranışlarını sınırlandırması anlamına gelir. (Hofstede, 2011: 15) "Abideleştirme" boyutu, Kanadalı psikolog Steve Heine ve diğer psikologların "kendini geliştirme" anlayışından yola çıkılarak geliştirilmiştir ve kişinin kendini geliştirmesi ile kişisel tutarlılığını esas alan bir boyuttur. Bireyin kendine olumlu bakma ve değişen koşullarda dahi değişmeyen değerlere, inançlara ve davranışlara sahip olma eğilimidir. (Dumitrescu, 2012: 163) Abideleştirmenin karşıtı olan "mütevazilik" boyutu ise, değişen koşullara uyum sağlama ve esnek yaklaşma eğilimidir (Minkov ve Hofstede, 2010: 3).

1.3.4. GLOBE Araştırmasının Kültür Boyutları

House ve GLOBE araştırmasından arkadaşları, "*güç mesafesi*", "*belirsizlikten kaçınma*", "*cinsiyet eşitliği*", "*kurumsal toplulukçuluk*", "*grup içi toplulukçuluk*", "*gelecek yönelimli olma*", "*iddialı olma*", "*performans yönelimli olma*" ve "*insan yönelimli olma*" olmak üzere dokuz kültür boyutu ortaya konmuştur (House vd., 2002: 5; House vd., 2004: 30). "Güç mesafesi", "belirsizlikten kaçınma", "toplulukçuluk" "cinsiyet eşitliği" ve "gelecek yönelimli olma" kültür boyutları, Hofstede'nin kültür boyutlarıyla benzerdir. Ancak Hofstede'deki "*toplulukçuluk*" boyutu, GLOBE araştırmasında "*kurumsal toplulukçuluk*" ve "*grup içi toplulukçuluk*" olmak üzere

ikiye ayrılmıştır. “Kurumsal toplulukçuluk”, toplumun ve örgütün kurumsal uygulamalarının, toplumsal kaynakların dağılımı, kolektif eylemlerin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi derecesidir. “Grup içi toplulukçuluk”, bireylerin içinde buldukları aile ve örgütle gurur duyma, kaynaşma ve onlara bağlı hissetme derecesidir.

“İddialı olma”, “performans yönelimli olma” ve “insan yönelimli olma” (Javidan vd., 2006: 69) GLOBE araştırmasının kültüre ilişkin yeni boyutlarıdır. “İddialı olma” boyutu, toplum ve örgüt içindeki bireylerin iddialı, çatışmacı ve saldırgan olma derecelerini ifade eder. “Performans yönelimli olma” boyutu, toplum, örgüt ve grup üyelerinin performanslarının geliştirilmesi ve performanslarının mükemmelleştirilmesi için teşvik edilme ve ödüllendirilme dereceleridir. (Javidan vd., 2005: 75) “İnsan yönelimli olma” boyutu, toplum ve örgüt içindeki bireylerin diğerlerine karşı adil, özgeci, cömert, özenli, nazik olma ve dostça davranmaları hususunda teşvik edilmeleri ve ödüllendirilmeleri derecesidir. “Cinsiyet eşitliği” boyutu, toplumun ve örgütün cinsiyet farklarını ve ayrımcılığını önleme derecesidir.

1.3.5. GLOBE Araştırması Çerçevesinde Kültürün Etkisindeki Liderlik

Daha önce ortaya çıkış süreçlerine göre sınıflandırılan, açıklanan ve temel özellikleri ortaya konan liderlik teorileri, kültürün etkisini dikkate almamışlardır. Özellikler teorisi, liderlerin özelliklerine odaklanırken; davranışsal teori, liderlerin davranışlarına odaklanmış; durumsal teoriler ise lider takipçi ilişkilerine; güncel liderlik teorileri başlığı altında ele aldığımız teoriler, liderliği değişim gibi belirli bir veya birden çok kavramı ön plana çıkararak ele almışlardır. Ancak tam anlamıyla liderlerin ve takipçilerin içinde yetiştikleri, örgütlerin ve liderlerin içinde faaliyet gösterip şekillendikleri kültürün etkisini dikkate alan bir liderlik teorisi ileriye sürmemişlerdir. Son zamanlarda Hofstede ve House’un kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalarıyla kültürün yönetim ve liderlik faaliyetlerine etkisi konusundaki araştırmalar hız kazanmıştır. Zira yönetimin faaliyet zeminini de, liderlerin ve takipçilerin özelliklerini, davranışlarını, liderlerin faaliyette buldukları durumları da belirleyen temel unsur kültürdür.

Kültürü; birey, topluluk ve toplum olmak üzere üç boyutta ele alan Thomas S. Eliot (1962: 24) bireyin kültürünün topluluğun kültüründen ayrı tutulamayacağını ve topluluğun kültürünün de, toplumun kültüründen soyutlanamayacağını ileri sürmekte ve kültürün bu üç boyutuyla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

“Yöneticiler ve çalışanlar içinde yaşadıkları toplumun birer parçasıdır. Bu nedenle yönetici ve çalışan davranışlarını anlamak için içinde yetiştikleri ve yaşadıkları

toplumu anlamak gerekir. Örneğin bir ülkede hangi kişilik tiplerinin yaygın olduğunun; ailenin işlevlerinin ve bu işlevlerin çocuğun yetiştirilmesine ne gibi bir etkisi olduğunun; okul sisteminin nasıl işlediğinin ve kimlerin hangi tip okullara gittiğinin; yönetimin ve siyasal sistemin vatandaşların hayatlarını nasıl etkilediğinin ve hangi tarihi olayların nesilleri etkilediğinin bilinmesi gerekir.” (Hofstede vd., 2010: 25)

Kültür, yönetim faaliyetlerini ve yönetimin fonksiyonlarını etkilemektedir. Erdoğan’ın “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma” adlı çalışmasında kültürün yönetimin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına olan etkileri faktör analizi yöntemiyle incelenmiştir (Erdoğan, 1975: 197-213). Araştırmaya göre; eğitim, tutumlar, teknoloji ve din, planlama fonksiyonunda; tutumlar, din, teknoloji ve kültürel gecikme örgütleme fonksiyonunda; kültürel gecikme, din, dil, tutumlar, teknoloji, değer ve kişisel inançlar yürütme fonksiyonunda; eğitim, dil, din ve teknoloji koordinasyon fonksiyonunda ve de dil, eğitim, değer, din kontrol fonksiyonunda önemli rol oynamaktadır.

Yönetim ile liderlik kavramlarının ve dolayısıyla da yönetici ile lider kavramlarının birbirleriyle iç içe oldukları ve birbirinden ayırt edilebilmelerinin mümkün olmadığı, daha önce belirtilmişti. O halde toplumsal kültürün, liderlik tarzları da etkileyeceğini kabul etmek yanlış olmayacaktır. Zira GLOBE (2004) araştırması kültürün boyutlarıyla birlikte kültürün, daha doğrusu kültürlerin etkisinde liderliğin nasıl şekillendiğini dünya çapında bir araştırmayla kanıtlamıştır.

GLOBE araştırmasında, 112 liderlik özelliği araştırılmış, bir sonraki aşamada bu özellikler 21 özelliğe düşürülmüş, en son aşamada ise 6 liderlik tarzı belirlenmiştir. 21 liderlik özelliği evrensel olarak en çok istenenden en az istenene doğru şu şekilde sıralanmıştır (Hoppe ve Eckert, 2012: 4): Dürüstlük (6,07), esinlendirici (6,07), vizyoner (6,02), performans yönelimli (6,02), takımı birleştirici (5,88), kararlı (5,80), yönetsel olarak yeterli (5,80), diplomatik (5,49), birlikte çalışan takım yönelimli (5,46), kendini feda eden (5,0), mütevazı (4,98), insancıl (4,78), statüsüne duyarlı (4,34), çatışmayı teşvik eden (3,97), usulcü (şekilci) (3,87), özerk (3,85), vaziyeti kurtarıcı (2,92), katılımcı olmayan (2,66), otokratik (2,65), benmerkezci (2,17), kötü niyetli (1,80). Son aşamada belirlenmiş olan 6 liderlik tarzı ise (House vd., 2004: 14; Steyrer vd., 2008: 365) şöyledir: 1) Karizmatik (değer yönelimli) liderlik 2) Takım yönelimli liderlik 3) Katılımcı liderlik 4) İnsan yönelimli liderlik 5) Özerk liderlik 6) Kendini korumaya yönelik liderlik.

1.3.5.1. Karizmatik (Değer Yönelimli) Liderlik

Karizmatik liderlik kavramlaştırılmasında geçen “*karizma (charisma)*” kelimesi, Yunanca bir kelime olup, bir kişinin içsel bir güçle donatılması anlamındadır (Freyer, 1964: 51). Kelimenin “*Charis*” kısmı “*lütuf, iyilik*” gibi anlamlara gelmekte (Steyrer, 1998: 808), “*ma*” son eki ise kelimeye topyekûn “*lütuf edilen hediye*” anlamı vermektedir (Sullivan, 1984: 17). Karizma kelimesi ilk defa 1892 yılında Strassburg’lu kilise tarihçisi ve hukukçusu Rudolf Sohm’un “*Kirchenrecht (Kilise Hukuku)*” adlı eserinde, Hristiyan geleneğinde kilisenin müritleri üzerindeki otoritesi anlamında kullanılmıştır (Çapçioğlu vd., 2010: 57,58). “*Tanrı vergisi*” sözlük anlamında olan karizma kavramını, dini ve hukuki literatürden alarak; sosyoloji, siyaset ve yönetim alanında ilk kullanan kişi Max Weber’dir (Wach, 1995: 409).

Weber’e (2011: 326: 326-327) göre, otorite kavramı geleneksel otorite, yasal-ussal otorite ve karizmatik otorite olmak üzere üçe ayrılır. Geleneksel otorite, yönetenlerce meşruiyetin geleneklerle, örf adetlerle, dini değerlerle sağlandığı otorite türüdür. Yasal-ussal otorite ise meşruiyetin yasalara, temelde yazılı ve insanlar tarafından konulmuş kurallara dayandığı otoritedir. Karizmatik otorite ise otorite konumunda olan kişinin olağanüstü, Tanrı vergisi olan, doğuştan getirmiş olduğu belirli kişisel özellikler ile meşruluğu sağladığı otoritedir. (Vergin, 2011: 64-77) Karizmatik liderlik, liderin Tanrı vergisi kişisel özelliklere sahip olduğu bir liderlik türüdür.

Karizmatik liderlik, liderin esinlenme ve güdüleme yeteneği ile temel değerlere dayanarak takipçilerinden yüksek performans sonuçları beklediği liderlik tarzıdır (House ve Javidan, 2004: 14). Karizmatik liderin özellikleri Tablo 8’de görüldüğü üzere vizyonerlik, esinlendiricilik, kendini feda etme, dürüstlük, kararlılık ve performans yönelimliliğidir (Brodbeck vd., 2002: 20).

“*Vizyon*” kelime olarak “*görüüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü*” gibi anlamlara gelmektedir (Durukan, 2006: 278). Vizyon bir örgütün arzulan geleceğe yönelik resmidir ve gelecekle bağlantılı biçimlendirilmiş var olma sergileridir. (Çelik, 1997: 466) Vizyon gelecekte olabilecek veya oluşturulabilecek bir durumun bugün düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır (Heintel, 1995: 117). Kişisel vizyonlar, kişilerin kafalarında ve gönüllerinde taşıdıkları geleceğe yönelik resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar ise örgütün bütün çalışanlarının kafalarında ve gönüllerinde taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar, değişik örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan ortaklaşa paylaşım duygusu verir ve gücünü de ortaklaşa dert etme anlayışından alır (Senge, 1996: 227).

Vizyon, vizyoner liderin oluşturmak istediği ideal geleceği ifade eder. Çoğu zaman tamamen ulaşılabilir değildir. (Kirkpatrick, 2004: 1615) Vizyoner lider, vizyon oluşturur ve bunu çalışanlara aşılar. Aşılanan vizyonun çalışanların kendilerine ilişkin algılarını değiştirir. Vizyon oluşturulma aşamasında somut değildir, görülmez ve dokunulamaz; ancak hissedilebilir. İletilme ve sürdürme safhasında ise vizyon ortak dinamik eylemlere dönüşerek kendini gösterir ve paylaşılır (Aytaç, 2001: 51)

Vizyoner lider vizyonu uygularken rol model olma, çalışanlara özellikle zorluklarla karşılaştıklarında destek verme, çalışanlarda kendine ilişkin bir olumlu algı oluşturma, risk alma, çevrede olup biten değişikliklere uyum sağlama ve entelektüel uyarıcı rolü üstlenme gibi davranışları sergiler veya sergilemesi gerekir (Kirkpatrick, 2004: 1617). Vizyon çalışanlarda duygusal uyarılma ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, hatırlama yeteneğini geliştirme, yenilikçiliği destekleme, öncülük etme ve bütünleştirme, yön gösterme ve yolunu aydınlatma şekillerinde etkiler oluşturur (Heintel, 1995: 115).

“Esin” kelimesi, Güncel Türkçe Sözlükte “etkilenme, çağrışım ve içe doğmayla akla gelen yaratıcı duygu, düşünce, ilham” olarak tanımlanırken Toplumbilim Terimleri Sözlüğü’nde ise “yaratıcı olmak yolundaki toplumsal ve bireysel özendirmelerin belirlediği ve bireyin tüm tinsel gücünü yaratmakta olduğu şey üzerinde toplanmasıyla tanınan bir anlık olgusu” olarak tanımlanmaktadır. (www.tdk.gov.tr)

Esinlendirici liderlik, entelektüel merak, kendine güven, duygusal zekâ, uyum sağlama ve pragmatizm olmak üzere beş unsurdan oluşur (Lovegrove, 2010: 67). Entelektüel merak, bilim adamlarında bulunması gereken özellikler olan; karışık sorunları, konuları derinlemesine sorgulama ve araştırma arzusudur (Cacioppo ve Petty, 1982: 116; Goff ve Ackerman, 1992: 539). Kendine güven, insanın hayal ettiklerini başarabileceği doğrultusunda kendisine derin bir inanç beslemesidir. Duygusal zekâ; azim, sebat ve kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olmayı sağlayan temel yaşam becerisidir (Goleman, 1995: 10-11). Uyum sağlama, insanın kendi dışında meydana gelen değişiklikleri özümseme ve bunlarla baş edebilme becerisidir (Smit ve Wandel, 2006: 282-283). “Pratik” veya “pratik olan” anlamına Yunanca “pragma” kelimesinden ortaya çıkmış olan pragmatizm felsefesi (James, 1907: 28), pratik sonuçlara odaklıdır, amaca ve sonuca yönelik bir anlayışı ifade eder.

Kararlılık, bir kişinin süreç içerisinde iradesindeki ve davranışlarındaki tutarlılıktır. Bu nedenle kişilikteki istikrar olarak da ifade edilebilir. Dürüstlük ise,

insanın gerçekleri gerçekleştikleri şekilde ve olup bitenleri olup biten şekliyle aktarmasıdır. Kişinin gördükleriyle, düşündükleri ve duyduklarıyla ifade ettikleri ve davranışları arasındaki tutarlılıktır. Kararlılık, dürüstlük, istikrar, tutarlılık, adalet kavramları güvenin oluşmasındaki en önemli unsurlardır (Demirel, 2008: 181). Güven, koşullu, göyerek, deneyerek ve kayıtsız şartsız olmak üzere dört şekilde gerçekleşebilir. Kararlı, dürüst, istikrarlı, tutarlı ve adil olan bir lider çalışanlar arasında kayıtsız şartsız örgütsel güvenin oluşmasını sağlar; bu da güçlü örgütsel bağlılığı beraberinde getirir.

Performans yönelimli olmak, örgütün ve bireylerin amaçlarına ulaşma dereceleri olarak ifade edilebilir. İdeal olan örgütün ve bireylerin amaçlarına ulaşma düzeylerinin ve doğrultusunun yaklaşık olarak aynı olmasıdır. İşlerin gerçekleştiği örgütsel süreçlerdeki faaliyetlere odaklanmak da sonuçlara odaklanmak kadar performans yönelimli olmakla olumlu ilişki içindedir (Kohli vd., 1998: 271). Zira iş süreçlerinde yer alan faaliyetlerdeki aksamalar ve sorunlar, amaçlara ve sonuçlara ulaşılmasını engelleyecektir. Örgütsel açıdan bakıldığında performans etkinlik, verimlilik ve/veya karlılığa ulaşma gayretidir (Torrington ve Hall, 1995: 316; Linna vd., 2010: 306) . Etkinlik, planlananla gerçekleşenin gerçekleşme derecesidir. Verimlilik ise minimum girdi ile maksimum çıktı elde edebilmedir (Hellriegel ve Slocum, 1988: 700). Karlılık ise gelir ve gider ilişkisinde gelirlerin giderlerden fazla olma derecesidir. İnsanın rasyonel insan olmasını tanımlayan “*homo economicus*” olma eğilimidir. Vizyoner ve esinlendirici olma özelliklerindeki sezgicilik, performans yönelimliliğin rasyonel yaklaşımıyla harmanlanmıştır.

Tablo 8. Karizmatik/Değer Odaklı Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre)

Liderin Özellikleri	Anket Maddelerinin İçeriği
Vizyonerlik	Vizyona Sahip Olma, Öngörme, Tahmin Edebilme, Entelektüel Etkiye Sahip Olma, Gelecek Yönelimli, Önceden Planlama
Esinlendiricilik	Tutkulu, Olumlu Bakış Açısına Sahip Olma, Teşvik Etme, Moral Verebilme, Gütüleyebilme, Güven Verme, Dinamik
Kendini Feda Etme	Kendini Feda Etme, Risk Alma, İkna Edebilme
Dürüstlük	Dürüstlük, Samimi Olma, Adil Olma, Güvenilir Olma
Kararlılık	İstekli, Kararlı, Mantıklı, Sezgileri Güçlü
Performans Yönelimlilik	Gelişme, Mükemmellik, Performans Yönelimli
Kaynak: Brodbeck vd., 2002: 20 uyarlanmıştır.	

Kendini feda etme, özgeci davranış biçimine yakın bir davranıştır. Örgütün veya grubun amaçlarına ulaşabilmesi için veya daha önemli kabul edilebilecek bir değer için yerine göre kendi amaçlarından vazgeçebilme yani bunları feda edebilme anlayışıdır.

Karizmatik liderlik, kültürün “*performans yönelimlilik, grup içi toplulukçuluk, cinsiyet eşitliği, uzun dönem yönelimlilik ve insana yönelimlilik*” boyutlarıyla olumlu bir ilişki içindedir. Ancak karizmatik liderlikle güçlü olumlu ilişki içerisinde olan kültür boyutları: performans yönelimlilik, grup içi toplulukçuluk ve cinsiyet eşitliğidir. (Dorfman vd., 2004: 702)

GLOBE araştırmasında liderlik boyutlarına ilişkin göreceli puanlara göre karizmatik liderlik puanlarının yüksek olduğu gruplar: Latin Amerika, Latin Avrupa, Kuzey Avrupa, Anglo-Sakson Dünya, Güney Asya ve Cermen Avrupa’dır. Bu liderlik tarzının en yüksek olduğu grup ise Anglo-Sakson Dünya’dır. Karizmatik liderliğin en düşük olduğu grup, Orta Doğu grubudur. (Dorfman vd., 2004: 684)

1.3.5.2. Takım Liderliği

Lider, ortak amaçların oluşturulması ve karşılıklı desteğin sağlanması için etkin takım oluşturması gereğini vurgular (House ve Javidan, 2004: 14). Bir liderin takım lideri olabilmesi için takım çalışmasına yatkın, takımı birleştirebilen, diplomatik, iyi niyetli, sevk ve idare kabiliyetine sahip olması gerekir (Brodbeck vd., 2002: 20).

Takım, değişik rollere veya işlevlere sahip farklı özellikleri bulunan iki veya daha fazla kişinin birbirleriyle dinamik ve bağımsız etkileşim içinde olarak belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmaya çalıştıkları bir birlikteliktir (Salas vd., 1992: 4). Takım üyelerinin her birinin, takımın amaçlarını gerçekleştirmede birbirinden farklı ve vazgeçilmez görevleri vardır. Bu nedenle takım üyelerinin karşılıklı bağımlılıkları söz konusudur ve takım üyelerinin işlevlerinin takımın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda koordinasyonu hiyerarşik yapılardan daha çok önem ihtiva etmektedir (Zaccarro vd., 2001: 457).

Zenger, Musselwhite, Hursen ve Perrin’in (1994) gerçekleştirdikleri çalışmada, güven oluşturmak ve takım olma durumundan esinlenmek, takım kararlarını kolaylaştırmak ve desteklemek, takımın kabiliyetlerini geliştirmek, takım kimliği ve ruhu oluşturmak, değişimi öngörmek ve değişimi etkileyebilmek takım liderlerinin sahip olması gereken özellikler olarak ortaya konulmuştur. Trent’e (2004: 96-100) göre, takım lideri; takım üyelerini üzerinde bütün üyelerin mutabık olduğu kararlar almaya yönleltmeli, amaçları belirlemeli ve diğer takım üyelerini de amaçları paylaşır hale getirebilmeli, takıma bir bütün olarak ve üyelerinin her birine geribildirim sağlamalı,

takım üyelerinin çaba ve başarılarını ödüllendirmeli, takım içi ve takım dışı çatışmaları yönetebilmeli, işin projeler temelinde algılanmasını sağlamalı, takım üyelerinin etkileşimini kolaylaştırmalı, yaratıcı ve eleştirel düşünceye sahip olmalı ve bunu takımın bütün üyelerine salık vermelidir.

Tablo 9. Takım Liderliği (GLOBE Araştırmasına Göre)

Liderin Özellikleri	Anket Maddelerinin İçeriği
Takım Çalışmasına Yatkinlık	Grup Yönelimli, Takım Çalışmasına Yatkin Olma, Sadakatli, Danışıcı, Arabulucu, Kardeşçe Davranan
Takımı Birleştirme	Net, Birleştirici, Durgun, Bilgili, İletişim Kurmayı Seven, Koordinatör, Takım Kurabilen
Diplomatik	Diplomatik, Dünyevi, Kazan Kazan Tarzı Problem Çözen, Etkili Pazarlıkçı
Kötü Niyetli Olmama (Ters Yönlü Ölçülmüştür)	Asabi, Kinci, Bencil, Birlikte Çalışmaya Yatkin Olmayan, Başkalarına Olumlu Duygu Beslemeyen, Düşmanca Davranan, Dürüst Olmayan, Güvenilir Olmayan, Zeki
Sevk ve İdarecilik	Düzenli, Sevk ve İdare Yeteneğine Sahip, Örgütlenmiş, İyi Yönetici
Kaynak: Brodbeck vd., 2002: 20 uyarlanmıştır.	

Takım liderliği, kültürün “*belirsizlikten kaçınma, grup içi toplulukçuluk, insan yönelimlilik, performans yönelimlilik ve uzun dönem yönelimlilik*” boyutlarıyla olumlu bir ilişki içerisindedir. Ancak takım liderliğiyle en güçlü ilişki içerisinde olan kültür boyutları: belirsizlikten kaçınma ve grup içi toplulukçudur. (Dorfman vd., 2004: 704)

GLOBE araştırmasında göreceli puanlara göre takım liderliğinin çok karşılaşıldığı gruplar: Latin Amerika, Konfüçyüsçü Asya ve Güney Asya’dır. En yüksek puanlar ise Güney Asya’ya aittir. Takım liderliğine ilişkin düşük puanlar, Cermen Avrupa ve Orta Doğu gruplarıdır. En düşük puanlar ise Orta Doğu grubunun puanlarıdır. (Dorfman vd., 2004: 684)

1.3.5.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, liderin takipçilerini kararları almaya ve uygulamaya ne derece dahil ettiğine ilişkin bir liderlik tarzıdır (House ve Javidan, 2004: 14). Ülkeler ve ülke grupları arasında anlamlı farklar olmasına karşın, katılımcı liderlik etkin liderliğe önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Daft’a (2005) ve Yukl’a (2006) göre, katılımcı lider; çalışanlara kararların alınmasında danışarak, onları karar alma süreçlerine katılmaları doğrultusunda teşvik ederek, lider ile çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır (Jayasingam ve Cheng, 2009: 57); bunun sonucu olarak da, çalışanların motivasyonlarının, adanmışlık ve tatmin

düzeylerinin artması ile çalışanların niteliklerini geliştirmelerine katkı sağlar (Somech, 2003: 1003).

Fuller'e (1998: 273) göre, katılımcı lider, çalışanların kendi alanlarıyla ilgili konularda işlerin nasıl yapılacağı kararlarını, onların aktif katılımlarıyla alır. Katılım karar alma yetkisinin devredilmesi şeklinde (Ören, 2002: 46) olabileceği gibi bazı önemli kararların alınmasına iştirak edilmesi (Özkalp ve Kirel, 2001: 444) şeklinde de sağlanabilir. Liderin katılımı sağlaması çalışanların alınan kararlara ve örgüte bağlılığını, morallerini, kararların doğruluğunu, örgütün verimliliğini artırır (Argon ve Eren, 2004: 105). İşgörenler alınmasında katkı sundukları kararların uygulanmasını daha kolay ve güçlü bir biçimde benimserler (Robbins, 1998: 209-210).

Katılımcı lider, katılımı üç farklı düzeyde sağlayabilir: İlki, fiziksel olmaktan çok entelektüel olan zihinsel ve duygusal katılımdır. İkincisi, motivasyonu dolayısıyla da çalışanların yaratıcılığını arttıran katılımdır. Üçüncüsü ise sorumluluk almayı sağlayan katılımdır.

Tablo 10. Katılımcı Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre)

Liderin Özellikleri	Anket Maddelerinin İçeriği
Otokratik (Ters Yönlü Ölçülmüştür.)	Otokratik, Diktatörevari, Patronumsu, Elitist, Baskın, Kural Koyucu
Katılımcı	Bireyselci Olmayan, Eşitlikçi, Küçük Yönetici Olmayan, Yetki Devredici
Kaynak: Brodbeck vd., 2002: 20 uyarlanmıştır.	

Katılımcı liderliğin, kültürün “*performans yönelimlilik ve cinsiyet eşitliği*” boyutlarıyla olumlu ve güçlü ilişkisi varken; “*belirsizlikten kaçınma*” boyutu ile güçlü olumsuz ilişki ve “*iddialı olma*” boyutu ile de olumsuz ilişkisi vardır. (Dorfman vd., 2004: 705)

GLOBE araştırmasındaki liderlik boyutlarına ilişkin göreceli puanlara göre, katılımcı liderlik puanlarının yüksek olduğu gruplar: Kuzey Avrupa, Anglo-Sakson Dünya ve Cermen Avrupa'dır. Bu liderlik tarzının en yüksek olduğu grup ise Cermen Avrupa'dır. Katılımcı liderliğine ilişkin düşük puanlar, Doğu Avrupa, Konfüçyüsçü Asya, Güney Asya ve Orta Doğu gruplarıdır. En düşük puanlar ise Orta Doğu grubunun puanlarıdır. (Dorfman vd., 2004: 684)

1.3.5.4. İnsan Odaklı Liderlik

İnsan odaklı liderlik tarzı, destekleyici liderlik ve duyarlı liderliğin yaklaşımlarını taşımakta; ayrıca takipçilerine nazik ve merhametli bir yaklaşım

sergilemektedir (House ve Javidan, 2004: 14). Etkin liderlik konusunda etkisi nötr olan veya çok az olumlu katkısı olan bir liderlik tarzıdır.

Tablo 11. İnsan Odaklı Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre)

Liderin Özellikleri	Anket Maddelerinin İçeriği
İnsan Odaklı	Yardıma Hazır, Merhametli, Şefkatli
Mütevazı	Mütevazı, Kendini Geri Planda Tutan, Sabırlı
Kaynak: Brodbeck vd., 2002: 20 uyarlanmıştır.	

GLOBE'un insan odaklı liderlik kavramı, başkalarına olan ilgiyle alakalıdır. İnsan yönelimli liderler, başkalarına empati gösterirler, yardımcı olurlar, etraflarındakilerin iyiliği için sadece profesyonel değil aynı zamanda da kişisel samimi bir çaba gösterirler. İnsana odaklı liderler, nazik ve sevecendirler. (Javidan vd., 2010: 351)

İnsan odaklı liderlik; şefkate, özgeciliğe ve diğer insanlara değer veren insan odaklı kültürlerde söz konusu olabilen bir liderlik tarzıdır. İnsan odaklı liderler, aidiyet hissini, duyarlılığı, empatiyi, güçlü insan ilişkilerini teşvik ederler ve üyelerin birbirine destek olmalarını beklerler. İddialı olma kültür boyutunun önemli olduğu toplumlarda, güçlü karakter, kazanmaya odaklı, hâkimiyeti ele almayı isteyen ve kendine güvenen birey tipine değer vermeleri nedeniyle insan odaklı liderlik olumlu değerlendirilmez ve bu liderlik tarzıyla pek karşılaşılmaz. Bu kültürlerde, başarıya, inandıktan ve çalıştıktan sonra herkesin başarılı olabileceğine dair inanca, diğer insanlarla kurulan ilişkilerden ve diğer insanların duygularından daha fazla önem atfedilir. Ayrıca bu kültürlerde, bağımsızlığa, karşılıklı bağımlılıktan daha fazla değer verilir.

İnsan odaklı liderlik, kültürün “*insan odaklılık ve belirsizlikten kaçınma*” boyutlarıyla güçlü olumlu; “*performans yönelimlilik ve uzun dönem yönelimlilik*” boyutlarıyla ise olumlu ilişki içerisindedir. (Dorfman vd., 2004: 706)

GLOBE araştırmasındaki göreceli puanlara göre, insan odaklı liderliğin yüksek puanlı olduğu gruplar: Konfüçyüsçü Asya, Anglo-Sakson Dünya, Sahra Altı Afrika ve Güney Asya’dır. Bu liderliğe ilişkin en yüksek puanlar ise Güney Asya grubunundur. İnsan odaklı liderliğin puanlarının düşük olduğu gruplar, Latin Avrupa ve Kuzey Avrupa’dır. En düşük puanlar ise Kuzey Avrupa grubunun puanlarıdır. (Dorfman vd., 2004: 684)

1.3.5.5. Özerk Liderlik

Özerk liderlik, daha önce liderlik literatüründe bulunmayan yeni bir liderlik tarzıdır. Liderin bağımsızlık derecesine ve bireyselliğine vurgu yapılmaktadır. (House ve Javidan, 2004: 14) Bu liderlik türü etkin liderliği sağlama bağlamında engelleyici olabildiği gibi çok az olumlu katkı yapabilmektedir.

Özerklik (autonomous) kelimesi politika kökenli olup Eski Yunan'da Yunan şehirlerinin yabancı kurallarından bağımsızlığını ifade etmektedir. Özerklik (autonomous) kavramı, “öz (*auto*)” ve “erk (*nomous*) (*ruling*)” kelimelerinin birleşmesinden ortaya çıkmıştır. (Kühler ve Jelinek, 2010: 2; Morsünbül, 2012: 261) Özerklik, bireysel anlamda bireylerin isteklerinin ve bunlara nasıl ulaşabileceğinin farkında olup kendi kararlarını kendi kendine alabiliyor olabilmeleri, kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmaları ve sorumluluklarını bilmeleri anlamına geldiği için olumlu bir kavram olarak dururken (Pendlebury, 2004: 45; Kart-Ersoy ve Güldü, 2008: 193); bir liderlik kavramı olarak, bir grup veya örgütün parçası olarak olumlu bir kavram olarak değerlendirilemez. Kararlarını kendi kendine alması ve çalışanları kararlarına dahil etmemesi açısından ve “otokrasi (*autocracy*)” kavramının kelime köküne baktığımızda “oto (*auto*) (*self*) (öz)” ve “cracy (*güç*)(*erk*)” (Ober, 2007: 2) kelimelerinin birleşiminden ortaya çıktığına dikkat edilirse (Friedrich ve Brzezinski, 1964: 7), özerk liderlik ile otokratik liderlik tarzlarının aynı şeyi ifade ettikleri düşünülebilir. Ancak özerk liderlik otokratik liderlikten farklı bir liderlik türüdür.

GLOBE'un özerk liderlik kavramı, liderin karşılıklı ilişkileri az kuran, bağımsız hareket edebilen bir lideri ifade etmektedir. Özerk liderler başkalarıyla çalışmak yerine yalnız çalışmayı ve kendilerine güvenmeyi tercih ederler. Başkalarının niyetleri konusunda, şüphecidirler; çok fazla enerji ve zaman aldıklarına inanıyor olmalarından dolayı karşılıklı ilişkilerden kaçınırlar. Bağımsızlıklarını oluşturmayı ve korumayı tercih ederler. (Javidan vd., 2010: 350)

Grup içi ve kurumsal toplulukçuluğun hakim olduğu toplumlarda ve örgütlerde, grup ahengine önem verildiği için özerk liderliğin oluşumuna uygun ortam yoktur. Bu toplumlar ve örgütler, özerk liderliği grup veya toplumun dokusunu olumsuz etkilediği için benimsemezler. Bu kültürlerde, karşılıklı ilişkiler ve kolektif iyi önemlidir. Özerk liderler, kendilerine güvenleri ve başkalarının isteklerine saygı göstermeme nedeniyle, grup ilişkilerine ve ahengine zarar verebilir.

Performans odaklı toplumlar ve örgütler, sonuca odaklandıkları için özerk liderliğin motivasyon azaltıcı etkisi sonuçlara zarar verebilir. Bu kültürler, bireysel

gelişim ve eğitime önem verir; ancak özerk liderliği ise benmerkezci olması ve grup ya da takım üyelerine kayıtsız kaldığı için benimsemezler.

Tablo 12. Özerk Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre)

Liderin Özellikleri	Anket Maddelerinin İçeriği
Özerk	Bireyselci, Bağımsız, Özerk, Kendine Özgü
Kaynak: Brodbeck vd., 2002: 20 uyarlanmıştır.	

Özerk liderlik, kültürün “*performans yönelimlilik*” boyutuyla güçlü olumlu; “*kurumsal toplulukçuluk*” boyutu ile güçlü olumsuz ilişki içerisindedir. (Dorfman vd., 2004: 707) GLOBE araştırmasında özerk liderliğe ilişkin göreceli puanların en yüksek olduğu gruplar, Doğu Avrupa ve Cermen Avrupa’dır. Özerk liderliğin puanlarının düşük olduğu gruplar, Latin Amerika, Latin Avrupa ve Sahra Altı Afrika’dır. En düşük puanlar ise Latin Amerika grubunundur. (Dorfman vd. 2004: 684)

1.3.5.6. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik

Kendini korumaya yönelik liderlik, Batılı bakış açısından yeni tanımlanmış kendi güvenliğini sağlamaya yönelik bir liderliktir. Kendi merkezli ve vaziyeti kurtarıcıdır. (House ve Javidan, 2004: 14; Javidan vd., 2006: 73) Türkiye’de idare-i maslahatçı diye tabir olunan yönetim anlayışının ifadesini bulduğu liderlik tarzıdır. Olumlu değerler atfedilen bir liderlik tarzı değildir.

Kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutları; benmerkezcilik, çatışma bastırıcılık, konum odaklılık, idare-i maslahatçılık ve (bürokratiklik) prosedürcülüktür. Benmerkezcilik, kendiyile ilgilenmeye yönelik olma, katılımcı olmama, başkalarıyla bağdaşmama ve sosyal olmama gibi özelliklerle ölçülmüştür. Çatışma bastırıcılık ise gruplar arası rekabetçi olma, ketum olma, sır saklayabilme ve kuralcı olma özellikleriyle ölçülmüştür.

Tablo 13. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik (GLOBE Araştırmasına Göre)

Liderin Özellikleri	Anket Maddelerinin İçeriği
Benmerkezcilik	Kendiyile İlgilenmeye Yönelik, Katılımcı Olmayan, Kimseyle Bağdaşmayan, Sosyal Olmayan
Konum Odaklı	Statüye Duyarlı, Sınıfa Duyarlı
Çatışma Bastırıcı	Gruplar Arası Rekabetçi, Ketum, Sır Saklayan, Kuralcı
İdare-i Maslahatçılık	Dolaylı, Kapalı, Olumsuzlukları Önleyen, Kaçınan, Baştan Savmacı
Prosedürcü (Bürokratik)	Törenci, Resmi, Daimi, İhtiyatlı, Prosedürcü
Kaynak: Brodbeck vd., 2002: 20 uyarlanmıştır.	

GLOBE'un “*konum odaklılık*” boyutu, bireylerin ve ilişkilerin elitist bir dünya görüşüyle ele alınmasını ifade etmektedir. Statüye duyarlı liderler hem kendilerinin hem de başkalarının sosyal pozisyonlarının farkındadırlar ve örgüt içinde üst pozisyonlara gelebilmek için güçlü bir motivasyona sahiptirler. Onların davranışlarını büyük ölçüde başkalarının örgüt ve toplum içindeki pozisyonları belirler. Onlar gücü ve statüsü yüksek olanlarla sıkı bağlar oluşturmaya odaklanmaktadır. (Javidan vd., 2010: 346)

Liderliğin konum odaklılık boyutu, yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyi olan örgüt ve toplumlarda yüksektir. Çünkü bu toplumlar ve örgütler; resmîleşmenin, belgeleştirmenin, düzenli ilişkilerin ve ilişkilerdeki belirliliklerin teşvik edildiği toplumlar ve örgütlerdir. Unvanlar, ilişkilerde netlik, tutarlılık sağlarlar ve bu nedenle yüksek saygı görürler. Bu toplumlarda otorite ve statüye sahip olanlar önemli ayrıcalıklara sahip olurlar.

Konum odaklı liderler, güç mesafesi yüksek örgüt ve toplumlarda ortaya çıkarlar; çünkü böyle kültürlerde, yüksek derecede tabakalaşma ile gücü toplumsal düzen ve istikrarın kaynağı olarak görme vardır. Güce sahip olanların ayrıcalıkları ve kaynaklara kolay ulaşmaları söz konusudur.

Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, cinsiyet eşitliğine ve her türlü eşitliğe karşı olumsuz bir yaklaşım söz konusu olduğu için, konum odaklı liderler kolay ortaya çıkarlar.

İddialı olma kültür boyutu yüksek olan toplumlarda, “herkes yeterince inanır ve çabalarsa, başarılı olabilir ve kazanabilir” anlayışı hakimdir. Bu nedenle, bu toplumlar konum odaklı liderlerin ortaya çıkması için çok müsait değildir (Hertog, 2004: 405).

İdare-i maslahatçı liderler, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurup iyi insan olarak kabul görme ihtiyacı içindedirler. Sürekli olarak insanları utandırmama ve incitmeme gayreti içindedirler. Doğrudan iletişim kurmak yerine metaforlar kullanarak dolaylı iletişim kurarlar ve ilişki kurarken diğerlerine çok hassas davranırlar.

İddialı olma ve performans odaklı olma boyutları yüksek olan toplumlarda, rekabetçilik, sert karakterli olma, başarılı olunacağına ilişkin inançlı davranış, doğrudan iletişim ve sonuç elde etmeye dönük yaklaşım, idare-i maslahatçı liderliğin oluşmasını engeller. İddialı ve performans odaklı olmayan, dolaylı iletişim kurulan toplumlarda; idare-i maslahatçı liderlik, yorucu ve tüketici olabilmektedir. İnsana yönelik olma boyutu da, idare-i maslahatçı liderliğin oluşmasını kolaylaştırır. (Javidan vd., 2010: 351)

GLOBE'un bürokratik liderlik boyutu, önceden konulmuş kurallar ve prosedürlerle ilişkilidir. Risk önleyici davranışları yansıtır ve statükoyu destekler.

İstikrarı ve belirliliği; risk almaya, yeni fikirlere ve gelişmeye yeğler. Belirsizliği önlemeye değer veren toplumlar, resmi kurallar ve prosedürleri seçme eğilimde oldukları için bürokratik liderlik boyutunu teşvik ederler. Bürokratik liderler, riski önlemeye ve statükoyu korumaya çabaladıkları için, çalışanları kurallara uymaya zorlarlar.

Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda bürokratik liderlik boyutu gücü elinde tutanların kararları kendileri almak istedikleri için teşvik edilir. Üstler tarafından desteklenmeyen kararlar olumsuz sonuçlar doğurduğu için çalışanlar bütün karar verilecek konuları otoriteye sahip bir üstlerine aktarırlar; bu da hiyerarşik ve bürokratik bir karar verme sürecine neden olur.

Yüksek kurumsal toplulukçuluğun önemli bir değer olduğu toplumlarda, toplumsal uyum kilit öneme sahip olduğu için bürokratik liderlik boyutu teşvik görür. Toplumsal uyumu sağlamak ve devam ettirebilmek için çalışanların tipik olarak kurallara ve prosedürlere uygun hareket etmeleri beklenir; görev ve yükümlülükler, istenen toplumsal davranışın belirleyicileridir.

Performans yönelimli örgütler ve toplumlar, süreçlerden çok sonuçları vurguladıkları ve performansı ödüllendirdikleri için bürokratik liderliğin oluşumunu engellerler. Bu örgüt ve toplumlarda başarı arttığı ve sonuçlara ulaşıldığı sürece, bazı kurallara uyulmaması sorun oluşturmaz; iddialı olmaya ve rekabete olumlu birer değer gözüyle bakılır. Performans yönelimli örgütler ve toplumlar; yeniliği, inisiyatifi teşvik ederler ve bürokratik yaklaşımı engelleyici olarak görürler.

Kendini korumaya yönelik liderliğin, kültürün “*güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma*” boyutlarıyla güçlü olumlu ilişkisi söz konusu iken; “*grup içi toplulukçuluk ve performans yönelimlilik*” boyutlarıyla olumsuz ilişkisi söz konusudur. (Dorfman vd., 2004: 708)

GLOBE araştırmasında göreceli puanlar dikkate alındığında, kendini korumaya yönelik liderlikle Doğu Avrupa, Latin Amerika, Konfüçyüsçü Asya, Güney Asya ve Orta Doğu gruplarında karşılaşılma oranı yüksektir. Bu liderlik boyutuna ilişkin en yüksek puanlar ise Orta Doğu grubundadır. Kendini korumaya yönelik liderlik puanları düşük olan gruplar, Kuzey Avrupa, Anglo-Sakson Dünya ve Cermen Avrupa’dır. En düşük puanlar ise Kuzey Avrupa grubundadır. (Dorfman vd., 2004: 684)

1.3.6. Hofstede ve GLOBE Araştırmaları erevesinde Amerika Birleşik Devletleri'nin Kültürü ve Liderlik

Hofstede'nin kültür ve örgütlere ilişkin araştırmasında lkeler, “*Orta ve Güney Amerika; Güney ve Güney Doğu Avrupa; Kuzey ve Kuzey Batı Avrupa ile Britanya; Orta ve Doğu Avrupa ile Eski Sovyet lkeleri; İslam Dünyası, Orta Doğu ve Afrika; Güney Asya ve Güney Doğu Asya*” olmak üzere 6 ayrı grupta kümelendirilmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) bu kümelendirmede İsviçre (Fransızca), İsviçre (Almanca), Belçika (Fransızca), Belçika (Felemenkçe), Kanada (Quabec), Kanada (Bütün), Lüksemburg, Hollanda, Avustralya, Almanya, Büyük Britanya, Finlandiya, Norveç, İsveç, İrlanda, Yeni Zelanda, Danimarka ve Avusturya ile birlikte Kuzey ve Kuzey Batı Avrupa-Britanya grubunda yer almıştır. (Hofstede vd., 2010: 57-59)

Güç mesafesi endeksine göre, Malezya ve Slovakya'nın puanları en yüksek puan olan 104; Avusturya'nın puanı ise en düşük puan olan 11'dir. ABD, g mesafesi endeksine göre 40 puanla araştırmada yer verilen 76 ülkeden 61. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 57-59) Güç mesafesi endeksinin ortalamasının 59,99 olduğu göz önüne alındığında, ABD 40 puanla güç mesafesi endeks ortalamasının oldukça altındadır. Yani ABD g mesafesi düşük ülkelerdendir.

Belirsizlikten kaçınma endeksine göre, Yunanistan'ın puanı en yüksek puan olan 112; Singapur'un puanı ise en düşük puan olan 8'dir. ABD, belirsizlikten kaçınma endeksine göre 46 puanla araştırmada yer verilen 76 ülkeden 64. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 192-194) Belirsizlikten kaçınma endeksinin ortalaması 67,42'dir. Bu ortalama dikkate alındığında ABD, 46 belirsizlikten kaçınma endeks puanıyla ortalamanın yaklaşık 21,42 puan altında yer alarak belirsizlikten kaçınma derecesi düşük toplumlardan biridir.

Bireysellik endeksine göre, Amerika Birleşik Devletleri'nin puanı en yüksek puan olan 91 puan ile 76 ülkenin arasında 1.sıradadır. En düşük bireysellik puanına sahip Guatemala'nın puanı ise 6'dır. (Hofstede vd., 2010: 95-97) Bireysellik endeksinin ortalaması 44,47'dir. ABD'nin bireysellik endeks puanı ve endeks ortalaması dikkate alındığında en bireyselci toplumdur.

Erillik endeksine göre, Slovakya'nın puanı en yüksek puan olan 110; İsveç'in puanı ise en düşük puan olan 5'tir. ABD, erillik endeksine göre 62 puanla araştırmada yer verilen 76 ülkeden 19. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 141-143) Erillik endeks ortalamasının 48,93 puan olduğu göz önünde tutulursa, ABD'nin 62 puanla

ortalamanın yaklaşık 13 puan üstünde olması ve 19. sırada yer alması nedeniyle eril toplumlardan olduğu görülebilecektir.

Uzun dönem yönelimlilik endeksine göre, Güney Kore'nin puanı en yüksek puan olan 100; Porto Riko'nun puanı ise en düşük puan olan 0'dır. ABD, uzun dönem yönelimlilik endeksine göre 26 puanla araştırmada yer verilen 93 ülkeden 71. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 255-258) Uzun dönem yönelimlilik endeks ortalaması 46,27 puandır. ABD, 26 puanla ortalamanın 20 puan altında olması ve de 71. sırada yer alması nedeniyle oldukça kısa dönem yönelimli toplumlardan biridir.

GLOBE Araştırmasında ülkeler, Anglo, Latin Avrupa, Kuzey Avrupa, Germen Avrupa, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Sahra Altı Afrika, Orta Doğu, Güney Asya ve Konfüçyüsçü Asya olmak üzere 10 ayrı grupta kümelendirilmişlerdir. ABD, bu kümelendirilmede Anglo grubu içerisinde Avustralya, Kanada, İngiltere, İrlanda, Yeni Zelanda, Güney Afrika (Beyaz) ile birlikte yer almıştır. (Gupta ve Hanges, 2004: 183)

GLOBE araştırmasında toplumsal pratiklerin kültüre ilişkin 9 boyutunun puanları regresyon tahminine göre verilmiştir. (Hanges, 2004: 742-744). Güç mesafesi en yüksek olan Fas'ın puanı 6,14 iken; en düşük olan Danimarka'nın puanı ise 4,14'tür. ABD, 4,92 puan ile 60 ülkenin arasında 50. sıradadır. Ortalamanın 5,16 olması göz önüne alındığında ABD güç mesafesi düşük ülkeler arasında yer almaktadır.

Belirsizlikten kaçınma düzeyi en yüksek olan İsviçre'nin puanı 5,42 iken; en düşük olan Rusya'nın puanı 3,09'dur. ABD, 4,15 puanla 60 ülkenin arasında 25. sıradadır. Ortalamanın 4,17 olduğu göz önüne alındığında ABD belirsizlikten kaçınmanın ılımlı düşük olduğu ülkelerin arasında yer almaktadır.

Kurumsal toplulukçuluğu en yüksek olan İsveç'in puanı 5,26 iken; en düşük olan Yunanistan'ın puanı 3,41'dir. ABD, 4,21 puanla 60 ülkenin arasında 33. sıradadır. Ortalamanın 4,26 olduğu dikkate alındığında ABD kurumsal toplulukçuluğu ılımlı düşük ülkelere biridir.

Grup içi toplulukçuluk kültür boyutu en yüksek olan Fas'ın puanı 6,37 iken; en düşük olan İsveç'in puanı ise 3,46'dır. ABD, 4,22 puanla 60 ülkenin arasında 48. sıradadır. Ortalamanın 5,03 oluşu ve 6.sırada yer alışı göz önüne alınırsa, ABD grup içi toplulukçuluğun düşük olduğu ülkelere biridir.

Cinsiyet eşitliği en yüksek olan Rusya'nın puanı 4,07 iken; en düşük olan Güney Kore'nin puanı 2,45'tir. ABD, 3,36 puan ile 60 ülkenin arasında 30. sıradadır. Ortalamanın 3,37 olmasına dikkat edildiğinde ABD'nin cinsiyet eşitliği ne yüksek ne de düşüktür.

İddialı olma düzeyi en yüksek olan (Doğu) Almanya'nın puanı 4,77 iken; en düşük olan İsveç'in puanı 3,41'dir. ABD, 4,50 puanla 60 ülkenin arasında 12. sıradadır. Ortalamanın 4,14 olduğu göz önüne alınırsa ABD iddialı olma kültür boyutu oldukça yüksek ülkelerden birisidir.

Uzun dönem yönelimliği en yüksek olan Gürcistan'ın puanı 6,18 iken; en düşük olan Rusya'nın puanı 3,06'dır. ABD, 4,13 puan ile 60 ülkenin arasında 18. sıradadır. Ortalamanın 3,96 olduğu dikkate alınırsa ABD uzun dönem yönelimliliği ılımlı yüksek ülkelerdendir.

İnsan yönelimlilik puanı en yüksek olan Zambiya'nın puanı 5,12 iken; en düşük olan İspanya'nın puanı 3,29'dur. ABD, 4,18 puan ile 60 ülkenin arasında 35. sıradadır. Ortalamanın 4,06 olduğu dikkate alındığında ABD insan yönelimlilik boyutu ılımlı yüksek toplumlardan birisidir.

Performans yönelimliği en yüksek olan İsviçre'nin puanı 5,04 iken; en düşük olan Yunanistan'ın puanı 3,34'tür. ABD, 4,45 puan ile 60 ülkenin arasında 11.sıradadır. Ortalamanın 4,09 olduğu ve 11. sırada yer alması göz önüne alındığında ABD performans yönelimliği oldukça yüksek ülkelerdendir.

GLOBE araştırmasının liderlik boyutları olan karizmatik/değer yönelimli liderlik, takım liderliği, katılımcı liderlik, insan yönelimli liderlik, özerk liderlik ve kendini korumaya yönelik liderliğe ilişkin Ek-1 ve Ek-2'deki Tablolarda verilmiştir (Dorfman vd., 2004: 713-714).

Karizmatik liderliğe ilişkin liderlik boyutunda en yüksek puan 6,46 ile Ekvator'a aitken; en düşük puan ise 4,51 ile Katar'a aittir. ABD, karizmatik liderliğe ilişkin liderlik boyutunda 6,12 puanla 61 ülkeden 6.sırada yer almaktadır. Bu liderlik tarzının ortalamasının 5,83 olduğu göz önüne alındığında ABD ortalamasının 0,27 puan üstünde ve 6. sırada yer alması münasebetiyle karizmatik/değer yönelimli liderliğin oldukça yüksek olduğu ülkelerden biridir.

Takım liderliğine ilişkin liderlik boyutu en yüksek olan Ekvator'un puanı 6,21 iken, en düşük olan Katar'ın puanı 5,76'dır. ABD, 5,80 takım liderliğine ilişkin puanı ile 61 ülkenin arasında 31. sıradadır. Bu liderlik tarzının ortalamasının 5,76 olduğu ve ülkeler arasındaki sıralaması dikkate alındığında ABD takım liderliğinin ılımlı yüksek olduğu ülkelerden birisidir.

Katılımcı liderliğe ilişkin liderlik boyutunda en yüksek puan 6,09 ile İngilizce konuşulan Kanada'ya aitken; en düşük puan 4,50 ile Arnavutluk'a aittir. ABD, 5,93 katılımcı liderlik puanıyla 61 ülkenin arasında 5. sıradadır. Bu liderlik tarzının

ortalamasının 5,33 olması ve 5. sırada yer alması dikkate alındığında ABD katılımcı liderlik düzeyi en yüksek ülkelerden biridir.

İnsan odaklı liderliğe ilişkin liderlik boyutu en yüksek olan İran'ın puanı 5,75 iken; en düşük olan Tayvan'ın puanı 3,35'tir. ABD insana yönelik liderlik boyutunda 5,21 puanla 61 ülkenin arasında 12. sıradadır. Bu liderlik tarzının ortalamasının 4,85 puan olması ve ABD'nin puanının 0,36 puan, ortalamanın üzerinde bulunması nedeniyle, ABD, insana yönelik liderlik tarzının oldukça yüksek olduğu ülkelerden biridir.

Özerk liderliğe ilişkin liderlik boyutunda, en yüksek puan 4,63 ile Rusya'ya ait iken; en düşük puan 2,63 ile Brezilya'ya aittir. ABD, 3,75 özerk liderlik puanı ile 61 ülkenin arasında 38.sıradadır. Bu liderlik tarzına ait ortalamanın 3,85 olmasına dikkat edildiğinde, ABD'nin puanı ortalamaya yakın olmakla birlikte ortalamanın altındadır. Bu da, ABD'de özerk liderliğin özel bir ağırlığı olmadığı anlamına gelmektedir.

Kendini korumaya yönelik liderliğe ilişkin liderlik boyutu en yüksek olan Arnavutluk'un puanı 4,62 iken, en düşük olan Finlandiya'nın puanı ise 2,55'tir. ABD, 3,15 puanla kendini korumaya yönelik liderlik boyutunda 61 ülkenin arasında 47. sıradadır. Kendini korumaya yönelik liderliğin ortalaması 3,47'dir. ABD, ortalamanın 0,32 puan üstünde olması nedeniyle kendini korumaya yönelik liderliğin düşük olduğu ülkelerdendir.

1.3.7. Hofstede ve GLOBE Araştırmaları Çerçevesinde Türk Kültürü ve Liderlik

Hofstede'nin kültür ve örgütlere ilişkin araştırmasında ülkeler, Orta ve Güney Amerika; Güney ve Güney Doğu Avrupa; Kuzey ve Kuzey Batı Avrupa ile Britanya; Orta ve Doğu Avrupa ile Eski Sovyet Ülkeleri; İslam Dünyası, Orta Doğu ve Afrika; Güney Asya ve Güney Doğu Asya olmak üzere 6 ayrı grupta kümelendirilmişlerdir. Türkiye bu kümelendirmede Fransa, Portekiz, Yunanistan, İspanya, Malta ve İtalya ile birlikte Güney ve Güney Doğu Avrupa grubunda yer almıştır. (Hofstede vd., 2010: 57-59)

Hofstede'nin araştırmasının verilerine göre, güç mesafesi en yüksek olan ülkeler: Malezya, Slovakya, Guetemala, Panama, Filipinler ve Rusya iken; en düşük olan ülkelerse: Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda'dır (Hofstede, 1980: 104; Smith vd., 2007: 35). Güç mesafesi endeksine göre, Malezya ve Slovakya'nın puanları en yüksek puan olan 104; Avusturya'nın puanı ise en düşük puan olan 11'dir. Türkiye, güç mesafesi endeksine göre 66 puanla araştırmada yer verilen 76

ülkeden 33. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 57-59) Güç mesafesi endeksinin ortalamasının 59,99 olduğu göz önüne alındığında, Türkiye'nin 66 puanla güç mesafesi endeks ortalamasının üzerinde olduğu açıktır. Yalnız Türkiye güç mesafesi yüksek toplumlardan olmakla birlikte, bu yükseklik ortalamasının yaklaşık 6 puan üzerindedir. Yani Türkiye güç mesafesi en yüksek olan toplumlardan biri konumundan uzak olmakla birlikte güç mesafesi ılımlı yüksek toplumlardan biridir.

Tablo 14. Hofstede'nin Kültür Araştırmasının Toplumsal Kümeleri

<p>Orta ve Güney Amerika</p> <p>Guatemala Panama Surinam Meksika Venezüella Ekvator Brezilya Kolombiya El Salvador Peru Şili Uruguay Arjantin Trinidad Jamaika Kosta Rika</p>	<p>Güney ve Güneydoğu Avrupa</p> <p>Fransa Türkiye Portekiz Yunanistan İspanya Malta İtalya</p>	<p>Kuzey ve Kuzey Batı Avrupa, Britanya</p> <p>İsviçre(Fransızca), Belçika (Fransızca) Belçika (Felemenkçe), Kanada (Quabec) Lüksemburg, Kanada (Bütün) Hollanda, Avustralya, Almanya Büyük Britanya, Finlandiya Norveç, İsveç, İrlanda İsviçre (Almanca), Yeni Zelanda Danimarka Avusturya Amerika Birleşik Devletleri</p>
<p>Orta ve Doğu Avrupa, Eski Sovyet Ülkeleri</p> <p>Slovakya Rusya Romanya Sırbistan Hırvatistan Slovenya Bulgaristan Polonya Çek Cumhuriyeti Macaristan Letonya Litvanya Estonya</p>	<p>İslam Dünyası, Orta Doğu ve Afrika</p> <p>Arap Ülkeleri Batı Afrika Fas Doğu Afrika İran Pakistan Güney Afrika (Beyaz) İsrail</p>	<p>Doğu ve Güney Doğu Asya</p> <p>Malezya Filipinler Bangladeş Çin Endonezya Hindistan Singapur Vietnam Hong Kong Tayland Güney Kore Tayvan Japonya</p>
<p>Kaynak: Hofstede, 2010: 57-59.</p>		

Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin olarak en yüksek değerlerin gözlemlendiği ülkeler: Yunanistan, Portekiz, Guatemala, Uruguay ve Malta iken; en düşük değerlerin gözlemlendiği ülkeler ise; Singapur, Jamaika, Danimarka, İsveç ve Hong Kong'tur (Smith vd., 2007: 36). Belirsizlikten kaçınma endeksine göre Yunanistan'ın puanı en yüksek puan olan 112; Singapur'un puanı ise en düşük puan olan 8'dir. Türkiye, belirsizlikten kaçınma endeksine göre 85 puanla araştırmada yer verilen 76 ülkeden 25. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 192-194) Belirsizlikten kaçınma endeksinin ortalaması 67,42'dir. Bu ortalama dikkate alındığında Türkiye 85 belirsizlikten kaçınma endeks puanıyla ortalamasının yaklaşık 17,50 puan üstünde yer alarak belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek toplumlardan biridir. Ancak

dikkat edilirse, Türkiye belirsizlikten kaçınma derecesi açısından en yüksek toplumlardan biri olmamakla birlikte, yüksek toplumlardandır.

Kültürün bireysellik-toplulukçuluk boyutunda, Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Büyük Britanya, Hollanda ve Kanada bireyselliğe ilişkin değerlerin en yüksek olduğu ülkeler olarak yer alırken; Guatemala, Ekvator, Panama, Venezüella ve Kolombiya toplulukçuluğa ilişkin değerlerin en yüksek olduğu ülkelerdir (Smith vd., 2007: 36). Bireysellik endeksine göre Amerika Birleşik Devletleri'nin puanı en yüksek puan olan 91; Guatemala'nın puanı ise en düşük puan olan 6'dır. Türkiye, bireysellik endeksine göre 37 puanla araştırmada yer verilen 76 ülkeden 43. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 95-97) Bireysellik endeksinin ortalaması 44,47'dir. Türkiye 37 bireysellik endeks puanıyla ortalamanın yaklaşık 7,50 puan altında yer almaktadır. Ortalamanın altında yer alması nedeniyle, Türkiye bireyselci toplumlardan değil, toplulukçu toplumlardandır. Ancak Türkiye'nin bireysellik endeks puanı ve endeks ortalaması dikkate alındığında, Türkiye bireysellikten uzak olmakla birlikte en toplulukçu toplumlardan birisi de değildir. Yine bireysellik-toplulukçuluk boyutunda Türkiye için söylenebilecek şey Türkiye'nin ılımlı toplulukçu bir toplum olduğudur.

Hofstede'nin erillik-dişilik boyutunda, en eril toplumlar: Slovakya, Macaristan, Japonya, Avusturya ve Venezüella iken; en dişi toplumlar: İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka ve Kosta Rika'dır (Smith vd., 2007: 36). Erillik endeksine göre Slovakya'nın puanı en yüksek puan olan 110; İsveç'in puanı ise en düşük puan olan 5'tir. Türkiye, erillik endeksine göre 45 puanla araştırmada yer verilen 76 ülkeden 45. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 141-143) Erillik endeks ortalamasının 48,93 puan olduğu göz önünde tutulursa, Türkiye'nin 45 puanla ortalamanın yaklaşık 4 puan altında olması nedeniyle ılımlı dişi toplumlardan olduğu görülebilecektir.

Hofstede'nin araştırmasına Minkov'un katkıları sonucunda, sonradan ilave edilmiş olan uzun dönem yönelimlilik boyutuna ilişkin en yüksek puanlara sahip olan ülkeler: Güney Kore, Tayvan, Japonya, Çin, Ukrayna ve Almanya iken; en düşük puanlara sahip olan ülkeler: Porto Riko, Gana, Mısır, Trinidad ve Nijerya'dır. Uzun dönem yönelimlilik endeksine göre Güney Kore'nin puanı en yüksek puan olan 100; Porto Riko'nun puanı ise en düşük puan olan 0'dır. Türkiye, uzun dönem yönelimlilik endeksine göre 46 puanla araştırmada yer verilen 93 ülkeden 47. sırada yer almaktadır. (Hofstede vd., 2010: 255-258) Uzun dönem yönelimlilik endeks ortalaması 46,27 puandır. Türkiye 46 puanla ortalamayla neredeyse aynı puana sahip; ancak yine de puan

küsuratlarıyla da olsa ortalamanın altında yer almasıyla ılımlı kısa dönem yönelimli bir toplumdur.

GLOBE Araştırmasında ülkeler; Anglo, Latin Avrupa, Kuzey Avrupa, Germen Avrupa, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Sahra Altı Afrika, Orta Doğu, Güney Asya ve Konfüçyusçu Asya olmak üzere 10 ayrı grupta kümelendirilmişlerdir. Türkiye bu kümelendirilmede Orta Doğu grubu içerisinde Mısır, Fas, Katar ve Kuveyt ile birlikte yer almıştır. (Gupta ve Hanges, 2004: 187)

Tablo 15. GLOBE Araştırmasının Toplumsal Kümeleri

Anglo Avustralya Kanada İngiltere İrlanda Yeni Zelanda Güney Afrika (Beyaz) Amerika Birleşik D.	Latin Avrupa Fransa İsrail İtalya Portekiz İspanya İsviçre(Fransızca)	Kuzey Avrupa Danimarka Finlandiya İsveç	Cermen Avrupa Avusturya Almanya (Federal) Almanya (Doğu) Hollanda İsviçre
Doğu Avrupa Arnavutluk Gürcistan Yunanistan Macaristan Kazakistan Polonya Rusya Slovenya	Latin Amerika Arjantin Bolivya Brezilya Kolombiya Kosta Rika Ekvator El Salvador Guatemala Meksika Venezüella	Sahra Altı Afrika Namibya Nijerya Güney Afrika (Siyah) Zambiya Zimbabve	Orta Doğu TÜRKİYE Mısır Fas Katar Kuveyt
Güney Asya Hindistan Endonezya İran Malezya Filipinler Tayland	Konfüçyusçu Asya Çin Hong Kong Japonya Singapur Güney Kore Tayvan		
Kaynak: Gupta ve Hanges, 2004: 178-218.			

GLOBE araştırmasında, kültürün boyutları çalışılan 62 ülkeden biri de Türkiye'dir. Araştırmada 9 farklı kültür boyutuna göre, toplumların pratikleri ve değerleri ortaya konmuştur. (Hanges, 2004: 742-747). Toplumların pratiklerinin ölçüldüğü boyutlardan güç mesafesine ilişkin olarak en yüksek puanlar Fas, Nijerya, El Salvador, Zimbabve ve Arjantin'e aitken; en düşük puanlar ise Danimarka, Güney Afrika ve Hollanda'ya aittir (Carl vd, 2004: 539). Regresyon tahminine göre belirlenen puanlara dikkate alındığında güç mesafesi düşük olan ülkeler ve sıralamaları değişmiyorken; güç mesafesi yüksek olan ülkeler Fas, (Doğu) Almanya, Güney Kore, Fransa ve Tayland olarak yer almaktadır (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre güç mesafesi en yüksek olan Fas'ın puanı 6,14 iken; en düşük olan Danimarka'nın

puanı ise 4,14'tür. Türkiye 5,43 puan ile 60 ülkenin arasında 19. sıradadır. Ortalamanın 5,16 olması göz önüne alındığında Türkiye güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almaktadır.

Toplumların pratiklerinin ölçüldüğü belirsizlikten kaçınma boyutu en yüksek olan ülkeler; İsviçre, İsveç, Singapur, Danimarka, (Doğu) Almanya iken; en düşük olan ülkeler; Rusya, Macaristan, Guatemala, Bolivya ve Yunanistan'dır (De Luque ve Javidan, 2004: 622). Regresyon tahminine göre belirlenen puanlar esas alındığında, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin sıralaması İsviçre, İsveç, (Batı) Almanya, Danimarka ve (Doğu) Almanya iken; düşük olan ülkelerin sıralaması ise Rusya, Macaristan, Bolivya, Guatemala ve Güney Kore'dir (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre belirsizlikten kaçınma düzeyi en yüksek olan İsviçre'nin puanı 5,42 iken; en düşük olan Rusya'nın puanı 3,09'dur. Türkiye 3,67 puanla 60 ülkenin arasında 49. sıradadır. Ortalamanın 4,17 olduğu göz önüne alındığında Türkiye belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerin arasında yer almaktadır.

Hofstede'nin araştırmasından farklı olarak GLOBE araştırmasında bireysellik-toplulukçuluk kültür boyutu kurumsal ve grup içi toplulukçuluk boyutları olmak üzere ikiye ayrılarak ölçülmüştür. Toplumların pratiklerinin ölçüldüğü kurumsal toplulukçuluk boyutu en yüksek olan ülkeler İsveç, Güney Kore, Japonya, Singapur ve Yeni Zelanda iken; en düşük olan ülkeler ise Yunanistan, Macaristan ve (Doğu) Almanya'dır (Gelfand vd., 2004: 468). Regresyon tahminine göre belirlenen puanlar esas alındığında kurumsal toplulukçuluğu en yüksek olan ülkeler İsveç, Japonya, Güney Kore, Yeni Zelanda ve Danimarka iken; en düşük olan ülkeler ise Yunanistan, Macaristan ve Arjantin'dir (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre kurumsal toplulukçuluğu en yüksek olan İsveç'in puanı 5,26 iken; en düşük olan Yunanistan'ın puanı 3,41'dir. Türkiye 4,02 puanla 60 ülkenin arasında 43. sıradadır. Ortalamanın 4,26 olduğu dikkate alındığında Türkiye kurumsal toplulukçuluğu ılımlı düşük ülkelerden biridir.

Toplumların pratiklerinin ölçüldüğü grup içi toplulukçuluğu en yüksek olan ülkeler Filipinler, Gürcistan, İran, Hindistan ve Türkiye olarak sıralanırken; en düşük olan ülkeler ise Danimarka, İsveç, Yeni Zelanda, Hollanda ve İsviçre olarak sıralanmaktadır (Gelfand, 2004: 469). Regresyon tahminine göre belirlenen puanlar esas alındığında, grup içi toplulukçuluk boyutunu en yüksek ülkeler Fas, Filipinler, Çin, Rusya, Hindistan ve Türkiye olarak sıralanmakta iken; en düşük ülkeler ise İsveç, Yeni Zelanda, Danimarka, Hollanda, İsviçre (Fransızca) olarak sıralanmaktadır (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre grup içi toplulukçuluk kültür boyutu en

yüksek olan Fas'ın puanı 6,37 iken; en düşük olan İsveç'in puanı ise 3,46'dır. Türkiye 5,79 puanla 60 ülkenin arasında 6. sıradadır. Ortalamanın 5,03 oluşu ve 6. sırada yer alışı göz önüne alınırsa, Türkiye grup içi toplulukçuluğun çok yüksek olduğu ülkelerden biridir.

Toplumların pratiklerinin ölçüldüğü cinsiyet eşitliği kültür boyutunda puanları en yüksek olan ülkeler Macaristan, Rusya, Polonya, Slovenya ve Danimarka iken; en düşük ülkeler ise Güney Kore, Kuveyt, Mısır, Fas ve Zambiya'dır (Emrich vd., 2004: 365). Regresyon tahminine göre cinsiyet eşitliği en yüksek olan ülkeler Rusya, Danimarka, Macaristan, Polonya ve Kazakistan iken; en düşük ülkeler Güney Kore, Kuveyt, Zambiya, Hindistan ve Mısır'dır (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre cinsiyet eşitliği en yüksek olan Rusya'nın puanı 4,07 iken; en düşük olan Güney Kore'nin puanı 2,45'tir. Türkiye 3,02 puan ile 60 ülkenin arasında 54. sıradadır. Ortalamanın 3,37 oluşu ve 54. sırada yer almasına dikkat edildiğinde Türkiye cinsiyet eşitliği çok düşük olan toplumlardan biri olduğu sonucuna varılır.

Toplumsal pratiklerin ölçüldüğü iddialı olma kültür boyutu puanları en yüksek ülkeler Arnavutluk, Nijerya, Macaristan, (Doğu) Almanya ve Hong Kong iken, en düşük olan İsveç, Yeni Zelanda, İsviçre (Fransızca), Japonya ve Kuveyt'tir (Den Hartog, 2004: 410). Regresyon tahminine göre iddialı olma düzeyi en yüksek ülkeler (Doğu) Almanya, Fas, Macaristan, (Batı) Almanya ve Avusturya olarak sıralanırken; en düşük olan ülkelerse İsveç, Yeni Zelanda, Kuveyt, Tayland ve İsviçre'dir (Fransızca) (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre iddialı olma düzeyi en yüksek olan (Doğu) Almanya'nın puanı 4,77 iken; en düşük olan İsveç'in puanı 3,41'dir. Türkiye 4,42 puanla 60 ülkenin arasında 18. sıradadır. Ortalamanın 4,14 olduğu göz önüne alınırsa Türkiye iddialı olma kültür boyutu oldukça yüksek ülkelerden birisidir.

Toplumsal pratiklerin ölçüldüğü uzun dönem yönelimlilik kültür boyutu puanı en yüksek olan ülkeler Singapur, İsviçre, Güney Afrika (Siyah), Hollanda ve Malezya iken; en düşük ülkeler Rusya, Arjantin, Polonya, Macaristan ve Guetamala'dır (Ashkanasy vd., 2004: 304). Regresyon tahminine göre uzun dönem yönelimliliği en yüksek olan ülkeler Gürcistan, Kolombiya, Kosta Rika, Singapur ve İsviçre olarak sıralanırken; en düşük olan ülkeler Rusya, Arjantin, Kuveyt, Polonya ve Tayland'tır (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre uzun dönem yönelimliliği en yüksek olan Gürcistan'ın puanı 6,18 iken; en düşük olan Rusya'nın puanı 3,06'dır. Türkiye 3,74 puan ile 60 ülkenin arasında 36. sıradadır. Ortalamanın 3,96 olduğu dikkate alınırsa Türkiye uzun dönem yönelimliliği ılımlı düşük ülkelerdendir.

Toplumsal pratiklerin ölçüldüğü insan yönelimlilik kültür boyutu puanları en yüksek olan ülkeler Zambiya, Filipinler, İrlanda, Malezya ve Tayland iken; en düşük olan ülkeler (Doğu) Almanya, İspanya, Yunanistan, Macaristan ve Fransa'dır (Bodur ve Kabasakal, 2004: 573). Regresyon tahminine göre insan yönelimliliği en yüksek ülkeler Zambiya, İrlanda, Filipinler, Tayland ve Katar iken; en düşük ülkeler İspanya, Singapur, (Batı) Almanya, Macaristan ve Yunanistan'dır (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre insan yönelimlilik puanı en yüksek olan Zambiya'nın puanı 5,12 iken; en düşük olan İspanya'nın puanı 3,29'dur. Türkiye 3,92 puan ile 60 ülkenin arasında 35. sıradadır. Ortalamanın 4,06 olduğu dikkate alındığında Türkiye insan yönelimlilik boyutu ılımlı düşük toplumlardan birisidir.

Toplumsal pratiklerin ölçüldüğü performans yönelimlilik kültür boyutu en yüksek olan ülkeler İsviçre, Singapur, Hong Kong, Arnavutluk ve Yeni Zelanda iken; en düşük olan ülkeler Yunanistan, Venezüella, Rusya, Macaristan ve Katar'dır (Javidan, 2004: 250). Regresyon tahminine göre performans yönelimliliği en yüksek ülkeler İsviçre, Yeni Zelanda, Singapur, Güney Afrika (Siyah) ve Hong Kong olarak sıralanırken; en düşük ülkeler Yunanistan, Venezüella, Macaristan, Namibya ve Rusya'dır (Hanges, 2004: 742-744). Regresyon tahminine göre performans yönelimliliği en yüksek olan İsviçre'nin puanı 5,04 iken; en düşük olan Yunanistan'ın puanı 3,34'tür. Türkiye 3,82 puan ile 60 ülkenin arasında 43. sıradadır. Ortalamanın 4,09 olduğu göz önüne alındığında Türkiye performans yönelimliliği ılımlı düşük ülkelerdendir.

Hofstede'nin kültür boyutlarına göre, Türkiye'nin özelliklerini özetleyecek olursak şunlar söylenebilir: Türkiye, güç mesafesi, toplulukçuluğu, dişilik değerleri, kısa dönem yönelimliliği ılımlı yüksek ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksekçe toplumlardandır. GLOBE araştırmasının toplumların kültürel pratiklere ilişkin kültür boyutlarına göre Türkiye'nin özelliklerini özetleyecek olursak şunlar söylenebilir: Türkiye güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük, kurumsal toplulukçuluğu ılımlı düşük, grup içi toplulukçuluğu yüksek, cinsiyet eşitliği çok düşük, iddialı olma boyutu oldukça yüksek, uzun dönem yönelimliliği ılımlı düşük, insana yönelik olma boyutu ılımlı düşük ve performans yönelimli olma boyutu ılımlı düşük ülkelerdendir.

Hofstede'nin kültür boyutlarında olsun GLOBE araştırmasının kültür boyutlarında olsun Türkiye'nin ölçülen değerlerinin çoğunlukla ılımlı düşük veya ılımlı yüksek oldukları gözlenmektedir. Yani Türkiye'nin araştırma verilerine göre genelde ortalamanın altında veya üstünde ancak ortalamaya yakın bir yerde konumlandığı

görülmektedir. Türkiye'nin değerlerinin ılımlı olmasının altında yatan şey, Türk toplumunun Tanzimat'tan günümüze kadar yaşadığı Doğulu değerlerden yüz çevirip Batılı değerlere yönelmeye çalışmasıdır. Türk toplumu ne Doğulu değerlerinden tam vazgeçebilmiş ne de Batılı değerleri tam anlamıyla benimseyebilmiştir. Batının birey ağırlıklı değerleri; Batılı toplumların fertlerini bireyliğinin bilincinde, toplumla bağıni tam anlamıyla koparmayan ve toplumuna karşı sorumluluğunu bilen kişiler olmalarını sağlamaktadır.

Doğunun geleneksel değerleri ise, bireyi her zaman toplumun öncelikli konumunun arkasında konumlandırarak, çoğunlukla toplumun kurallarına tartışmasız ve koşulsuz uyan kişiler arzulamakta ve buna uygun bir toplumsal yaşamı salık vermektedir. Geleneksel Doğulu uyum gösterici rolünü terk eden Türk bireyleri, topluma karşı sorumluluklarını kabul eden Batılı anlamda birey olamamakta; bunun yerine bencil kişilere ve parçalanmış kişilik yapısına sahip insanlara dönüşmektedir. (Eroğlu, 2009: 191) Hofstede'nin araştırmasında, Türk toplumu, eril kültür görünümüne rağmen, daha çok dişil kültür değerleri ağırlıklıdır. "Maço" ve "Taş fırın Erkeği" vurgusu, arabesk müzikle hemen ağlayan duygusal erkek modeli, görünen ile gerçekte işleyen arasında ciddi sapmalar olduğunu ortaya koymaktadır. (Sargut, 2001: 176). Eroğlu, gelenekten kopamayan ve aynı zamanda da modern olamayan toplumlarda hakim hale gelen popüler kültürün şekillendirdiği insan modelinin özelliklerinin şunlar olduğunu söylemektedir (Eroğlu, 2009: 191-194):

- 1) Davranışlarında sıradanlık esastır,
- 2) Aşırı duygusallık yaygındır,
- 3) Kişisel sorumluluk anlayışı gelişmemiştir,
- 4) İletişimde tutarsızlık ve ikiyüzlülük egemendir.

GLOBE araştırmasının liderlik boyutları olan karizmatik (değer yönelimli) liderlik, takım liderliği, katılımcı liderlik, insan odaklı liderlik, özerk liderlik ve kendini korumaya yönelik liderliğe ilişkin puanlar Ek-1 ve Ek-2'deki Tablolarda verilmiştir (Dorfman vd., 2004: 713-714). Karizmatik liderliğe ilişkin liderlik boyutunda en yüksek puan 6,46 ile Ekvator'a aitken; en düşük puan ise 4,51 ile Katar'a aittir. Türkiye, karizmatik liderliğe ilişkin liderlik boyutunda, 5,95 puanla 61 ülkeden 26. sırada yer almaktadır. Bu liderlik tarzının ortalamasının 5,83 olduğu göz önüne alındığında, Türkiye, ortalamanın 0,12 puan üstünde yer alması nedeniyle karizmatik (değer yönelimli) liderliğin ılımlı olarak yüksek olduğu ülkelerden biridir.

Takım liderliğine ilişkin liderlik boyutu en yüksek olan Ekvator'un puanı 6,21 iken, en düşük olan Katar'ın puanı 5,76'dır. Türkiye, 6,01 takım liderliğine ilişkin puanı ile 61 ülkenin arasında 7. sıradadır. Bu liderlik tarzının ortalamasının 5,76 olduğu ve ülkeler arasındaki sıralaması dikkate alındığında, Türkiye, takım liderliğinin yüksek olduğu ülkelerden birisidir.

Katılımcı liderliğe ilişkin liderlik boyutunda en yüksek puan 6,09 ile İngilizce konuşulan Kanada'ya aitken; en düşük puan 4,50 ile Arnavutluk'a aittir. Türkiye 5,09 katılımcı liderlik puanıyla 61 ülkenin arasında 46. sıradadır. Bu liderlik tarzının ortalamasının 5,33 olduğu dikkate alındığında, Türkiye, katılımcı liderlik puanı ortalamasının 0,24 puan altında olması nedeniyle katılımcı liderlik düzeyi düşük ülkelerden biridir.

İnsan odaklı liderliğe ilişkin liderlik boyutu en yüksek olan İran 5,75 puan iken; en düşük olan Tayvan 3,35 puandır. Türkiye insana yönelik liderlik boyutunda 4,90 puanla 61 ülkenin arasında 29.sıradadır. Bu liderlik tarzının ortalamasının 4,85 puan olması göz önüne alındığında, Türkiye, 0,05 puan ortalamasının üzerinde bulunması nedeniyle insana yönelik liderlik tarzının ılımlı yüksek olduğu ülkelerden biridir.

Özerk liderliğe ilişkin liderlik boyutunda en yüksek puan 4,63 ile Rusya'ya aitken; en düşük puan 2,63 ile Brezilya'ya aittir. Türkiye 3,83 özerk liderlik puanı ile 61 ülkenin arasında 34.sıradadır. Bu liderlik tarzına ait ortalamasının 3,85 olmasına dikkat edildiğinde, Türkiye'nin puanı ortalamaya çok yakın olmakla birlikte ortalamasının altındadır. Bu da, Türkiye'de özerk liderliğin özel bir ağırlığı olmadığı anlamına gelmektedir.

Kendini korumaya yönelik liderliğe ilişkin liderlik boyutu en yüksek olan Arnavutluk'un puanı 4,62 iken, en düşük olan Finlandiya'nın puanı 2,55'tir. Türkiye 3,57 puanla kendini korumaya yönelik liderlik boyutunda 61 ülkenin arasında 26. sıradadır. Kendini korumaya yönelik liderliğin ortalaması 3,47'dir. Türkiye ortalamasının 0,10 puan üstünde olması nedeniyle kendini korumaya yönelik liderliğin yüksek olduğu ülkelerdendir.

1.3.8. Melez Kültür

“Melez” kelimesi, Fransızcası “hybride”, İngilizcesi “hybrid” olan ve Arapça “meles” kelimesinden gelmekte olup, Coğrafya Terimleri Sözlüğü'nde (1980) “Ayrı ırktan ana ve babadan doğan, her iki ırkın kimi özelliklerini kendinde toplayan insan” ve Güncel Türkçe Sözlükte de “1) Değişik türden hayvan veya bitkiden üremiş (hayvan veya bitki), kırma, hibrit, metis. 2) Değişik ırkta ana babadan doğmuş olan kimse

3) *meç. Katışık, karışık*” anlamlarıyla tanımlanmaktadır. (www.tdk.gov.tr) Tanımlardan da anlaşılacağı üzere melez kelimesi saf (arı) olanı değil de bir karışımı ifade etmektedir. Karışımı oluşturan unsurların karışıma katılma oranlarına ya da karışımda baskın unsur olma derecelerine göre birden çok melezlik söz konusu olacaktır.

Toplumların kültürleri arasında benzerlikler ve farklılıklar, toplumların ve toplumlardaki yönetim ve liderlik anlayışlarının anlaşılmasında önemli ölçüde fayda sağlarlar. Kültürün benzerlik ve farklılıkları üzerine kurulu çalışmalar kültürün belli bir zamandaki saf ve statik halini esas almışlardır. Oysa hiçbir toplumun kültürü tamamen saf ve statik değildir.

Küreselleşmenin ve insan kaynaklarının hareketliliğinin artması, sürekli değişim, yeni bilgi ve koşulların ortaya çıkması, modern toplumların kültürlerinin daha az saf ve statik olmasının önemli nedenleridir. Toplumların kültürleri, başka toplumların kültürleriyle temas ederek kendilerini yeniler ve yeni bir kültür karışımı olarak ortaya çıkar ki; bu, melez kültür olarak kavramsallaştırılabilir (Rizvi, 1997: 22). Melez kültür kavramının dört boyutu vardır. Bunlar: a) benzerlikler ve farklılıklar, b) karşılaşma, erime ve oluşma c) küresel bağlam ve d) yeni bir kültür şeklidir. Küreselleşme ve karşılıklı bağıllıkla birlikte kültürlerin karşılaşması ve karışımı büyük ölçüde artmıştır. (Tian, 2013: 53)

Hernandez, “Hybrid Architecture in Latin Amerika” adlı makalesinde melez kültürü “*belirli bir kültür bağlamında birçok kültür unsurunun etkileşiminin sonucu*” olarak tanımlamıştır (Hernandez, 1999: 20). Melez kültür, birden fazla toplumun kültürünün benzerliklerinin ve farklılıklarının basitçe karışımı değil, daha karmaşık bir sürecin sonucunda oluşan bir üründür. Melez kültür, bir toplumun kültürünün küreselleşme tarafından belirlenmiş merkez ve çevre ilişkisindeki yeri, egemen kültürü kabul etme veya ona direnme düzeyi, diğer kültürlerin etkisini bireylerin benimsemeye isteklilik derecesi, ev sahibi kültürün içinde yaşayan bireylerin kendi kültürünü içselleştirmiş olma derecesi ve ev sahibi kültürün diğer toplumların kültürlerine yaklaşımı gibi birçok değişkene bağlı akışkan ve değişken bir sürecin ürünüdür. (Tian, 2013: 54) Kültürün melezleşmesi; yaratıcılık, çok çeşitlilik ve hoşgörü açısından olumlu olarak değerlendirilebilecekken (Canclini, 1995: 239); hakim kültür ile güçsüz olan kültür etkileşimi açısından olumsuz olarak değerlendirilebilir. Hakim olan kültür ile güçsüz olan kültürün karşılaşmasında, güçsüz olan kültürün hakim olanı taklit etmesiyle, hem hakim olan kültür hem de güçsüz alan kültür belirli ölçüde bozulur

(Parla, 2001). Hakim olan kültür ile güçsüz olan kültürün etkileşiminde, bozulmanın daha fazla güçsüz olan kültürde olacağı su götürmez bir gerçekliktir.

Toplumların farklılıklarının anlaşılmasında, Doğu-Batı ayrımı bir yandan indirgemeci bir yaklaşımı yansıtmakla birlikte, diğer yandan da bir kısım temel doğruları ortaya koymayı sağlamaktadır. Doğu ve Batı, coğrafi bir mekânla ilişkili olmakla ve yön belirtmekle birlikte, aslında daha çok iki farklı ana düşünüş ve yaşayış tarzını ifade eden kavramlardır. Ancak günümüzde Batı denince, Kuzey Amerika, Anglo-Sakson Ülkeler ve Avrupa'nın tarihsel ve toplumsal değerlerinin oluşturduğu bir kavram akla gelmektedir. Doğu denince de Batı diye tanımlananların dışında kalan dünya akla gelmektedir. Batının temel değerleri, Hıristiyanlık, Yunan ve Roma medeniyet değerlerinin etkisinde şekillenerek bireycilik, rasyonalizm, yasalaştırma, teknoloji, demokrasi gibi kavramların birleşiminde ifadesini bulmaktadır. Doğunun temel değerleri ise Budizm, İslamiyet, Brehmenlik, Mecusilik dinlerinin değerlerinden etkilenerek toplulukçuluk, irrasyonellik, doğayla uyum gibi kavramlar etrafında ifadesini bulmaktadır. Doğu ile Batının karışımından ortaya çıkacak kültür de melez kültür olacaktır. Bunlardan hangisinin egemen olduğuna göre ve hangisinin ev sahibi olduğu alanda karşılaşip etkileşime girdiklerine göre kültürün melezliği şekillenecektir. Batı, bugün için kendisini dünyanın her yerine bir zorunlulukmuş gibi dayatmıştır ve Doğu'ya göre egemen kültürü temsil eder durumdadır. Ancak bu, Batı'nın da Doğu ile etkileşimi sonucunda, değişmediği anlamına gelmemektedir. Yani melez kültür, Doğu ve Batı etkileşimiyle hem Doğulu hem de Batılı toplumlar için söz konusudur.

Hofstede'nin ve GLOBE'un çalışmalarında, toplumların kültürleri Doğu Batı ayrımı indirgemeci yaklaşımını aşarak birçok boyutta ele alınmıştır. Hofstede'nin çalışmalarında 6 kültür boyutu bulunmakta, GLOBE araştırmasında ise 9 kültür boyutu vardır. Bu kültür boyutlarının ülkelerde aldıkları puanlar kadar varlıkları ve etkinlikleri söz konusudur. Tek tek puanlar etkili olmakla birlikte, bu farklı puanlara sahip kültür boyutlarının diğer toplumların kültür boyutlarıyla değişik düzeylerdeki etkileşimiyle de şekillenerek bir arada bulunmaları, o toplumun farklı ve yeni bir melez kültürünün oluşmasına neden olacaktır. Ne kadar çok farklı boyut ve dış etken birbiriyle etkileşim içindeyse o kadar çok hatta sınırsız melez kültür oluşumu söz konusu olacaktır (Han, 2003: 6). Aynı zamanda bu karşılıklı kültür boyutlarının etkileşimine zaman boyutunu da eklersek zaman içinde değişik puanlarla etkinliğini gösteren kültür boyutlarının aldıkları değerlerle de bu melez kültürün çeşitliliği ve çokluğu daha da katlanacaktır.

1.3.9. Türk Kültüründe Melezleşme Eğilimleri

Melez Türk Kültürünün oluşumunda üç ana unsurun etkili olduğunu söylemek mümkündür: Birincisi, Türklerin Orta Asya²'daki geleneksel yaşayışları ve inanışları ile Orta Asya'daki diğer kültürlerle ilişkileri; ikincisi, İslamiyet'in Türkler arasında yaygınlaşması ve Müslüman toplumlarla ilişkilerin artması; üçüncüsü ise Batılılaşma ve Batılı ülkelerin kültürleriyle ilişkilerdir (Ünal, 2010: 18). Türk kültürünün melezleşmesindeki bu üç ana aşama, Türklerin yaşayış tarzlarına etkide bulunduğu gibi yönetim geleneklerine ve liderlik tarzlarına da etkide bulunmuştur. Kültürden tamamen bağımsız bir yapı ve davranış kalıbı olamayacağına göre, Türklerin oluşturdukları yönetim yapısı ve sergiledikleri liderlik tarzlarını anlamak için, kültürün bu üç ana melezleşme aşamasının tarihi süreç içerisinde ve temel kurumlar çerçevesinde nasıl şekillendiğinin ortaya konulması gerekmektedir.

1.3.9.1. Türklerin Orta Asya'daki Geleneksel Yaşayışları, İnanışları ve Yönetim

Türk kültürünü belirleyen ilk ve önemli unsurlar; Türklerin yaşadığı coğrafya, göçebelikleri, savaşçılıkları, toprağın mülkiyetine ilişkin tutumları, sosyal tabakalaşma, paylaşımcı sistemler ve Türklerin inanç sistemleri ve kut-töre anlayışıdır.

Türkler kökenleri itibariyle Orta Asyalı yani doğulu; yerli ve yabancı birçok bilim adamının mutabık olduğu üzere göçebe bir toplumdur (Kafesoğlu, 2009: 32). Baykan Sezer (2011: I.I), Asya kıtasının coğrafi şartlarının toplumların yaşam biçimini nasıl etkilediğini şöyle aktarmaktadır: “*Asya kıtasını yakından incelediğimiz zaman... Bir yanda su boylarında bereketli ovalar ve öte yanda bozkır ya da çöller. Bu şartların incelenmesinden su boyu ovalarının yerleşik tarım, çöl ve bozkırların ise göçebe çoban toplumların gelişmesine elverişli olduğunu söyleyebiliriz.*” Sencer'e (1986: 15) göre, tarıma elverişli olmadıkları gibi hayvan sürülerini beslenmesine elverişli otlaklardan yoksun geniş bozkır ve çöl alanlarında, hayvancılık kararlı ve sürekli bir üretime elvermediği için, işbölümü ve tarımsal üretimin önkoşulları olan bilgi ve beceri birikiminin gerçekleşmesi uzun zaman almıştır. Bu göçebe toplumlar da nüfus üretim dengesizliğinin oluşturduğu açığı kapatmak için, askeri bir yapı içinde savaşçı ve hareketli bir yaşam tarzı oluşturmuştur.

At ve demir, Türk kültürünün iki önemli asli unsurudur (Kafesoğlu, 2009: 35). Atın ve demirin Türklerin bozkır yaşantısında savaşçı ve hareketli olmalarında etkili

² **Asya:** Asurca “*Assu*” kelimesinden gelmekte olup, Asur dilinde “*Doğu Ülkesi*” anlamına gelmektedir. (Atlas de Peche, 1968: 82 Aktaran Sezer, 2011: 5)

olduğu anlaşılmaktadır. Doğu ya da Asya toplumlarında, beslenme ve tüketim sorununu sürekli çözmek için, ordu biçiminde örgütlenerek karşılıklı rızaya dayanan bir yönetime ihtiyaç duyulmuştur. Boyların birlikteliği şeklinde örgütlenen bu göçebe toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri, ganimet akınları ya da savaşlarla öteki göçebe ve yerleşik toplumları vergiye bağlayarak artık ürünlerinden yararlanmalarına bağlıdır. (Sencer, 1986: 15-16)

Asya ya da Doğu toplumlarında toprağın mülkiyeti ilkesel olarak topluluğun ortak malıdır (kamunun); toprak ancak topluluk adına özel yararlanma konusu olabilmektedir (Sencer, 1986: 16). Ancak Türklerde Marksist anlamda bir ortak mülkiyet söz konusu değildir. Kamu ve özel mülkiyetin bir arada görüldüğü bir sistem vardır. (Türkdoğan, 1982: 16-43) Kışlaklar, davar ve at sürüleri ile yetiştirilen ürünler, özel mülkiyete ait iken; yaylaklar ve topraklar kamu mülkiyetine aittir. (Eroğlu, 2009: 272) Otlak ve sulaklardan tasarruf etme hakkı halkındır (Divitçioğlu, 1987: 243).

Türklerde sosyal tabakalaşmaya bakıldığı zaman, beyler ile kağanlar ve halk tabakası olarak ikili bir ayırım yapılabilir. Eski Türk devletleri birer akın ve savaş devletleri olduğu için, halk tabakası aynı zamanda bey ve kağanın askerleri; bey ve kağan da halk tabakasının komutanlarıdır. Bu bağlamda Türklerde, yönetilen halk ile yönetici beyler arasında Ortaçağ Avrupasındaki sınıf ayırımına benzer bir ayırım söz konusu değildir. (Eroğlu, 2009: 273) Türklerin göçebelikleri ve evren tasavvurlarının bir sonucu olarak, geniş toprak mülkiyeti oluşmamış; bu da Türklerde toprak aristokrasisi ve kölelik gibi kurumların oluşumunu önlemiştir. Göçebe olmalarının sonucu olarak, Türklerde tapınak benzeri bir yer oluşmamış, bunun doğal sonucu olarak ruhban sınıfı da yoktur. (Bıçak, 2009: 57)

Türklerde, zenginler ve yoksullar şeklinde keskin bir sınıflaşmanın ortaya çıkmamasının nedeni, “*ganimet sistemi*³, *dağıtımçı toy*⁴, *ülüş sistemi*⁵ ve *başakçılık*⁶” gibi Türk kültürünün yardımlaşma gelenekleridir (Eröz, 1983: 229-344). Bu gelenekler Türklerin “paylaşıcılık” ve “eşitlik” ilkeleri doğrultusundaki davranış kodlarının

³ **Ganimet Sistemi:** Her yıl düşman ülkelere yapılan akınlardan elde edilen menkul ve ganimetlerin başta kağan ve savaşa katılan komutanlar olmak üzere, savaşa katılanlar ve cephe gerisinde katkıda bulunanlara katkıları ölçüsünde paylaşılmasıdır.

⁴ **Dağıtımçı Toy:** Eski Türklerde Kağan ve beylerin biriken mal ve servetlerini belirli aralıklarla bir şölen düzenleyerek halkla paylaşmasını ifade eder.

⁵ **Ülüş Sistemi:** Eski Türklerde sahip olunan imkanların eş-dost, komşular, kardeşler, yakınlar, yolcular özellikle yoksullarla paylaşılmasıdır.

⁶ **Başakçılık:** Tarımla uğraşanların tarlalarında, bağ ve bahçelerinde yetişen ürünlerin bir kısmının “*kurdun kuşun hakkı var diyerek*” özellikle yoksulların toplaması için bırakılmasıdır. (Eröz, 1983: 238-244)

göstergeleridir. Bu geleneksel sistemlerle toplum içinde bazılarının özellikle yöneticilerin halktan farklılaşacak şekilde servet biriktirmeleri engellenir ve toplumsal ahengin bozulmaması doğrultusunda bir emniyet supabı görevi görürlerdi. Kağan ve beylerin hiyerarşideki konumları, biriktirdikleri mal ve servetlerine göre değil, bunların ne kadarını halka dağıttıklarına göre belirlenirdi. (Eroğlu, 2009: 279)

Türklerin ilk dini konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşlerin ağırlıklı noktası Türklerin ilk dininin Şamanizm olduğu yolundadır. Ancak Türklerin dinini sadece Şamanizm olarak belirlemek doğruyu tespit etmekten çok uzak olacaktır (Roux, 1994: 238). Kafesoğlu, Türklerin ilk inançlarının üç noktada odaklandığını söylemektedir. Bunlar: 1-Doğa güçlerine inanma. Güneş, Ay, yıldız gibi gök cisimleriyle, kutsal yer-sular bu inancın temel konuları arasındadır. 2-Atalar Kültü. Atalara tapınma onlardan yardım bekleme ve onları gündelik hayatın bir parçası olarak yaşatma çabası şeklinde kendini göstermektedir. 3- Gök-Tanrı Dini. Türklerin asıl dinidir. Tanrı, yaratıcı ve tam iktidar sahibidir. Semavi mahiyete haiz olup Gök Tengri diye anılır. Gök Tanrı inancının toprakla ilişkisi olmadığı için avcı ve çoban topluluklara özgü olup, Asya Bozkırlarında ortaya çıkmıştır. (Kafesoğlu, 2009: 297-316) Tevhid inancına yakın bir içeriğin yansıması olan Gök Tanrı inancı, uhrevi anlamda bir birlikteli temsil etmekte iken; bu uhrevi inancın dünyevi yansıması olan kağan da, boyu oluşturan ailelerin ve boyların birlikteliğini temsil etmektedir.

Türklerin yaşayış tarzını ve inanç sitemini esas belirleyici unsur Türklerin evren tasavvurudur⁷(Bıçak, 2009: 33). Türklerde evren tasavvurunun iki önemli unsuru Tanrı ve Tanrı tarafından görevlendirildiğine inanılan kağandır. Tanrı saflığı ve yüceliği sembolize eden Gök ile ifade edilip ebedi (Roux, 1994: 238), yaratıcı (Schmidt, 1966: 74) ve cezalandırıcıdır. Kağanın görevi kendisine bağlı olan boyları ve insanları bir arada tutmak ve korumaktır. Türklerde liderlerin çok önemli görülmesi ve devletin kutsal kabul edilmesinin nedeni, liderin, boyun ya da boyların bir arada olmalarını sağlamasındaki rolünde aranmalıdır. Bu, Türklerdeki toplulukçuluğun önemli bir yansımasıdır. Bu toplulukçuluk anlayışının altında yatan unursa, varlığını ve yaşamını devam ettirebilme amacıdır. Yani toplulukçuluk, Türklerde yaşamsal bir öneme haizdir.

Türkler ruhlara inanmaktadırlar ve ruh kelimesi beş farklı alanda kullanılmıştır (Bıçak, 2009: 60): 1-Canlı ve cansız unsurların sahip oldukları ruhlar, 2-Gök

⁷ **Evren Tasavvuru:** Evrenin oluşumu, dünyanın yaşanabilir duruma getirilişi, insanın yaradılışı, insanın bu dünyada hangi ilkelere göre yaşayacağı, öldükten sonra gideceği öte dünyanın özelliklerinin neler olduğu ve bütün bu süreçte Tanrı'nın yeri konularından oluşur. (Bıçak, 2009: 33)

tabakalarında varlıklarını sürdürenler, 3-Dünyanın kutsal yerlerinde yaşayanlar, 4-Bedeninin çeşitli organlarında olanlar, 5-Toplum, devlet, ata, boy, aile ruhları (Roux, 1994: 83). Ruhun bu kadar farklı ve çok alan için kullanılması, evrenin organik bir bütünlük olarak algılandığını göstermektedir. Evrenin bütünlüğü Tanrı ve ruh anlayışı çerçevesinde açıklanmaktadır. Toplumun çeşitli unsurlarını ruhlu olarak açıklamanın nedeni, toplumsal bütünlük ve düzendir. Doğadaki varlıkların yerin, suların, dağların, ağaçların, hayvanların ruhlara sahip olduklarına inanmaları, Türklerin doğayla uyumlu bir yaşam tarzı benimsemelerine neden olmuştur. Doğadan ihtiyacı kadar almak ve diğerlerinin yaşamasına saygı göstermek esastır. Doğaya saygı hayatın güvencesi olarak görülmüştür. (Bıçak, 2009: 61) Türkler göçebe hayatın belirsizliklerinden kaçınabilmenin yolunu ruhlara inanarak ve doğayla uyumlu bir yaşam tarzı benimseyerek aşmaya çalışmışlardır.

Türklerin ruhla ilgili düşünceleri insan ve doğaya bakışlarına ilişkin önemli ipuçları vermektedir. Canlılığı temsil eden kuvvet olarak ruh hem tek tek varlıklarda söz konusu iken aynı zamanda aynı varlıkların tür olarak da ayrı bir ruhları vardır. Örnek olarak bir tarafta tek tek ağaçların ruhu varken; topyekûn o ağaçların oluşturduğu ormanın da ruhu vardır. Toplumda tek tek bireylerin de ruhu vardır; toplumun da bir ruhu vardır. (Bıçak, 2009: 60) Buradan toplulukçuluğu ağır basan Türklerin bireye de önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Türklerin yönetim geleneklerinde “*kut*” ve “*töre*” iki önemli kavramdır. “*Kut*”, saadet, uğur, baht gibi anlamlarının yanında devlet ve siyasi egemenlik gücünü ifade etmektedir (Arsal, 1947: 120-121). Türklerde Hakan *kut*’u Tanrıdan alır; ancak Tanrı adına hükmedemez ve iktidarı mutlak değildir (Köseoğlu, 2013: 38). Hakanın *kut*’u, hükümdarı bağlayan nesnel hukuk kuralları olan “*töre*” ile sınırlıdır. Türk yönetim anlayışında adalet veya töreye sadakat *kut*’un meşruiyetinin temelini oluşturur. Doğru geleneğinde adalet, yönetenlerin iyi insan ve erdemli olmalarından kaynaklanan bir lütuftur. (Köseoğlu, 2013: 41) Zira “*Erdemsizden kut çekilir.*” (Ögel, 1971: 224) Türklerde, otoriteden güçlü düzen fikri niteliği taşıyan töre, *kut*’tan daha önemli ve önceliklidir. Töre’nin devamı Türk topluluklarının devamının teminatıdır. Töre var oldukça, *kut* mutlaka birileri tarafından Tanrı’dan alınacak ve toplum varlığını sürdürecektir. Töre’nin *kut*’u sınırlandırıcı rolü, Türk toplumlarında güç mesafesinin yüksek olmasını engellediği ve toplumun sıkıntılı olduğu belirsizlik dönemlerinde de, bu belirsizliği ve sıkıntılı süreci atlatmada, önemli bir dayanak olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.9.2. İslamiyet'in ve Müslüman Topluların Etkisinde Türk Kültürü ve Yönetim

Türklerin İslamiyet'i kabul etmelerinden sonra Türk toplumunu ve yönetim kültürünü şekillendiren önemli kurumlar: halifelik, saltanat, şeyhülislamlık, kadercilik, mezhepler, vakıflar ve ahiliktir. Türk devlet yapısındaki bürokratikleşme de bu süreçte ortaya çıkmıştır. Bu kurumlar, Türk kültüründeki güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, performansa yönelik olma boyutlarını etkilemiştir.

Abbasilerin (750-954) halifeliği ele geçirmeleriyle birlikte Türkler ve Müslüman Araplar arasındaki ilişkilerin niteliği, büyük ölçüde savaşmak şeklinde olan Emeviler döneminin aksine, olumlu yönde değişmiştir (Yazıcı, 2002: 61). Abbasiler döneminde Araplar ile Türklerin 751 Talas Savaşı'nda Çinlilere karşı işbirliği yapmaları ve de savaşı Müslüman Arapların kazanmasıyla Türkler ve Müslüman Araplar yakınlaşmış ve Türklerin Müslümanlaşması hızlanmıştır (Sarı, 2005: 41; Yazıcı, 2002: 37). Abbasiler, Emevilerin mevali⁸den gördükleri Türklerin savaşçı ve yönetsel özelliklerinden yararlanma yoluna gitmiş ve onlara devletin önemli konumlarında görevler ve komutanlıklar vermişlerdir (Yıldız, 1981: 289; Günay-Güngör, 1999: 247; Yazıcı, 2002: 44). IX. Yüzyılın ortalarına kadar Abbasilerde merkezi otorite güçlüdür; ancak daha sonraları merkezi otoritenin gücünün zayıflaması söz konusudur. Merkezi otoritenin zayıfladığı dönemde Abbasilerle Türklerin ilişkileri daha da ilerlemiş ve Türklerin kitleler halinde Müslümanlığa geçişi bu süreçle başlamıştır. (Günay-Güngör, 1999: 262)

Türkler, Müslüman olduktan sonra İslam Medeniyetine dahil olmuşlardır. Türklerin İslamiyet'i korumaları ve geleneksel kültürleri ile İslamiyet'in ve Müslüman toplumların kültür öğelerinin ilişkileri doğrultusunda, bir Türk-İslam Medeniyetinin oluşumundan da bahsedilebilir. Nitekim Türkler, İslamiyet'in korunması ve yayılmasında çok kilit bir rol oynamışlardır. Özellikle Anadolu Selçuklular döneminde, Haçlılara karşı verdikleri mücadele ile İslam'ı koruyan en önemli unsur olmuşlar; böylece İslamiyet ile iyece bütünleşmişlerdir. Osmanlı Devleti döneminde de Türklerin İslam'ı koruma ve İslam'la bütünleşme anlayışı devam etmiştir (Kazıcı, 2007: 2). Batıda "Türk" ile "Müslüman" kelimelerinin birbirlerinin yerine kullanılıyor olması bunun en önemli göstergesidir (Lewis, 2007: 13). Türkler İslam Medeniyetine dahil

⁸ **Mevali:** Azad edilmiş köleler. Mevali, terim anlamında ilk İslâmî fetihlerin ardından kendi istekleriyle müslüman olan, çoğunluğunu doğuda İranlılar ve Türkler'in, Kuzey Afrika ve Endülüs'te Berberiler'in, Mısır'da Kıbtîler'in oluşturduğu gayri Arap müslümanları ifade etmek üzere kullanılmaya başlanmıştır. (Yiğit, 2004: 424)

olmalarıyla birlikte paylaşım esasına dayanan “*zekât*” ve “*infak*⁹” gibi bir kısım yeni kurumlarla tanışmışlar ve daha önceden var olan kültürel eğilim ve evren tasavvurlarına uygun olanları yeniden şekillendirmişlerdir. Türklerin, İslamiyet’i kabul etmelerinin sonrasında Arap-Acem kültürü karışımı bir medeniyet halkasına dahil olmalarıyla birlikte gerçekte İslami öğretide olmayan ama İslam öncesi Arap-Acem kültürlerinin kalıntısı ve uzantısı bazı Orta Doğu kültür öğelerinin de etkisi altına girmişlerdir. Halifelik, saltanat, şeyhülislamlık ve kadercilik kurumları Türklerin İslamiyet’le birlikte Arap-Acem kültürlerinin etkisiyle ilk defa tanıştıkları kurumlardır. Vakıflar ve ahilik ise Türklerin İslamiyet öncesinde yaşadıkları fakat İslamiyet’le birlikte daha yoğun ve daha kurumsal bir şekilde oluşturdukları ve biçimlendirdikleri kurumlardır.

Halifelik, Kuran-ı Kerim’de yer almamaktadır ve Hz.Muhammed’in başlattığı veya tavsiye ettiği siyasi ve yönetsel bir kavram da değildir. Halifelik Kuran-ı Kerim’de yaratılışın anlatılması sırasında, soyut olarak bütün insanlığa verilmiş bir sıfattır. Bilakis, Peygamberlik sonrası siyasi ve yönetsel bir uygulamadan doğmuştur. Halifelik, Hz.Muhammed’in ölümünden sonra, onun yerine İslam toplumunun kimin tarafından yönetileceği ve İslam dinini kimin temsil edip koruyup gözeticeği ve yayacağı hususunun siyasi olarak kavramsallaşması ve kurumsallaşmasıdır. Hz.Muhammed’in vefatından sonra yaratılan fiili duruma göre halife, yeryüzünde bizzat Allah’ın temsilcisi değil; kendi konumlarını güçlendirmek için, Hz. Muhammed’in ardılı ve temsilcisi olma iddiasında olan yöneticilerin kendilerini adlandırmalarıdır. Halife olmanın üç yolu vardır (Sencer, 1986: 41): Birincisi, devlet ileri gelenlerinin seçimi; ikincisi, bir önceki halifenin ataması; üçüncüsü zor ve güç kullanarak ele geçirmedir. İslam Hukukunda, halifeyi seçenlerle seçilen arasında bir tür alım satım sözleşmesi olduğu iddia edilmiş, halifenin tanınması da beyt (satım) kelimesinden gelen biat (baş eğme) adını almıştır.

Araplarda, İslamiyet öncesinde çok kuvvetli bir kabilecilik ve kavimcilik anlayışı vardı. Bu kabilecilik ve kavimcilik geleneğinin şiddetli bir erkek egemenliğine dayanması, yönetim erkinin babadan oğula geçişi konusunda önemli bir gösterge sayılır. Hilafet, Emevi Devleti döneminde Muaviye’den sonra irsi monarşiye dönüşmüştür (Sencer, 1986: 41; Ortaylı, 2009: 189). İslam Devleti’nde din ve otoritesi Abbasiler zamanında tekelleşerek, devlet İran Sasani Devleti ve Bizans’ın etkisiyle vezirlik,

⁹ **İnfak:** Sözlükte “*tükenmek, tamamlanmak, son bulmak*” mânasındaki *nefk* kökünden türetilen infâk “*bitirmek, yok etmek; yoksul düşmek*” gibi anlamlara gelirse de daha çok “para veya malı elden çıkarmak” mânasında kullanılmaktadır. Dini-ahlâkî bir terim olarak genellikle “*Allah’ın hoşnutluğunu elde etme amacıyla kişinin kendi servetinden harcama yapması, muhtaçlara aynî ve nakdî yardımda bulunması*” demektir. Bu bakımdan infak, farz olan zekâtı ve gönüllü olarak yapılan her çeşit hayrı içermektedir. (Çağrı, 2000: 289)

*emirül ümeralık*¹⁰ ve divanlar şeklinde örgütlenmesini tamamlamıştır. Abbasiler döneminde emirül ümeralıkta bulunan Türkler tarafından kurulmuş olan Büyük Selçuklu Devleti, Türklerin konargöçer kültürü ile Abbasiler dönemindeki İslam Devlet Örgütünü uzlaştırarak kendine özgü bir devlet örgütü geliştirmiş; hükümdar Sultan-ı Azam adını almıştır. (Sencer, 1986: 41-42). Anadolu Selçuklu ve Osmanlı Devleti'nde de belirli değişikliklerle bu örgütlenme şekli devam etmiştir. Bu Türk Devletlerinde ülke hanedan üyelerinin ortak mülkü olarak görülmüş ve iller hanedan üyeleri arasında paylaşılmıştır. Türkler daha önce tamamen bağımsız yaşamışken, Karahanlılar'dan itibaren Türk-İslam Devletlerinde tahta çıkan hükümdarlar, Allah'ın dininin yeryüzündeki lideri konumunda gördükleri halife adına hutbe okuturlardı. Daha sonra kendi adlarına para bastırırlar ve paranın üzerinde halifenin adının geçmesine önem verirlerdi.

Halife'nin adına hutbe okutulması ve paranın üstünde halifenin adının geçmesine önem verilmesi, bir taraftan Türk sultanlarının başka bir otoriteye bağlanmaları ve boğun eğmeleri anlamına gelirken; diğer taraftan da Türk sultanlarına halife adına hareket edebilme ve halifenin yanında yer alarak, hatta “*halife*” unvanını kullanarak dünyevi güçlerini din alanının uhrevi gücüyle daha da pekiştirme imkanı sağlamıştır. Halifelüğün Türk sultanları tarafından kullanılması, Türk toplumunda toplumsal güç mesafesinin artmasına neden olmuş ve aynı zamanda Türk sultanlarına kendi iktidarlarını korumaya yönelik yeni bir sığınma alanı oluşturmuştur. Halifelik makamının Yavuz Sultan Selim zamanında alınmış olmasına rağmen, daha çok Osmanlı'nın çöküş döneminde, özellikle de II.Abdülhamit yönetiminde birleştirici bir sembol olarak ve pan-islamist bir politika aracı olarak kullanılması, sultanın devleti ve iktidarını korumaya yönelik sergilediği liderliği açıklayıcı niteliktedir (Deringil, 2014: 26).

Şeyhülislam İslam medeniyet dairesinde yer alan devletlerde ilmiye sınıfının başındaki kişinin unvanıdır (Ertan, 1969: 6). XI. Yüzyılda fıkıh alimleri arasındaki itilafli meselelere çözüm getiren kişilere verilen şeref unvanıdır. Şeyhülislamlık, modern zamanların Milli Eğitim Bakanlığı, Adalet Bakanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığı'nın görevlerini yerine getiren bir kurumdur (Yurtaydın, 1987: 101). Tarihte ilk kez Osmanlı Devleti'nin idare ve siyasi sisteminde şeyhülislamlık makamının resmîlik kazanmış ve

¹⁰ **Emirül Ümera:** Bazı İslam devletlerinde çeşitli idari yetkilere sahip kumandanlara verilen addır. Hz.Ömer döneminden itibaren çok yaygın olmamakla birlikte ordu kumandanını ifade eden bir unvan olarak kullanılmıştır. (Yıldız, 1995: 159)

şeyhülislam başkanlığında dini idari bir örgütlenmeye gidilmiştir (Dursun, 1989: 231). Şeyhülislam, Osmanlı'da fetva veren bir kurumun ve dini bürokrasinin başıdır. Padişahlar; savaş ilan etmek, barış yapmak, siyaseten katl gibi önemli konularda şeyhülislamın fetvasına başvurmuşlardır. Şeyhülislam, Osmanlı Devleti'nde siyasi mücadelelere katılmışlar ve bu mücadelelere fetvalarıyla yön vermişlerdir (Arı, 1994: 174). Siyaseten katlin Bizans'tan alındığı ve bu konuda şeyhülislamdan fetva istendiği değerlendirildiğinde, şeyhülisamlık kurumunun din dışı bazı yönetsel uygulamaların kutsalın alanına çekilerek, inanç damarları kuvvetli olan bir toplumda, otoritenin bazı uygulamalarını meşrulaştırma mantığıyla kullanıldığını söylemek yerinde olacaktır. Din alanına ilişkin kuralların ve uygulamaların itiraz kaldırmazlığı ile mutlaklığı düşünüldüğünde, bu kurumun, yönetim ve liderlik anlayışlarına gücü ve güç mesafesini koruma yönünde sunduğu katkı kolayca anlaşılabilir.

Padişahlar; savaş ilan etmek, barış yapmak ve siyaseten katl gibi önemli uygulamalar için şeyhülisamlık makamından fetva almışlardır. Padişahların bu şekilde davranmalarının nedeni; bu önemli konularda sorumluluğu tek başına almak yerine şeyhülisamlık makamıyla paylaşmak istemeleridir. Böylece padişahlar, sorumluluğun bir kısmını şeyhülislama devretmişler ve inanç alanının kutsallık zırhından yararlanmışlardır. Bunun padişahlara sağladığı asıl fayda ise şimşekleri kendi üzerlerine çekmeksizin, kendilerini ve iktidarlarını koruyabilmeleridir.

Müslüman toplumlarda kader inancı önemli bir yer tutar (Göka, 2014: 65). Zira bunun İslam toplumlarındaki ifadesi "*Hayır ve şerrin Allah'tan geldiğine inanmaktır*". Kaderciliği aktif ve pasif kadercilik olarak ikiye ayırmak mümkündür. Aktif kadercilik, tevekkülde¹¹ ifadesini bulur. Pasif kadercilik ise olan her şeyi olduğu gibi kabullenmek şeklindedir. Aktif kadercilik, insanın hayatta belirli ölçüde belirleyici olabileceği yani Marx'ın ifadesiyle "*insanın tarih yapabileceğini*" de savlarken; pasif kadercilik insanın hayatı konusunda belirleyici olacağına imkân vermemekte, insanın iradesini yok sayarak insanı sadece kabullenici olarak görmektedir (İslamoğlu, 2013: 39-43). O halde pasif kaderciliğin güç mesafesinin korunmasına neden olacağı, atalet üreteceği ve girişimci, iddialı insan davranış kalıplarını üretmeyeceği; aynı zamanda da gayretkeş, performansa yönelik insan tutumunu baltalayacağı öngörülebilir.

Toplumlar, içten ve dıştan denetimli toplumlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İçten denetimli bir toplum olmanın anlamı, toplumdaki fertlerin sergiledikleri tüm

¹¹ **Tevekkül:** Elinden gelen gayreti göstermek, gerisini Allah'a bırakmaktır (www.tdk.gov.tr)

davranışlarının sorumluluğunu almaya yönelik bir tutuma sahip olmalarıdır. Dıştan denetimli bir toplum olmanın anlamı ise toplumdaki fertlerin sergiledikleri tüm davranışlarının sorumluluğunu almama yönünde bir tutuma sahip olmalarıdır. Türk toplumu dıştan denetimli insan tipinin ağırlıklı olduğu bir toplumdur. (Sargut, 2001: 198-201) Türk toplumunda öğrencinin bir dersten aldığı not iyiye notu kendisi almıştır; ancak not kötüye öğretmen vermiştir. Yani toplumdaki fertler; olumlu bir şeyler yapmışlarsa ve başarı elde etmişlerse, bunun kaynağı kendileriyken; olumsuz neticeler ve başarısızlıkların sorumlusu hep kendilerinin dışındaki unsurlardır (Trompenaars and Hamden-Turner, 1993: 125-138). “Dış mihraklar”, “enflasyon canavarı”, “trafik canavarı” ve Necip Fazıl’ın “nefs” kavramı, bu tür dış unsurlarla sorumluluktan kaçmanın sembolleridir. Kadercilik de, dıştan denetimli toplumlarda benzer bir işlevi yerine getirmekte; sorumluluk, kader kavramına yüklenmekte ve böylece bu anlayışların egemen olduğu toplumlardaki bireyler sorumluluktan kaçınmaktadır. “Takdir-i ilahi” ve “işin fitratı” gibi kavramlar kullanarak yöneticilerin sorumluluktan kaçması, kendilerini ve konularını korumaya yönelik anlayışlarını yansıtmaktadır.

Müslüman toplumlarda, İslam’ın kitabi kaderciliği yerine insanın ahlaki sorumluluğunu kabul etmeyen cahiliye dönemi Arap kaderciliğinin baskın bir şekilde kabul edilip uygulanması, Emeviler dönemine rastlamaktadır (İslamoğlu, 2013: 39-43). Bu kadercilik anlayışı, Müslüman toplumlarda yerleşerek günümüze kadar etkinliğini sürdürmüştür. Yöneticiler, bu kadercilik anlayışını kullanarak adil olmayan ve zalimane yaklaşımlarını, kolay bir şekilde meşrulaştırabilmişler ve böylece iktidarlarını korumayı başarabilmişlerdir.

Türklerde aşırı servet birikimini önleyen ganimet sistemi, dağıtımcı toy, ülüş sistemi, başakçılık gibi yapıların olduğunu önceden belirtmiştik. İslamiyet’in kabul edilmesiyle birlikte bu tür toplumsal katmanlaşmayı önleyen ve toplumsal dengeyi sağlayan yapıların yerine, *vakıflar*¹² ve *ahilik*¹³ kurumlarının geçtiğini söylemek yanlış olmaz. Türk kültür tarihinde, İslam dininin ilkelerinin etkisiyle mal biriktirmek, fazla miras yemek, lüks ve israf içerisinde gösteriş tüketimine yönelmek hoş görülmeyen davranış kalıplarıdır (Aksan ve Goffman, 2011: 288). “Her şeyin sahibinin Allah olduğu ve bütün bunların kulların yararlanması için yaratıldığı” inancının yansıması olarak

¹² **Vakıf:** Sözlükte; “*durma, durdurma, hareketten alıkoyma*” manalarına gelmektedir. İstilahta ise, bir malı belirli bir gaye için “alınıp-satılmaktan” ebedî olarak alıkoymak, Allah yolunda vakfetmek ve gelirini kamu yararına harcamaktır. (Pakalın, 1971: 571)

¹³ **Ahilik:** Arapça “*kardeşlik*” anlamına gelmekte olup (Solak, 2009: III), Türkistan Türklerinin “*akı*” yani cömertlik felsefesinin İslami fütüvvet geleneğiyle kaynaşması ile ortaya çıkmış ve yaygınlaşmış bir dünya görüşü ile bu zihniyete dayalı olarak ortaya çıkmış bir kurumdur (Aykut, 2009: 113-119).

zengin olan kişiler, ekonomik güçlerinin bir kısmını, “Allah rızası için” toplumsal yarar sağlamaya yönelik amaçları gerçekleştirilmesine vakfederler (Yediyıldız, 1989: 19; Eroğlu, 2009: 278). Külliye, yurtlar, aşevleri, hamamlar, camiler, mescitler, medreseler, tekkeler, zaviyeler, kütüphaneler, alışveriş merkezleri, yollar, köprüler, sarnıçlar, kuyular, çeşmeler, kemerler, kervansaraylar, deniz fenerleri, hastaneler, vakıflar tarafından yapılan hizmetlerdendir (Eroğlu, 2009: 279).

Anadolu’da ortaya çıkıp, Anadolu’nun Türkleşmesini ve Müslümanlaşmasını sağlayarak Türkiye adıyla bir vatan olmasında, önemli bir rol oynamış ve Osmanlı Devleti’nin yükselme devrinde başarısının zirvesine ulaşmış olan ahilik, Batı’nın korporasyonlarından farklı olarak sadece meslek ilişkileri kuran bir kurum değil; aynı zamanda yüksek ahlak anlayışına sahip nesiller yetiştiren ve gerektiğinde askeri güç oluşturabilen bir kurumdur (Eroğlu, 2009: 277). Ahi örgütlerinin çalışma ilişkileri, liberal-kapitalist sistemin “işçi-patron” çatışmasına değil de, çırak-kalfa ve usta dayanışmasına dayalı olması nedeniyle ne zihinsel olarak ne de eylemsel olarak “bir başkasını sömürme” duygusu ve olgusu barındırmazdı. Sosyal dayanışma ve hizmet, insan sevgisi, iyi niyet, samimiyet ve içi-dışı bir olmak, bencillikten ve kibirden uzak olma, kanaatkâr olmak, dürüst, hürmetkâr ve merhametli olmak ahiliğin temel ilkeleridir. (Solak, 2009: 7-11).

Türklerde vakıf ve ahilik sistemi toplumdaki güç mesafesini ve belirsizliği azaltıcı anlamda rol oynamıştır. Cemaatlerle olan ilişkileri nedeniyle grup içi toplulukçuluğun yüksek olmasına katkı sağlarken; kurumsal toplulukçuluğun düşük olmasına neden olmuşlardır. GLOBE araştırmasına göre kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutları olan çatışma yumuşatma ve mütevazilik boyutlarına katkı sağladığı söylenebilir. Osmanlı’nın Batılılaşma sürecinde vakıflar, Evkaf Vekâleti’nin kurulması sonucunda merkezileşmeyle birlikte, ahilik de Balta Limanı Antlaşması’nın imzalanmasından sonra bozulmuştur. Vakıfların merkezileşmesi ile vakıf gelirlerinden kendi kişisel çıkarları için yararlanmak isteyen ahlaki yozlaşma içinde bir bürokrat kesim oluşmuştur. Batı’nın fabrikasyon ürünleriyle yarışamayan ahilik teşkilatı içindeki unsurlar ise varlıklarını devam ettirebilmek için teşkilatın temel ahlaki değerlerini yok sayan yaklaşımları benimsemişlerdir. Böylece vakıflar ve ahilik teşkilatı toplumdaki güç mesafesini azaltıcı rollerini kaybederlerken; kendini koruyucu liderliğin çatışmayı önleyici ve mütevazilik boyutlarının önemi azalmış, bunların yerine benmerkezci, makama duyarlı ve prosedür düşkün olma boyutları önem kazanmıştır.

İslam medeniyetinde mezhepler önemli bir yer tutar. Kültür ve liderliğin biçimlenmesinde de önemli rol oynar. Mezhep, Arapça bir kelime olup, “*takip edilen ve gidilen yol*” anlamına gelmektedir. Terim anlamı ise, itikadî ve amelî, yani iman, ibadet, ahlak ve işleyişle ilgili konularda çözümler üretmek için ortaya çıkan İslâm Düşünce ekollerini ifade etmektedir (Kutlu, 1997: 192). İlk mezhepsel farklılıklar Halifelik mücadelesiyle birlikte Sünnilik, Şiiilik ve Haricilik olarak ortaya çıkmış daha sonra da sufiliğin cereyan etmesiyle, diğer kültürlerle etkileşimle, birçok farklı mezhep oluşmuştur. Bu mezhepsel farklılıklar da farklı cemaatleri oluşturmuştur. Cemaatler, kendi iç bünyelerinde fert ve cemaat olarak aynı dinî inanç, merasim ve ibadetleri icra ederek üyelerinin birbirlerine daha bir kenetlenmesini sağlarken diğer taraftan; inanç, ibadet ve anlayış açısından yeni bir cemaat oluşturma gayretiyle, insanları geleneksel bağlarla bağlı bir toplum içinde giderek yalnızlaştırır ve dışarıya karşı yabancı bir tutum takınmaya sevk eder. Bunun sonucu olarak, üyeler daha derin bir dinî etkenle kendi içlerine yönelir, gizlenir, kardeşlik ve beraberliklerini daha da artırırlar. Başlangıçta birkaç dost arasında geçerli olan bu yapı, zamanla kendisine taraftar bulur ve havari, tilmiz, sahabe, din kardeşi ve salık adları altında, giderek bir güç birliği ve ülkü beraberliğine dönüşür. (Bozkuş, 1998: 204) Cemaatlerin varlığı ve çokluğu, toplumdaki grup içi toplulukçuluğu artırırken; kurumsal toplulukçuluğu ise olumsuz yönde etkiler. Grup içi toplulukçuluğun yüksek, kurumsal topluluğun düşük olması, GLOBE araştırmasında kendini korumaya yönelik liderliğin kültür boyutları olarak ortaya konulmuştur.

1.3.9.3. Batılılaşma Sürecinde Türk Kültürü ve Yönetim

Osmanlıda Batılılaşma, devletin Batılı devletler karşısında yenilgiler alması nedeniyle başlamıştır. Bu nedenle Batılılaşmada ilk önemsenen alan, askerlik ve ordu olmuştur. Bu sebeple de ilk ıslahat hareketleri askerlik mesleğine ve orduya yönelik olarak başlamıştır. III. Selim ve II. Mahmut’la birlikte askeri alandaki ıslahatlar devam ettirilirken, yenilik hareketleri idari (yönetmel) alana da kaydırılmış. Daha sonra bunlara toplumsal alandaki yenilikler eklenmiştir.

Osmanlı’nın Batılılaşmasında yenilik talepleri ya devletin çöküşünü engellemek maksadıyla iç unsurlar olan padişahlar ve bürokratlardan ya da gayrimüslimlerin haklarını koruma gerekçesiyle Batılı devletlerden gelmiştir. Islahatların gerçekleştirilmesi ise çoğunlukla Batılı ve gayrimüslim azınlıkların bilgilerinden yararlanarak ve devletin, toplumun içinde bulunduğu koşulların belirleyiciliği çerçevesinde padişahlar ve bürokratik elitler tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle

toplumun ıslahat talebi olmadığı gibi ıslahatları gerçekleştirecek güçleri de yoktur. Bu yüzden, Osmanlı'da ıslahatlar ve Batılılaşma; merkezileşme, bürokratikleşme ve laikleşme hiyerarşik bir anlayışla gerçekleştirilmiştir.

Osmanlı Devleti, örgütlenmesinde kendinden önceki Türk devletleri olan Büyük Selçuklu ve Anadolu Selçuklu Devletlerinin örgütlenme biçimlerini esas almıştır. Onların da Emevi ve Abbasi Arap İslam Devletlerinin örgütlenmesinden etkilendikleri bilindiğine göre, Osmanlı Devleti büyüdükçe bürokratikleşmiştir. Bu bürokratikleşme; divanları, vezirlikleri, şeyhülislamlık makamını, Orta Doğu kültürlerine uygun olarak şekillendirmiştir.

Patrimonyal olarak adlandırılan Osmanlı Bürokrasisi, geleneksel ve İslami öğretilerden çok Orta Doğu Müslümanlarının yönetim kültürüne göre işletilen bir bürokrasi (Heper, 2006). Şeyhülislamın konumu, Padişahın bazı konularda ondan fetva alarak kararlarını veriyor olması, Yavuz Sultan Selim'den sonra Padişahların "Halife" unvanını da kullanmaları, kadılık sistemi, İslam'ın Osmanlı yönetim ve liderlik anlayışına çok geniş ve derin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bürokrasinin azameti, saray ve halk ayrımı toplumdaki güç mesafesini arttırmıştır.

Osmanlıda devletin en güçlü olduğu zamanlarda hep güçlü bir bürokrasi söz konusu olmuştur (Weiker, 1973: 101). Geleneksel Osmanlı bürokrasisi Seyfiye (Kılıç Ehli), İlmiye (İlim Ehli), Kalemiye (Kalem Ehli) olmak üzere üç yönetici sınıftan oluşmaktaydı (Fleischer, 1996: 5). İlmiye yani ulema hariç bürokrasinin üyeleri de kul kökenlidir; bir başka deyişle, bürokrasi ile toplumsal gruplar arasında herhangi bir organik bağ bulunmamaktadır. Bu durum, bürokratların padişaha kişisel bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktördü. Bunun yanında, bürokratların Enderun'da gördükleri eğitim de söz konusu bağlılığı pekiştirici bir fonksiyon icra ediyordu.

II. Mahmut döneminde, birçok Batı biçimli kurumun ve bürokratik örgütün ortaya çıktığı görülmektedir. II. Mahmut bir yandan eyaletler üzerinde merkezi hükümetin kontrolünü genişletmeye gayret ederken, diğer yandan merkezi hükümetin yapı ve kuruluşunda da birçok önemli değişiklik yaptı (Lewis, 1993: 96). Şeyhülislamlık dairesinin kuruluşu, ulemanın devlet dairesi haline getirilişine doğru ilk adımdı ki bu, söz konusu kurumun merkeze karşı varolan kısmi bağımsızlığını ortadan kaldırarak, popüler ve etkin gücünün temelini yıktı ve değişikliğe karşı koyma gücünü ciddi olarak zayıflattı (Lewis, 1993: 97). II. Mahmut dönemindeki önemli bir diğer değişiklik de evkafın hükümet kontrolüne alınmasıydı. Bütün bu düzenlemeler sonucunda ulemanın zayıflaması ile -geçmişte ulemanın tekelinde bulunan-

müdürlüklerin atanması, okulların ve medreselerin denetlenmesi Maarif Nazırlığı'na; yargıçların atanması ve adliye işleri Adliye Nazırlığı'na devredildi.

Tanzimat'la birlikte yeni bir yönetici elit ortaya çıkmıştır. Bu elitin en önemli temsilcilerinden biri olan Mustafa Reşit Paşa, yeni bir sömürgeci aydın tipini ifade ettiği gibi, aynı zamanda, yeni bir sömürgeci yönetici tipini de temsil etmekte ve bu yönetici tipi; topluma söz hakkı vermeden ve ona eğilmeden, onun adına ve ona rağmen sosyal ve kültürel reformları gerçekleştirmeyi, bürokrasinin asli görevi haline getirmektedir (Eryılmaz, 1992: 125). Mustafa Reşit Paşa'dan sonraki Ali ve Fuad Paşalar'da da benzer anlayışlar söz konusudur ve aslında bu reformları gerçekleştirirken kendi sınıf çıkarlarını korumayı amaç edinmişlerdir (Deringil, 2014: 16).

Ortaya çıkan yeni yönetici elitin başka bir özelliği de, büyük ölçüde arkalarını zamanın Batılı güçlerine dayandırdıkları için, cesur davranmaları ve bağımsız hareket edebilmeleriydi. Bu kendine güven, daha önce Osmanlı bürokratları tarafından güçlü bir şekilde benimsenen “Sultan kulunun boynu kıldan incedir” düşüncesinin yerini aldı. Çünkü padişahların yönetim gücü giderek azalırken, Batıya yaslanan ve onlardan cesaret alan üst düzey yöneticilerin etkinliği giderek merkezi bir konum almaya başladı. Artık Tanzimat bürokratları kendilerini bütün Osmanlı'nın son hedefi olarak görülen “eski Osmanlı ihtişamını” yeniden getirebilecek yegane insanlar olduklarına inanmaya başladılar (Mardin, 1996: 127). Mardin'in (1996: 137) belirttiği gibi yeni bürokrasi ve onu destekleyen Tanzimat aydınlarının Osmanlı kul bürokrasisinden farklı olmayan tarafı; kendilerini kul bürokrasisinin yaptığı gibi toplumdaki tecrit etme tavrını devam ettirmiş olmaları ve bu tavra yabancılaşmayı da eklemiş olmalarıdır.

Yeni Osmanlılardan sonra devlet yönetiminde etkin olan Jön Türklerin Batılılaşma ile ilgili yaklaşımları muhafazakar Batılılaşmacı kanat, radikal Batıcı kanat ve liberal kanat olmak üzere üç bakış açısıyla ele alınmıştır (Söğütü, 2011: 11-23). En önemli temsilcisi Mizancı Murat (Hanioğlu, 1989: 190-191; Mardin, 1989: 80-102) olan muhafazakar Batılılaşmacı kanat, Batının bilim ve tekniğini almak isteyen (Mardin, 1989: 75-76) ve İslam'ın maneviyatından da vazgeçmeyerek bir sentez yapmaya çalışan bir anlayışı ifade etmektedir. Ahlaklı, dürüst ve adil memurlarla ve de verimi esas alan Weberci rasyonel, araçsal bir bürokrasi anlayışının Osmanlı'da olması gereğini savunmuşlardır (Mardin, 1989: 70, 100; Ramsour, 2001: 57-58).

En önemli temsilcisi Ahmet Rıza olan radikal Batıcı kanat, İslamla Batı değerlerinin farklı medeniyet dairelerinden olmaları sebebiyle örtüşmediği, Batı'dan geri kalmışlığın altında din ve geleneğin yattığı, o nedenle de pozitivizm, biyolojik

metaryalizm ve Batı'daki aydınlanmanın esas alınarak topyekün bir Batılılaşmayı savunmuşlardır (Işın, 1985: 354-355; Hanioğlu, 1989: 39; Mardin, 1989: 121-122). Batı medeniyetini var eden güç akıl ve bilimdir (Söğütü, 2011: 13).

Kul bürokrasinin yerini alıp devlet yapısını güçlendirmek isteyen Batılılaşmacı bürokrasinin karşısında, iktidar ve faaliyet alanı daralan Ulema (din bürokrasisi) yer almıştır. Batılılaşmacı bürokrasi ulemayı “hurefeci ve cahil” olarak suçlarken; ulemanın Batılılaşmacı bürokrasiye karşı en etkin silahı “dinsizlik” suçlamasıdır. (Dursun, 1992: 171-173) Görüldüğü üzere, her iki taraf da, birbirlerine karşı oldukça radikal bir üslup ve anlayışa sahiptirler. Batılılaşmacı bürokrasi akıl ve bilime dayalı bir yaşam tarzı vurgusu yaparken; ulema ise eski yaşam tarzından yanaydı. Aslında Batılılaşmacı bürokrasinin de ulemanın da bir yandan belirli ideolojik değerlerden bahsederken diğer taraftan kendi iktidar alanlarını ve konumlarını korumaya yönelik bir davranış biçimiyle hareket ettiklerini görmek zor değildir. Bu sertlik dozu yüksek çatışmalar, belirli ilkelerin işletilmesi ve hizmetlerin etkinleştirilmesinden değil, çatışmaların taraflarının herbirinin sistemden daha fazla rant ve çıkar elde edebilmek için yarışmalarından kaynaklanmaktadır.

Tam anlamıyla Batı'ya yönelişin süreci olan Cumhuriyet, devletin kurucusu ve karizmatik lider Mustafa Kemal Atatürk'ün ve Cumhuriyet bürokrasisinin eseri olarak ortaya çıkmıştır. Cumhuriyet'le birlikte birçok kurumdaki ikilik ortadan kaldırılmış, Osmanlı veya ümmet kimliği yerine Türklük ulusal kimliği; Orta Doğu'nun kültürleşmiş ve gerçek amacından uzaklaşmış dini değerleri yerine Batı'nın akıl ve bilim değerleri; doğunun sultan ve reaya ilişkisi anlamındaki yönetim anlayışı yerine Batının hükümet eden ile vatandaş ilişkisi; kutsaldan alındığı iddia edilen yönetsel güç yerine halkın kendisinden alınan yönetim gücü ikame edilmeye çalışılmıştır.

Cumhuriyetin temel ilkeleri; cumhuriyetçilik, laiklik ,milliyetçilik, halkçılık, devletçilik ve devrimciliktir. Cumhuriyet projesinin milliyetçilik ilkesi, Fransız İhtilali sonrasında Osmanlı toplumunda toplumu bir arada tutma işlevini yitirmiş olan osmanlıcılık ve ümmetçilik yerine çimento olarak tasarlanmış ve kültürün toplulukçuluk boyutuna yönelik işlevler yüklenmiştir. Laiklik, otoriteyi dünyevileştirerek; cumhuriyetçilik de otoritenin kaynağını halk yaparak güç mesafesini azaltıcı işlev üstlenmiştir. Halkçılık; sınıfsal, ırksal, dini, mezhepsel bütün farklılıkları ortadan kaldırmak amacıyla, hem kurumsal toplulukçuluk hem güç mesafesini azaltıcı bir işlevin kavramlaşması olmuştur. Devletçilik, bireysel girişime yer verme; ancak bireysel girişimin oluşmadığı ya da oluşmadığı zorunlu durumlarda toplumda oluşabilecek

belirsizliklerin önüne geçerek kültürün belirsizlikten kaçınma, bireycilik, iddialı olma, performansa yönelik boyutlarına ilişkin değişik oranlarda işlev yüklenmiştir. Devrimcilik ise değişen dünyada değişen koşullara yönelik sürecin işletilerek toplumsal denge ve kurumlar arası ahenk bozulduğunda yenilenen koşullara uygun bir yenilenmeyle yeni bir denge ve belirlilik süreci oluşturarak aslında belirsizlikten kaçınma boyutuyla ilişkili bir ilkedir.

Cumhuriyet projesi, Türk kültürünün boyutlarına Batılı kültürlere benzemek ya da yaklaşmak adına belirli ilkeleri toplumda yerleştirmeye çalıştıysa da ve belirli ölçüde buna muvaffak olduysa da, bunu tamamen gerçekleştirmek mümkün olmamıştır. Modern dünyada daha başarılı bir durumda bulunan, görünen veya algılanan Batı toplumları; çoğunlukla güç mesafesi düşük, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük, toplulukçuluktan çok bireyciliğin ön planda olduğu, performans yönelimli, iddialı, uzun dönem odaklı ve kadın-erkek eşitliği yüksek toplumlardır. Cumhuriyet projesi, Türk kültürünün bazı boyutlarını Batılı kültürlerin boyutlarına yaklaştırmıştır. Türk kültüründe güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında, büyük değişiklik olduğunu gösteren emareler yoktur. Ancak GLOBE ve Hofstede'nin araştırmalarında, birçok boyutun ortalama rakamlara yakın olması, tarihsel süreçle birlikte değerlendirildiğinde; Türk kültürünün, toplulukçuluk boyutunun azaldığı ancak bu durumun Batılı anlamda bir bireyselliğe yol açmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca Türk toplumunda kısa dönem yönelimlilikten, uzun dönem yönelimliğe doğru belirli bir hareketlilik olduğuna ilişkin emareler olmasına rağmen, sürekli yaşanan ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın ürettiği belirsizlikler, toplumun tam olarak uzun dönem yönelimli olmasına imkan vermemiştir. Cumhuriyet'le birlikte, kültürün kadın erkek eşitliği boyutunda, olumlu yönde bir yol katedildiyse de; köy-kırsal ve gecekondu kökenli sosyal ve siyasi kültür çevrelerinde bir kadın-erkek eşitsizliğinin çok ciddi bir şekilde devam ettiği anlaşılmaktadır.

1.3.10. Türk Kültürünün Melezleşmesi ve Türkiye'de Kendini Korumaya Yönelik Liderlik

GLOBE'un kültür ve liderliğe ilişkin çalışmasında, Orta Doğu kümesinde yer alan beş ülkede kendini korumaya yönelik liderliğin göreceli puanları yüksektir. Bu liderlikle etkileşim içinde bulunan kültür boyutları ise güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, grup içi toplulukçuluk, performansa yöneliklilik ve kurumsal toplulukçuluktur. Türk toplumunda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve grup içi topluluk boyutları yüksek iken, performansa yönelik olma ve kurumsal toplulukçuluk boyutları ise

düşüktür. (Dorfman vd., 2004: 707-708) Kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutları ise benmerkezci olma, makama duyarlılık, görünüşte çatışmadan kaçınma (içten içe çatışmacılık), idare-i maslahatçılık ve bürokratikliktir. (House, 2004: 14)

Türk toplumlarında, devlet her zaman önemli bir yer işgal etmiştir. Bu, bürokrasinin özellikle Büyük Selçuklu, Anadolu Selçuklu, Osmanlı Devleti ve Türkiye Cumhuriyeti gibi belirli büyüklüğe ulaşmış devletlerde önemli bir yer tutarak toplumun liderlik tarzının etkilenmesine yol açmıştır. Bürokrasinin Türk kültürünün diğer boyutları olan toplumdaki güç mesafesinin, belirsizlikten kaçınmanın, toplulukçuluğun yüksekliği ve performansla yönelik olmama ile etkileşimi; Türk toplumunda kendini korumaya yönelik liderliğin ön plana çıkmasında etkili olmuştur.

Türk toplumu Hofstede ve GLOBE'un araştırmalarında, güç mesafesi yüksek toplumlar arasındadır. Türk toplumundaki güç mesafesine ilişkin süreci göçebelik zamanlarından günümüze kadar irdelediğimizde Müslümanlaşma ve Batılılaşma dönemlerindeki melezleşmeleri de göz önüne aldığımızda, göçebelik sürecinde kağanın çok önemli bir yeri olmasına karşın, toplumdaki güç mesafesinin çok yüksek olmadığını söylemek mümkündür. Bunun başlıca nedenleri ise paylaşımcı sistemlerin varlığı, aristokrasi ve ruhban sınıfının olmaması (Bıçak, 2009: 57), *töre*'nin *kut*'u dizginleyici rolüdür.

Müslümanlaşma ve yerleşik hayata geçiş süreçlerinde İslam medeniyetinin bir kısım kurumlarının etkileri, Türk toplumunda görülmüştür. Vakıflar ve ahilik gibi kurumlar çok kısa bir süreliğine güç mesafesini azaltıcı bir işlev görmüşken, çoğunlukla Türk devletleri olan Büyük Selçuklu, Anadolu Selçuklu ve Osmanlı Devletleri'nde büyüme ve bürokratikleşme, halifelik, şeyhülislamlık makamı ve pasif kadercilik gibi kültür özellikleri ise güç mesafesini artırıcı işlev görmüştür. Bu devletlerin var oldukları dönemde Farsça ve Arapça karşısında Türkçe'nin durumu, Osmanlı döneminde Divan ve Halk Edebiyatı ayrımının oluşması güç mesafesinin arttığına ilişkin önemli örneklerdir.

Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde yapılan yeniliklerin temel amacı, devleti çöküşten ve toplumu çözülmekten, dağılmaktan kurtarmaktır. Bu nedenle II. Mahmut'tan itibaren Osmanlı modernleşmesi dış etkiler ve aşırı merkezileşmeyle kendisini göstermiştir (Karpas, 2014: 82). Vakıfların özerk yapılarını kaybetmesine neden olan Evkaf Nezareti'nin kurulması merkezileşmenin önemli örneklerindendir. Bu, vakıf sisteminin bozulmasına neden olmuştur. 1838 yılında İngiltere ile imzalanan Balta Limanı Antlaşması (Küçükömer, 2012: 71) ile dışarıdan gelen ürünlerin pazarı

haline gelen Osmanlı'da; ithal sanayi ürünleriyle yarışamamaları ahilik sistemini bozmuştur (Güllülü, 1992: 162-163). Böylece iş hayatında orta sınıflaşmayı sağlayan önemli mekanizmalardan biri olan ahiliğin yıkılması önce zenginlerle yoksullar arasındaki ekonomik farklılığı, daha sonra psiko-sosyal eşitsizliği kışkırtmıştır. Vakıflar ve ahilik gibi kurumların bozulması ise güç mesafesini azaltıcı rollerini yerine getirememelerine de neden olmuştur. Her ne kadar meşrutiyet, cumhuriyet, çok partili demokrasi, güçler ayrılığı, insan hakları gibi yönetim ve anlayış biçimleri toplumda aşamalarla yerleştirilmeye çalışıldıysa da Tanzimat'tan sonra ortaya çıkan bürokratik elitlerin halktan ve halkın değerlerinden uzak olmaları, ama hepsinden önemlisi tepeden inme ve radikal Batıcı (Jakoben) yaklaşımları (Söğütlü, 2011: 11-23) güç mesafesinin sürekli yüksek olmasına neden olmuştur.

GLOBE araştırmasına göre; Türk toplumu, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlardan biridir. Bu belirsizlikten kaçınmanın tarihsel köklerinde; göçebeliliğin ürettiği belirsizlik, boylar şeklinde örgütlenmiş segmenter bir toplum olma (Göka, 2014: 158) ve Batılılaşmadan sonra sürekli ontolojik uyumsuzluğun (Shayegan, 2007: 39-45) etkisiyle oluşan parçalanmış toplum yapısının oluşturduğu belirsizlik yer almaktadır. Toplumlar, belirsizlikle baş etmek için belirli mekanizmalar geliştirmişlerdir (Öztürk, 2002: 9-12). Osmanlı toplumu bunun için devlet yapısını, bürokrasiyi belirsizlikten kaçınacak şekilde biçimlendirmiş; bürokrasi de görev alan bürokratlar da bu doğrultuda davranışlar geliştirmişlerdir.

III. Selim ve özellikle II. Mahmut'la başlayan Batılılaşma ya da diğer adıyla Osmanlı'nın modernleşmesi süreci, Batılı kurumlarla Doğulu kurumlar ikiliğinin, Batılı kurumlarla Doğulu toplum uyumsuzluğunun ortaya çıktığı ve Batılılaşmacı yeni bir elitin oluştuğu süreçtir. Batılı kurumlarla Doğulu kurumlar ikiliği, toplumda parçalı bir yapıya; Batılı kurumlar ve Doğulu toplum uyumsuzluğu ise, toplumda yabancılaşmaya neden olmuştur. Batılılaşmacı yeni bürokratik elitin ortaya çıkması ise, bürokratik elit ile halk ayrımını oluşturmuştur. Bürokratik elitin ortaya çıkışından sonra yönetimde etkinliği sürekli devam etmiştir. Bu bürokratik elit her ne kadar Batılı olsa da homojen değildir. Batılı bürokratik elitler, çok partili yaşama geçişle birlikte partilere yakınlıklarına göre şekillenmişler ve mücadeleleri de birbirlerine karşı olmaya başlamıştır. Batılı bürokratik elitler, her zaman radikal bir tutum belirlemişlerdir. Bunun nedeni; önceleri Osmanlı Devletini kurtarma kaygısı iken, sonra ise Cumhuriyeti koruma kaygısıdır. Bunun arka planına bakıldığında; bürokratların, kurulu bulunan yapı içerisinde, devletin varlığı üzerinden kendi çıkar ve konumlarını koruma çabası içinde

oldukları görülmektedir. Önceleri belki devletin kurtarılması ve Cumhuriyetin korunması esas amaç iken; belirli bir zaman sonra, bu amaç, kendi konumlarını koruma amacının aracı haline gelmiştir.

Türk toplumunun parçalı yapısı, kurtuluşun ve Cumhuriyetin mimarı Mustafa Kemal Atatürk'ün döneminde ortadan kaldırılmaya çalışıldıysa da, daha sonra yenilikçi ve gelenekçi ikileminde devam edegelmiştir. Parçalı toplum yapısı, Batılı kurumların ve Doğulu toplumun uyuşmaması ile oluşan yabancılaşma, elitler arasındaki mücadele, ekonomik buhranlar, liberalleşen dünya sistemi, ikinci dünya savaşı, darbeler ve ABD-SSCB çift kutuplu uluslararası politikanın ürettiği belirsizlikler, toplumda ve örgütlerde belirsizlikten kaçma reflekslerini artırmıştır.

Toplumda belirsizlikten kaçmanın genel olarak yansıması; devlet kapısında iş bulmak, bir sosyal güvenlik sistemine dahil olmak şeklindedir. Örgüt yapılarında ise belirsizlikten kaçınmanın yolu, sistemi korumak ve dolayısıyla kendi yerini (makamını) korumaktır. Türk toplumunda yaşanan birçok felaketten sonra bile, ne politikacılardan ne bürokratlardan ne de işletmelerin üst düzey görevlilerinden istifaların olmaması, konumunu korumaya odaklı bir yönetim ve liderlik anlayışının sonucudur. Belirsizlikten kaçınmanın ekonomik alandaki yansıması ise devletçilik ilkesi ile planlı ekonomi uygulamalarıdır.

Türk toplumunda kendini korumaya yönelik liderliğin oluşmasının bazı tarihsel ve güncel nedenleri bulunmaktadır. Bunları şöylece maddeleştirebiliriz:

- 1) Yöneticilere aşırı servet ve güç sağlayan Osmanlı geleneksel devlet yapısı ve patrimoniyal bürokrasisi (Machiavelli, 1998: 93-94; Heper, 2006)
- 2) Batılılaşmacı bürokratik elitin gücünün üretime dayanmaması ve rant kollayıcı özelliği (Tural, 2009: 26-27; Küçükömer, 2012: 67)
- 3) Batılılaşmacı bürokratik elitin politika yapıcı rolü (Tural, 2009: 23-26)
- 4) Politikacılarla bürokratların karşılıklı ilişkileri (Yazıcıoğlu, 2000: 105)
- 5) Medeniyet değiştirme nedeniyle yöneticilerin ve toplumun sorun çözme yeteneğini yitirmesi (Bıçak, 2010: 268)
- 6) Medeniyet değiştirmenin sonucu olarak aşırı biçimcilik (Bıçak, 2010: 268-269)
- 7) Parçalı toplum yapısı ve radikal değişiklikçi anlayış (Shayegan, 2007: 39-45)
- 8) Sürekli ıslahatların, savaşların ve ekonomik sıkıntıların belirsizlik yaratması
- 9) Dış ganimetçiliğin terk edilmek durumunda kalınması nedeniyle iç ganimetçi bir yaklaşımın oluşması
- 10) Islahatlarda Fransa'nın örnek alınmış olması (Turgut, 2005: 428-434)

11) Batılılaşmanın meydana getirdiği yüzeysellik.

Doğu toplumlarındaki devlet yapılarına bakıldığında, ülke yönetim birimlerinin yönetim yetkisi bir hükümdarın mensup olduğu hanedanının üyeleri arasında dağıtıldığı görülür. Bu işgal ettikleri konumlar karşılığında, hanedan üyeleri, geçimlerini idame ettirecek gelire sahip olurlar ve her zaman varlıklarını ve güçlerini o hükümdar sayesinde devam ettirdiklerine ilişkin zihinsel altyapıyı muhafaza ederler (Machiavelli, 1998: 93-94). Bu durum, Tanzimat öncesindeki Osmanlı geleneksel bürokrasisinde, kendi konumunu korumaya odaklanan bir yaklaşımın yönetim anlayışında var olduğunu göstermektedir. Bu, kendisi bizzat üretmeyen ancak üretenlerin üzerinden geçinen bir yönetim anlayışıdır. Hükümdar yerinde kaldıkça ve mevcut sistem devam ettikçe, kendi konumlarını koruyabilen hanedan üyeleri ve onlar konumlarını korudukları sürece, konumlarını koruyabilen onlara bağlı yönetsel unsurlar söz konusu olur. (İnalçık, 2013: 43).

Osmanlı'nın Batılılaşma sürecinde geleneksel bürokrasiden daha farklı, üretim gücüne dayanmayan Batıcı bir bürokratik elit ortaya çıkmıştır. Üretim gücünden yoksun ve Batı'dakinin aksine üretici bir sınıfa dayanmayan bürokrasi (Tural, 2009: 26-27), gücünü bulunduğu makamdan almakta, başkaca da bir gücü bulunmamaktadır. Bu nedenle makamını kaybettiğinde sahip olduğu gücü, o makam sayesinde elde etmiş olduğu serveti, saygınlığı (Küçükömer, 2012: 67) ve üretim becerisinden de yoksun oldukları için yerine göre yaşama tutunup ayakta kalabilme gücünü kaybedeceklerdir. O nedenle makamın korunması, Batılılaşmacı bürokratik elitin başlıca amacı olmuştur.

Osmanlı'da Tanzimat'tan günümüze kadar devam eden süreçte, Türkiye'de bürokrasi, politika yapıcı rolünü devam ettirmiştir (Tural, 2009: 23-26). Ayrıca bu politika yapıcı rolü yerine getiren üst düzey bürokrasi ve politikacılar, kendi konumlarını korumaya odaklandıkları için altlarında kendilerine bağlı olmaları ön planda olan bürokratlar görevlendirerek (Findley, 2011: 371) ve üretime kanalize edilemeyen işgücü için istihdam yaratarak verimlilik, etkinlik gibi amaçları öncelikli yaklaşım olarak dikkate almamışlardır (Tural, 2009: 43). Türkiye'de devlette “işe göre adam değil de, adama göre iş bulma” anlayışının olduğunun bahsedilmesinin nedeni de budur (Küçükömer, 2012: 167). Bu tarz verimlilikten uzak istihdam anlayışı, performansa yönelik olmayan ve iddialı olmayan kendini korumaya yönelik liderlik tarzının oluşmasına katkıda bulunmuştur.

Türkiye'deki politikacılar ile bürokratlar arasındaki ilişkinin şekli, kendini korumaya yönelik liderliğin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Bu ilişki, temelde 3 şekilde

tezahür etmekte ve bunun sonucu olarak da, bürokratlar için temelde üç farklı sonuç ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu, 2000: 105). Birinci durumda, bürokratlar politikacılarla kavga ederler; bu durumda bürokratlar makamını kaybederler. İkinci durumda, bürokratlarla politikacılar uzlaşır; bu durumda bürokrat saygınlığını kaybeder ve partizan memur olarak değerlendirilirler. Üçüncü durumda ise, bürokratlar birinci ve ikinci durumlardan kaçınmak isterler; bu durumda da eylemsiz, idare-i maslahatçı, gününü gün eden, karışma-görüşme-bulaşma anlayışını esas alan bir tavır içinde olurlar. Yıllarca ülkenin değişik illerinde kaymakamlık ve valiliklerde bulunan Yazıcıoğlu, Türkiye’deki bürokratların büyük çoğunluğunun üçüncü durumdaki bürokrat tipi olduğunu belirtmektedir.

Yalçındağ da bürokratlar konusunda Yazıcıoğlu’yla aynı fikirdedir. Zira O da, Türkiye’deki bürokratları partizan, kavgacı ve eylemsiz olarak; yerel politikacıları da eyyamcı, fırsatçı, kişisel ve grup çıkarları peşinden koşan sorumsuz ve yetkisiz kişiler olarak tanımlamaktadır. (Yalçındağ: 21 Aktaran Yazıcıoğlu, 2000: 106). Bu sorumluluk almama veya sorumluluktan kaçınma; Türkiye’de sadece politikacı ve bürokratların davranışlarında değil, topyekün toplumun davranış kodlarında yer almaktadır. Sorunları çözmekte tıkanan ya da çözmekten kaçınan insanların çokça “*Seni, sizi, onu veya onları Allaha havale ediyorum*”, “*Böyle gelmiş böyle gider*”, “*Yapacak bir şey yok*” dediklerine tanık olunur. Bu anlayış çatışmadan kaçınmak için sorumluluktan da kaçınılan bir yaklaşımı yönetim ve liderlik davranışları olarak da yerleşmesinde etkili olmuştur. Ancak mecbur kalınırsa ve “kaçacak yer yok hissi” kişiye hakim olursa sorunlarla yüzleşir ve sorumluluk alır.

Osmanlı’da Tanzimat’tan başlayarak Türkiye’nin Türk İslam Medeniyeti’nden Batı Medeniyeti’ne geçişi yani Batılılaşma, medeniyet değiştiren toplumun hafızasını kaybetmesi, tarihsizleşmesi ve de sorun çözme yeteneğini yitirmesi olarak değerlendirilebilir. Belleğini ve sorun çözme yeteneğini yitiren bir toplumda eleştirel düşünce ve teorik temellendirmenin olmaması nedeniyle sorunların çözümünün yerini, bürokrasi açısından baktığımızda sistemi korumak almıştır (Bıçak, 2010: 268). Özellikle Tanzimat’tan sonra, kendini yaptığı yenilikleri korumak durumunda gören bürokrasi, yaptığı yenilikleri korumanın yolunu ancak kendinin daha uzun süre iktidarda kalmasına veya iktidara yakın olmasına bağlamış ve sistemin korunması ile kendi konumunu korumaya odaklanmıştır.

Medeniyet değiştirmenin oluşturduğu ontolojik uyumsuzluk (Shayegan, 2007: 39-45) aşırı biçimci bir yaklaşımın Türk toplumunda benimsenmesine neden olmuştur

(Findley, 2011: 372). Batının rasyonel, yasal, araçsal Weberyen bürokrasisini tarihsel koşulların farklılığı (Tural, 2009: 26) nedeniyle gerçekleştiremeyen (yani kitaba uygun olarak gerçekleştiremeyen) Osmanlı ve Türkiye toplumları ancak biçimsel olanını tesis edebilmişlerdir (yani kitabına uydurmuşlardır). Belirsizliği azaltmak için düzenlemeye yönelik olan bürokratik davranış (Wilson, 1996: 78), düzenlemenin karşındakileri kuraldışı saymış; düzenlemeleri esas kabul edip düzenlemelere uymayan gerçeklikleri, görmezden gelmiş veya hasıraltı etmiştir. (Bıçak, 2010: 268-269) Politika yapıcı ve uygulayıcısı konumunda olan bürokrasi (Tural, 2009. 25), böylece ortaya koyduğu kendi politikalarının başarısızlıkları durumunda sorumluluktan kaçarak (Findley, 2011: 342), bu başarısızlıklarıyla yüzleşmekten kaçınmıştır.

Türk toplumunun Batılı ve Doğulu anlamdaki iki yüzyıllık parçalı toplum yapısı ve temelde Fransa'nın ıslahatlarda model alınmasının neden olduğu radikal değişimci anlayışın belirleyici olması (Turgut, 2005: 428-434), gücü ele geçirenlerin diğerleri üzerinde baskı ve korku salan anlayışlarını daha yüksek dozda hissettirmelerine neden olmuştur. Gücü ele geçiren taraf karşısında içine kapanan veya etkinliği azalan taraf, kendini ve mevcut konumunu koruma yaklaşımını sergilemiştir (Findley, 2011: 369). Bu tarafta yer alanlar; kurumlar içerisinde sivrilmeyerek, kendilerini daha az görünür kılarak ve de gereksiz çatışmalara girmekten kaçınarak, mevcut durumun ve konumlarının korunması cihetine gitmişlerdir.

Parçalı toplum yapısının yanı sıra toplumda 1960 yılından başlayarak her on yılda bir darbelerle askeri yönetimlerin ülkede etkili olması da kendini ve konumunu korumaya yönelik yönetsel yaklaşımın benimsenmesinde etkili olmuştur. Coşturoğlu (2000: 228), toplumlarda yaratılan korku ve baskının etkileriyle ilgili olarak şunları söylemektedir: “*Bir toplumda yaratılan korku ve baskı, yıkımını en çok zihinlerde yapar. Sürekli baskı altında tutulan ussallık söner, zihnin en üst düzeyindeki yaratıcılık düzeneklerini korku ve kaygı körletir. Uslamlama (muhakeme) gücü böyle yiter. Usavurma yeteneğinin bitikliği ve yitikliği de zihnin bütünlüğünü bozar. O zaman zihnin ussallığı içgüdüsellğe dönüşür. Böylece yaratıcılık tutkusunun yerine korunma içgüdüğü yerleşir.*” Güç mesafesindeki yükseklik, belirsizlikteki artış, toplulukçuluktaki azalış toplumda korkuyu arttıran kültür boyutlarıdır. Korku bir kez toplumda yayıldı mı, ne bürokrasi ne de liderlik tarzı bunun etkisinin dışında kalamaz.

Batılılaşmanın sonunda oluşan Batı kurumları ve Doğulu değerlerin, Batılı ve Doğulu yaşam biçimlerinin uyumsuzluğu, yabancılaşmayı (Küçükömer, 2012), taklitçiliği ve yüzeyselliği toplumda hakim kılmıştır. “Tekereği tekrar icat etmenin

lüzumu yok” anlayışıyla hemen her şeyi Batı’dan almayı alışkanlık haline getiren toplumda hazırcılık, atalet ve üretmeme hatta sorunların üzerine kafa yormama alışkanlık haline gelmiştir. Zeka; çevreye, koşullara ve yeni durumlara uyum sağlayabilme ile sorunları çözebilme becerisidir (Pfeifer ve Scheier, 2001: 6). Toplum; sorunlara kafa yormayarak, çözümleri deneme yanılma yöntemiyle veya Batı’dan alarak, zekanın tanımında yer alan uyum sağlamaya ilişkin kısmını belirli ölçülerde başarabilmiş; ancak sorunları çözebilme becerisi kısmını ise çoğunlukla kolaycılık ve hazırcılık nedeniyle gerçekleştirme ihtiyacı duymamıştır. Bu anlayışın toplumsal zekayı dumura uğrattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Uyum sağlamada Türklerde “En iyi, en yeniyi, en güçlüyü izle!” yaklaşımı (Göka, 2014: 128), doğaya uygun yaşama anlayışı ve su kültü etkili olmuştur. Bir türlü içselleştirilemeyen Batılı kurumlar, öncelikli olarak uyum sağlamanın benimsenmesi ve zekanın sorun çözmeye yönelik kısmını kullanmama, bireylerin kendini ve konumunu korumaya yönelik yaklaşımı, liderlerde de kendini korumaya yönelik liderliğin benimsenmesine neden olmuştur. Bunlara ilave olarak yüzeysellik “-miş gibi” yapıları arttırmış, yönetimde “-miş gibi bir bürokrasi” sözkonusu olmuştur (Cüceloğlu, 2009: 27). Bu açıdan bakıldığında kendini korumaya yönelik liderlik, “-miş gibi liderlik” şeklinde de ifade edilebilir.

1.3.11. Türkiye’de Özel Sektörde Kendini Korumaya Yönelik Liderlik

Türkiye’de özel sektörün oluşumu, uzun savaşlardan çıkmanın özellikle de Kurtuluş Savaşı’ndan ardından sermaye yetersizliği ve Osmanlı’dan kalan borçlar gibi nedenlerle devletin müdahalesi ve desteğiyledir. 1923 İzmir İktisat Kongresi’nde, özel teşebbüse önemli bir yer verilmekle birlikte sermaye yetersizliği ve girişimci bir sınıfın olmaması nedeniyle karma ekonominin temel teşkil ettiği bir sistem ekonomi anlayışı olarak kabul edilmiştir (Sevgi, 1994: 40). Bu sistem, özünde üretimi ve yatırımları özel teşebbüse bırakmakla birlikte, özel teşebbüsün girişimde bulunmadığı veya bulunmaya gücünün yetmediği alanlarda, devletin bu eksikliği kapatmak için girişimci rolünü üstlenmesi anlayışını ifade etmektedir (Kök, 1995: 67-68). Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) böyle bir anlayışın sonucunda ortaya çıkmışlardır. Yani KİT’lerin teşekkülü sermaye yetersizliği ve girişimci eksikliğinin zorunlu kılmasının bir sonucudur. Bir zorunluluk sonucu oluşturulan bu KİT’ler daha sonra özel sektörün yapılanmasında önemli bir etken olmuşlardır. KİT’lerin özel sektörün yapılanmasına etkilerinin yanı sıra, bu kurumlarda yetişmiş olan çalışanların özellikle de yönetici konumundakilerin özel sektöre geçişleriyle (Dilber, 1981: 10) özel sektördeki yönetim anlayışlarını, işleyişi ve liderlik tarzını da doğrudan etkilemişlerdir.

Devletin ve kamu kurumlarının özel sektörle olan yukarıda belirttiğimiz biçimdeki ilişkisi, özel sektörde de devletteki ve kamu bürokrasisindeki tarzda bir yönetim anlayışı ve liderlik tarzının ağırlık kazanmasında etkili olmuştur. Bu ağırlıklı liderlik tarzı ise rant kollayıcı (Kök, 1995: 165) ve kendini korumaya yönelik liderlik tarzıdır. KİT'lerin ülkenin kalkınmasında oynadıkları olumlu rolün yanı sıra belirli bir zaman sonra verimli ve etkin olmadıkları yönünde yaygın bir anlayış vardır. Yüksek dereceli iş güvenliğinin de bu kurumların çalışan ve yöneticilerinde ataleti arttırdığı da kabul edilmiştir. Dünyadaki değişmelere çoğu zaman uyum sağlayıp yenilik yapmak yerine risk almayarak emsale uygunluk yaklaşımını benimsemeleri, bu kurumların yöneticilerinin kendilerini, konumlarını ve mevcut sistemi korumaya yönelik anlayışlarının bir sonucudur (Doğan vd., 2007: 169-170). Zira her değişiklik ve yenilik, belirli riskleri beraberinde getirir.

Türkiye'deki girişimcilik anlayışına baktığımızda Batıdakilerin aynısını alıp getirme şeklindedir. Anadolu kaplanları diye adlandırılan illerden birisi olan ve özellikle tekstil sektöründe önemli bir yer işgal eden Denizli ilinde girişimciliğin nasıl ortaya çıktığına baktığımızda, Batıdakini alıp ülkeye getirip üretme ve pazarlama şeklindeki girişimcilik anlayışımız daha açık bir şekilde ortaya çıkar. Bu aslında risk alınıyor gibi yapılan ama aslında risklilik derecesi düşük bir yaklaşımdır. Zira yapılmış ve başarılı olmuş bir yatırımın, projenin sadece ülkeye getirilip uygulanmasından ibarettir. Bu girişimcilik anlayışı, girişimcinin de toplumun genelinde yaygın olan kendini korumaya yönelik bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir. Yine aile dışı unsurlara güvenin daha düşük olmasının bir sonucu olarak aile şirketlerinin özel sektörde ağırlıklı öneme sahip olması (Sargut, 2001: 147) ve fason üretimin yaygın olması, kısa dönemli toplumsal bakış açımızın etkisiyle özel sektörün kendini korumaya ve varlığını devam ettirmeye yönelik yaklaşımı benimsediğinin diğer önemli göstergeleridir.

Özel sektörde; toplumun genel kültüründe var olduğu üzere, devletle ve kamu görevlileriyle sürekli yakın ve iyi ilişki içinde olma anlayışı hakimdir (Aktan, 2000: 25). Bunun altında yatan nedenler: varlığını devlete ve devletin desteğine borçlu olmaları ve/veya geçmişte zaman zaman ceberutlaşmış bir devlet yönetimi anlayışının olmasıdır. Devletin desteğini kesmesi veya özel sektörün işleyişine ilişkin resmi işlemleri zorlaştırmasının, özel sektör veya bazı şirketler için oluşturabileceği sıkıntıları anlamak hiç de zor değildir. O nedenle taraf tutmaksızın ya da çok fazla göze batmaksızın devlet gücünü kullanan veya gelecekte kullanma ihtimali olan politikacılarla, politik partilerle, kamu görevlileriyle mümkün olduğunca çatışmadan, olumlu ilişkiler kurmak özel

sektördeki girişimcilerin ve yöneticilerin temel yaklaşımlarıdır. Bu tarz bir yaklaşımın benimsenmesiyle girişimci ve özel sektördeki yöneticiler hem şirketlerini hem de kendi konumlarını korumuş olacaklardır. Taraflarını çok fazla açık etmeksizin veya göze batmaksızın iyi ilişkiler kurmanın altında yatan neden ise güç dengelerinin her an değişmesi ihtimaline karşın, daha güçlü olanın tarafında yer alma ve çabucak saf değiştirebilme kolaylığıdır. Tanzimat'tan bugüne kadar gelen radikal değişiklikçi anlayışın ve toplumsal parçalanmışlığın oluşturduğu kutuplaşma anlayışının toplumdaki yönetsel ilişkilerde oluşturduğu sertleşme, toplumun diğer kesimlerinde ve özel sektörde de kendini korumaya yönelik refleksi arttırmış; çözüm ise güç odağı olan bütün kesimlere yakın olup, daha güçlü olana gücü elinde bulundurduğu sürece daha yakın olma; ancak gücü kaybettiği zamanda anında gücü yeni eline geçiren kesimin yanında yer alabilme şeklinde ortaya konulmuştur (Sargut, 2001: 198). Bu yaklaşım bürokraside de olduğu gibi, şirketlerde de yöneticilerin, çalışanların birden fazla patron varsa konumlarını korumak için diğerlerine çok fazla belli etmeksizin daha güçlü olan patrona yakın olma, aynı mantıkla daha güçlü olan yöneticilere yakın olma gayretleriyle kendini gösterir (Çarkçı, 2008: 89). Kendini korumaya yönelik örgütlerde, patronların yansıması kendini korumaya yönelik yöneticilerdir. Bütün bunların örgüt içerisinde yansıması ise kendini korumaya yönelik çalışanlar ve bölümlerdir. Toplumumuzda patron Cuma namazına gidiyor diye Cuma namazına giden; oruç tutuyor diye oruç tutan veya tutuyormuş gibi yapan; bir cemaate mensup diye cemaat toplantısına iştirak eden; içki içiyor diye içki içen veya içiyormuş gibi yapan yöneticilere ve çalışanlara rastlamak mümkündür.

Orta Doğu toplumlarında, sorumluluktan kaçma alanlarından birisi kaderciliktir (Sargut, 2001: 198). Kadercilik, maddi dünyada gerçekleşen olayları maddi dünya gerçekleriyle açıklamak yerine olup bitenin manevi dünyanın belirleyicisine yüklenerek sorumluların sorumluluklarından kaçma bahaneleri işlevi görmektedir. Böylelikle kontrol edemedikleri ve edemeyecekleri bir alanın ürettiği sorunların meydana getirdiği sıkıntılar bertaraf edilmiş olacaktır. Bu yaklaşımın özel sektör için geçerli olduğu ortadadır. En son 301 işçinin hayatını kaybettiği Soma'daki maden faciasında devletin, denetim organlarının, patronun, yöneticilerin kendilerini sorumluluktan kurtarmak için olanları “takdir-i ilahi” ve “işin fitratı” gibi kavramlarla açıklamaya çalışmaları kaderciliğe yüklenen işlevi (İslamoğlu, 2013: 39-43) gözler önüne sermektedir. Bu sorumluluğu kadere yükleme çabası, bütün ilgililerin kendilerini korumaya yönelik geliştirdikleri bir davranıştır.

Bürokrasi ve şirketlerde; örgüt içindeki çalışanların geldikleri toplumsal sınıf, yöneticilerin ve çalışanların ilkesel tutum sergilemek yerine kendini korumaya yönelik davranış geliştirmelerinde etkilidir (Aktan, 2000: 244). Alt sınıflardan gelip de, örgütte üst konumlara gelen yöneticilerin üst sınıflardan gelen muadillerine göre kendini korumaya yönelik yaklaşımı benimseyecekleri açıktır. Zira alt sınıflardan gelen yöneticiler, sahip olduklarının hepsine o konumları sayesinde ulaşımlardır. Konumlarını kaybettikleri takdirde, sahip oldukları yüksek geliri, yüksek yaşam standardını, saygınlıklarını kaybetmeleri ihtimali söz konusudur (Budak, 2005: 129). Üst sınıflardan gelenlerin herhalde sahip oldukları saygınlık, yüksek yaşam standardı gibi şeyleri kaybetme kaygıları yoktur.

Türkiye'deki örgütlerde Batı tipi örgüt yapılarıyla Doğu tipi insan modelinin bir araya gelmesi söz konusudur. Batı tipi örgütlerin biçimsel yapısının biçimselliği karşısında, bu biçimselliğe yatkın olmayan Doğu tipi insan modeli resmi olmayan ilişki modellerini ön plana çıkarma ve örgüt içinde resmi olmayan gruplar oluşturma veya örgüt dışı resmi olmayan gruplara üye olma şeklinde davranışlar geliştirir. Bu tarz bir yaklaşımla Doğulu insan tipi, örgütlerin biçimselliğinin katılığını kendince kırmak ister. Resmi olmayan iletişim ve gruplaşmalar, Doğulu insan tipinin örgütlerin biçimselliğine karşı içinde yetiştiği kültürün ürünü olan kendilerini korumaya yönelik çabalarıdır. Hemşehri ve arkadaşlık grupları, cemaat mensubiyeti bu tarz gayri resmi gruplardır. Bu grupların üyesi olması sayesinde örgüt içinde bir yerlere gelen yöneticiler, bu grupların çıkarlarını ve dolayısıyla kendi çıkarlarını korumaya odaklanırlar. Enerjilerinin çoğunu, performans odaklı olup performanslarını arttırmaya yöneltecekleri yerde bu tarz resmi olmayan grup ilişkilerini arttırmaya harcarlar (Özer, 2006: 203).

Özel sektördeki şirketler de kamu bürokrasisindeki üretime ve verimliliğe dayanmayan anlayış ile “ganimetçi” zihniyeti kendilerine rol model alarak, teknoloji ve bilgi üretemeyen bir anlayışı alışkanlık haline getirmişlerdir. Rekabetçi ve dışa açık bir ekonomik sistemin gerektirdiği çağdaş bir işletmecilik anlayışının en önemli niteliği, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlı bir üretim sistemi ve yönetim sistemi geliştirmektir. Ancak, teknoloji ve bilgi üretmenin maliyeti yüksek; yeni bir yönetim sistemi kurmak ise son derece zordur ve aynı zamanda bütün bunlar için, uzun soluklu bir çaba gerekir. Bunun yerine kendini koruma içgüdüleriyle hareket eden özel sektör, Batıda üretilenleri olduğu gibi veya ufak tefek değişiklikler yaparak alma veya bir benzerini üretme yaklaşımını benimser. Kendi üretim gücüne ve yönetim sistemine dayanmayan örgüt başka örgütlere, toplum başka toplumlara, sınıf başka sınıflara ve

liderler başka liderlere karşı bağımlılık ilişkisi geliştirirler. Varlıkları başkalarının gücüne bağlı olanlar ister istemez sadece kendilerini korumaya odaklanırlar.

1.3.12. Türkiye’de Örgüt İçinde Kendini Korumaya Yönelik Liderlik

Türkiye’deki işletmeler rekabetçi işletmeler olmayıp takipçi zayıf işletmelerdir. Takipçi zayıf işletmelerin en önemli özelliği, kendilerine has stratejileri bulunmayıp, rekabetçi lider firmaların stratejilerine bakıp kendileri için doğru olanı taklit etmeleridir. Bu şekilde kendilerini güçlendirmeye veya korumaya çalışırlar. Türkiye’deki işletmelerin takipçi zayıf işletmeler olmalarının altında yatan nedenler, örgüt yapılarındaki ve süreçlerindeki yetersizleşme ile insan kaynaklarındaki yönetim yetersizliğidir. (Dinçer, 2003: 248-250) Örgütsel yetersizlik ve yönetim yetersizliğinin en belirgin sonuçlarından biri, yönetim kadrolarının özellikle de yönetici ve lider konumunda olanların yetersizliğidir. Bu durumda olan yönetici ve liderler çoğunlukla örgütün yönetim faaliyetlerinde öncelikle kendi konum ve çıkarlarını korumaya odaklanırlar.

House ve arkadaşları tarafından kendini korumaya yönelik liderliğin beş alt boyutu ortaya konmuştur. Bunlar: benmerkezci olma, konumunu korumaya odaklı olma, çatışmadan kaçınma, vaziyeti idare etme (idari maslahatçılık) ve prosedürcü (bürokratik) olmadır. (Dorfman vd., 2004: 708) Kendini korumaya yönelik liderliğin bu beş özelliği dikkatli bir biçimde incelendiğinde ve irdelendiğinde aslında benmerkezci ve konumunu korumaya odaklı olma boyutlarının bu tip liderliğin amacını belirleyici nitelikte olduğu; görünüşte çatışmadan kaçınma (içten içe çatışmacı), vaziyeti kurtarıcı olma ve prosedür düşkünlüğü boyutlarının ise kendini korumaya yönelik liderliği belirleyici olan ilk iki boyutun gerçekleşmesine yönelik araçlar niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile kendini korumaya yönelik liderler, kendi kişisel amaçlarına ulaşabilmek ve ulaştıkları konumlarını koruyabilmek için; örgütü, örgütün düzenlemelerini, çalışanları birer meşrulaştırma aracı olarak kullanabilmektedirler.

Kendini korumaya yönelik liderliği daha iyi kavrayabilmek için House ve arkadaşlarının yaptığı liderlik sınıflandırmasındaki diğer liderlik türleriyle arasındaki temel farklılıkları ortaya koymakta fayda vardır. Bu liderlik türlerinin temel özellikleri şu şekildedir: Karizmatik diğer adıyla değer odaklı liderlik; başarı yönelimlidir, vizyonerdir, değişimlidir ve yenilikçiliktir (Dorfman vd., 2004: 702; House vd., 2014: 89). Türkiye GLOBE araştırmalarının verilerine göre performansa yönelimli toplumlar arasında yer almamakta, yapılan örgütsel çalışmalarda ise değişime direncin

yüksek olduğu ortaya konmakta ve yenilikçilik endeksine göre ise ülke olarak sonlarda yer almaktadır (Baltaş, 2011: 47).

Katılımcı liderliğe (House ve Javidan, 2004: 14) baktığımızda ise güç mesafesinin yüksek olan bir ülke olması nedeniyle, Türkiye'deki örgütlerde, otoriter eğilimler ve merkezileşmenin derecesi yüksektir. (Hofstede vd., 2010: 73, 76). Otoriter eğilimlerin ve merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde iletişim temelde yukarıdan aşağıya gerçekleşmektedir (Koçel, 2003: 549). Üst düzey yöneticiler; yönetsel kararları alırlar ve diğerlerinin tamamen uymalarını beklerler. Bu tip örgütlerde, çalışanların kendilerine ilişkin konularda dahi kararlara katılmalarına pek izin verilmez. Çünkü yönetici konumunda olanlar kararları almak için orada oldukları ve diğerlerinden daha bilgili oldukları için o konumu işgal ettikleri (Weber, 2011: 332-333) savındadırlar. Her şeyi bildikleri savı; gerçekçi olmaktan çok uzak olmakla birlikte, bir vakıdır. Bu nedenle katılıma, çoğunlukla söylem olarak destek verseler de fiili durumda eylem olarak pek yer vermezler.

Takım liderliği tipine baktığımızda, katılım ve işbirliğinin önemli olduğu bir liderlik türüdür (Dorfman vd., 2004: 704) ve kesinlikle takım üyeleri arasında büyük güç farkları kabul edilemez. Zira bütün takım üyelerinin, takıma kendi uzmanlık alanlarındaki bilgileri kadar katkıda bulunma ve söz söyleme güçleri vardır. Takım üyelerinden birinin katkısının eksikliği, takımın ahengini bozar ve takımın amaçlarına ulaşılmasını engeller. "Takım" oluşumu bireylerin öncelikle kendi bireysel iradelerinin ve uzmanlıklarının yarattığı bir birlikteliktir. Türkiye toplulukçuluğu yüksek ülkelerden biri olmasına (Hofstede vd., 2010: 96) karşın, bu toplulukçuluk gönüllülük temelinde takım oluşumu yerine "dıştan zorlama" ile ancak takım oluşturmaya imkan vermektedir. Bu nedenle Türkiye takım çalışması konusunda başarı göstermekten çok uzaktır. Bunun altında toplumdaki insanlar arasındaki güven eksikliğinin (Esmer, 2006: 49) ve sosyal kaytarmanın (Baltaş, 2011: 111) yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Türkiye'deki "toplulukçuluk" geleneksel bir "toplulukçuluk ruhunu" temsil etmekten çok, son yüzyılda yaşanan toplumsal değişimler sebebiyle dışarıdan "toparlanılan" bir yığın psikolojisini temsil etmektedir.

İnsana yönelik liderlik türünü değerlendirdiğimizde, insana verilen değer yüksek olduğuna yönelik tutumları (Dorfman vd., 2004: 706) Türk toplumunda gördüğümüzü söylemek çok zordur. Yüksek güç mesafesinin etkisiyle insanlar yaptıkları işlere, kurumlarda işgal ettikleri konumlara göre veya karşısındaki insanın işine yarayıp yaramadığına göre kıymetli veya kıymetsiz olarak değerlendirilir. Üst

düzy yöneticilere karşı zarif, kırılğan, mahcup ve süklüm püklüm bir görüntü çizen orta ve alt düzy bir yöneticinin altındaki çalışanlara sürekli emirler yağdırarak, bağırması, azarlaması ve aşağılayıcı sözcükler (Batmaz, 2006: 49) kullanmasının her halde insan odaklı olmakla açıklanabilir bir yanı yoktur. Bu yaklaşım türü, belki yöneticilerin kendilerinin ve karşıındakilerin pozisyon gücüyle; kişisel çıkarını, konumunu ve kendini korumaya odaklı olmakla açıklanabilir; ancak insana yönelik olmakla açıklanamaz.

Özerk liderlik sadece kendi başarısı için çalışan (Dorfman vd., 2004: 707) ve bunu da açık açık ifade edebilen bir liderlik türüdür. Ne katılım ne de takımla birlikte çalışma bu tür liderler için önemlidir. Çünkü özerk liderler diğer çalışanlara güvenmezler (House vd., 2014: 79). Özerk liderlerin sadece örgütteki kendi görevleriyle ve bu görevlerin örgütün amaçlarıyla ilgili olması ölçüsünde de örgütün amaçlarıyla meşgul olduklarını söylemek yerinde olacaktır.

Kendini korumaya yönelik lider; o halde başarıya, değışime, yeniliğe yönelik değıldir; katılımcı değıldir; takım çalışmasına yatkın değıldir; insana yönelik değıldir; açıkça kendisi için çalışan bir lider de değıldir. Peki o zaman kendini korumaya yönelik liderliğı diğerlerinden ayırt eden nedir? Kendini korumaya yönelik lideri, özerk liderden ayıran, açıkça kendisine çalıştığını belli eden ve tek başına çalışmayı seven bir lider olmaması ve insana yönelik liderden farklı olarak da başkalarını fazlaca düşünen (özgeci) bir tutumu benimseyen bir lider olmamasıdır.

Kendini korumaya yönelik liderlik, benmerkezci ve konumunu korumaya odaklı olmakla birlikte bunları bazı meşrulaştırma araçları arkasına gizleyerek (Althusser, 2000: 65) varlığını devam ettiren bir liderlik türüdür. Toplumun toplulukçu yapısı, bu tip lideri böyle hareket etmeye yöneltmektedir. Bu liderler de değışik durumlarda toplumca ve örgütlerce benimsenen, kutsallaştırılan değışik amaç ve araçları araç olarak kullanabilmektedir. Burada yanıltıcılık işleviyle ideoloji kavramı devreye girmektedir (Althusser, 2000). Olanların oldukları gibi değıl de algılanması istendiğı şekilde algılanmasını sağlamak, kendini korumaya yönelik liderliğin belirgin özelliğidir. Nitekim hiçbir yönetici kendisinin “benmerkezci olduğunu” ve “kendi konumunu korumaya odaklı olduğunu” açıkça telaffuz etmek istemez. Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde böyle bir yaklaşımı açıkça dile getiren bir liderin izleyenleri olmayacaktır. Bu nedenle, sureti haktan görünmek maksadıyla kullanılabilir bir kısım araçlar mevcuttur. Bunlar, örgüt açısından düşünüldüğünde ilk olarak örgütün varlığının korunması (mevcut sistemin korunması); örgütün verimliliğı, etkinliğı ve başarısı;

örgütün yararı; bunların gerçekleştirilebilmesi için de örgütün kural ve düzenlemelerinin sıkı bir biçimde uygulanması, örgüt içi işbirliği ve katılımın sağlanması, örgüt içi çatışmaların önlenmesi, yerine göre çalışanların yararını ve çıkarlarını da kutsallaştıran bir yaklaşım sergilenmesidir. Vaziyeti idare etmek (idare-i maslahatçılık) için durumsallık teorisinin ve doğal olarak da *Makyevelizmin*¹⁴ salık verdiği üzere örgüt literatüründe her türlü kulağa hoş gelen ve olumlu karşılanan kavramdan yararlanmak bu liderlik türünün düsturu gibidir. “*Geniş bağlamli dil*”¹⁵ kullanımı bu anlamda önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Nitekim geniş bağlamli dil kullanımı “*dar bağlamli dil*”¹⁶ kullanımının aksine düşünce ve niyetlerin dolaylı olarak ifade edilmesine imkan tanır (Sargut, 2001: 149).

Türk kültüründe “İmamın dediğini yap, yaptığını yapma” diye önemli bir söz vardır. “İmam” kavramını dini anlamından soyutladığımızda lider anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr). O halde ne demektir “liderin dediğini yap, yaptığını yapma?” Söz şunu söylemektedir: Bu lider öyle bir liderdir ki, söyledikleri genelde yapılması gerekenler, olması gerekenler ve doğrulardır; ancak uygulamaları ise genelde bu doğrultuda değildir. Bu tarz liderin yaptıkları, olması gerekenlerden, yapılması gerekenlerden ve doğrulardan oldukça uzaktır. *Takiye*¹⁷ ve ikiyüzlülük davranışlarının yaygın olduğu bir kitle kültürü ortamında bunda yadırganacak bir şey yok denebilir; nitekim hayatın pratikleriyle teori, olması gerekenlerle olanlar arasında belirli bir sapma zaten her zaman mevcuttur. Ancak “İmamın dediğini yap, yaptığını yapma” sözündeki “olan” ile “olması gereken” arasındaki sapmada bambaşka bir vurgu söz konusudur. Liderin yaptıklarının “olması gerekenlere” ulaşma amacıyla aynı doğrultuda olup da ulaşamama şeklinde olmuş olsaydı söz “İmamın dediklerini yap, yaptıklarıyla yetinme” şeklinde olabilirdi. Oysa “İmamın yaptıklarını yapma” şeklindedir. Buradan imamın söyledikleriyle yaptıklarının birbirine zıt olduğu anlaşılmaktadır. O halde, liderin söyledikleriyle yaptıklarının sürekli tutarlılığının denetlenmesi gerekmektedir. Liderin çoğunlukla yönetsel ve örgütsel araçlar arkasına gizlenmiş kendi çıkarlarını ve konumunu odak noktasına koyan amaç ve niyetleri söz konusudur. Bu da liderin tutarlılığının, dürüstlüğünün ve güvenilirliğinin sürekli sorgulanmasını gerekli kılar.

¹⁴ **Makyevelizm:** Amaca ulaşmak için her yöntemin meşru olduğunu ifade eden anlayıştır.

¹⁵ **Geniş Bağlamli Dil:** Kişilerin söylemek istediklerini önemli bir bölümünü saklı tuttukları ve söylenen sözcüklerin gerçekte anlatılmak istenenlerin yalnızca bir bölümünü karşıya ilettikleri kültür ortamındaki dildir. Mesaj iletilen taraf, mesajın geri kalanını eski bildiklerinden ve bağlamdan çıkarmak durumundadır.

¹⁶ **Dar Bağlamli Dil:** Kişilerin ne istediklerini somut bir biçimde söyledikleri aracılığıyla karşı tarafa ilettikleri bir kültür ortamının dilidir.

¹⁷ **Takiye:** Olduğundan farklı görünme. (www.tdk.gov.tr)

İmamın yaptıklarının olumsuzluğana ve gerçeğe aykırılığına rağmen, “imamın” hala “imam” olarak görülmesi de ayrıca incelenmesi gereken bir yönetim sorunudur.

Kendini korumaya yönelik liderlerin; örgüt başarısını, verimini, etkinliğini hiç önemsemediği söylenemez. Zira örgütlerdeki yöneticinin bunları önemsememeleri, örgütün varlığının ve kendi varlıklarının inkarı anlamına gelecektir. Bu bağlamda kendini korumaya yönelik liderleri farklı kılan, bunları büyük ölçüde sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiği sürece önemsemeleridir. Hatta çoğu zaman örgütte işlerin yolunda gitmesi ve mevcut durumun devam etmesi, kendini korumaya yönelik liderlerin kendi konumlarını korumaları açısından gerekli, yararlı ve zorunludur. Ancak kendi konumlarını olumsuz etkileyebilecek büyük ve kapsamlı örgütsel değişiklikleri istedikleri pek söylenemez.

Tarihsel süreç içerisinde iki temel melezleşme süreci yaşamış olan Türk kültürünün kitleleşme gösteren, genel özellikleri de göz önüne alındığında Türkiye’deki örgütlerin içinde kendini korumaya yönelik liderliğin oluşmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:

- 1) Eşitlikçi ilişkilerden uzak olma,
- 2) Yönetilenlerin ilgisizliği ve kayıtsızlığı,
- 3) Oligarşinin Tunç Kanunu’na yatkınlık (hem üst hem de astlar bakımından),
- 4) Belirsizlikler karşısında korku ve kaygının yüksekliği,
- 5) Toplumda kitleleşme (sürüleşme) eğiliminin yüksekliği,
- 6) Güven eksikliği ve işbirliğine yönelik olmama,
- 7) Ortaya çıkan çatışmaların sert ve gruplaşmanın önemli olması,
- 8) Değerlerin uyuşmaması (Yöneticilerle örgütün, yöneticilerle çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle),
- 9) Merkezileşme (bürokratikleşme) ile kararlara katılımın eksikliği ve şekilciliği,
- 10) Başarı odaklı olmama, güç odaklı olma, ilişki odaklı olma, fırsatları kollama,
- 11) Örgüt dışında sürekli değişimin yaşanması ve sistemi korumanın gerekliliği,
- 12) Sorunları çözme konusunda başarısızlık.

1.3.12.1. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Merkezileşme

Batılılaşmadan sonra oluşan Türk kültüründe, köklü değişiklikler yaratan ikinci melezleşme ve Doğu-Batı değerlerinin ve kurumlarının farklılıkları sonucunda, Türkiye’deki toplumsal kültürde ve örgütsel alanda oluşan güvensizlik, çok açık bir şekilde tezahür eder hale gelmiştir. Türk kültüründe bu kadar yüksek güvensizliğin

oluşmasında, Müslümanlaşma ile birlikte İslamiyet'in teorik ve doktrinsel değerlerinden çok, Arap-Acem kültür sistemleriyle yoğun bir etkileşimin olması ve özellikle de Arap kültürünün kurnaz ve ganimetçi özellikleri etkili olmuştur

Yoğun güvensizliğin ve belirsizliğin meydana getirdiği sonuçları azaltmak amacıyla, merkezileşme, devlet kurumları ve KİT'lerin etkisiyle özel sektör örgütlerinde hep ilk akla gelen reçete olmuştur. Merkezileşme, örgütlerde kararların neredeyse tamamının merkez yani en üst örgütsel pozisyonlarda bulunanlar tarafından alındığı bilinen örgütlenme biçimidir (Karatepe, 1996: 65; Budak, 2005: 97). Merkezileşme o halde güç mesafesinin ve belirsizliğin yüksek olduğu bilinen toplumlarda ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 2010: 76-77, 217). Merkezileşme, otoriter liderliği besleyen, katılımcılığa ve yetki devrine ise sıcak bakmayan ve de demokratik liderlik anlayışına ise neredeyse taban tabana zıt olan bir örgüt yapısının biçim kazanmasına neden olmuştur. Ayrıca, böyle bir merkezi otoriteye alıştırılmış ve şartlandırılmış kültür ortamında yetişmiş insanlarda, yöneticilerin işine karışma ve katılma şeklinde herhangi bir beklenti de oluşmamaktadır.

Merkezileşmenin ön plana çıkardığı otoriter liderliğin, örgütsel alandaki görev-işliki ikileminde göreve ağırlık verdiği, demokratik liderliğin ise ilişkileri öncelediği bilinen bir gerçekliktir. Lewin ve arkadaşlarının belirlediği diğer bir liderlik türü ise lider tarafından görevin de ilişkinin de yeterince önemsenmediği belirtilen serbest bırakıcı liderliktir (Lewin ve Lippitt, 1938). Serbest bırakıcı liderlikte olduğu gibi kendini korumaya yönelik liderlik de; ilişkileri de görevi de önemsemez. (Chhokar vd., 2007: 27) Bu boyutlar, kendini korumaya yönelik liderliği serbest bırakıcı liderlikle ilişkili ve benzer kılmakta iken; benmerkezci ve konumunu korumaya odaklı olma ise serbest bırakıcı liderden farklıdır. Göreve odaklı olmak, başarı odaklı olmakla; ilişkiye odaklı olmak, insan (diğerleri) odaklı olmakla; benmerkezci ve konumunu korumaya odaklı olmak, güç odaklı olmakla ilişkilidir.

Gücün ne kadar sahip olduğuna göre, çatışmaya yönelik tutumlar değişiklik gösterir. Güce büyük ölçüde sahip olan üst yöneticiler ve gruplar, örgüt içinde diğer yönetici ve gruplarla mücadele içine girebilirler (Doğan vd., 2007: 171). Gücü elde etmeye yönelik istek arttıkça çatışma ve mücadele artacak, güç mesafesinin toplumda fazla olmasıysa güce yakın olanların ona ulaşmak için diğerleriyle şiddetli mücadelelere daha çok girmelerine neden olacak; güce uzak olanlarda ise güce itaat etme ve dolayısıyla da diğerleriyle daha az çatışmaya girme söz konusu olacaktır. Güçten uzak olduğu ölçüde çatışmadan kaçınma önemli bir lider ve çalışan tutumu haline

gelmektedir. Güce uzak olan lider ve çalışanlar, “Gelen ağam, giden paşam” anlayışıyla pek renk vermezler. Zira güç dengeleri sürekli değişebilmektedir. Bugün güce sahip olanlar, belki yarın bu güçlü konumlarını kaybedecekler; aynı şekilde bugünün güçsüzleri yarının güçlüleri olabilecektir. O nedenle “sabah ola hayrola, bakalım yarına kim çıka” sözündeki gibi sürekli bir belirsiz ve tedirgin bekleyiş esas güce yakın olmayanlarda belirgin bir ruh hali olacaktır.

Chris Argyis’in olgunlaşma kuramında ifadesini bulan alt konumlarda kalanların bu konumlarda kaldıkları süre uzadıkça insiyatif almaktan uzak duran çalışan ve lider türleri söz konusu olacaktır. (Eren, 2003: 46) Alt düzey ve orta düzey liderler ve çalışanlar, karar almayı sürekli ve kararların sorumluluğunu üst düzey liderlere bırakacaklardır. Üst düzey liderler, otoriter ve çatışmacı bir yaklaşımı benimserken; daha alt düzeydekiler itaatkar ve çatışmadan kaçınan bir tarzı benimsemektedirler. Burada üst düzey otoriter lider, kendini korumaya yönelik liderliğin oluşmasında bir çeşit araç görevi yerine getirmektedir. Kararları almayı ve kararların sorumluluğunu otoriter üst düzey liderlere bırakmanın altında yatan neden, kendini korumaya yönelik liderlerin bunu kendi çıkarlarını ve konumlarını korumanın bir yolu olarak görmeleridir. Otoriter liderlerin altında çalışan liderlerin çatışmacı olmaları beklenemez. (Batmaz, 2006: 49) Zira otoriter liderlere yakın güçte olmayan liderlerin otoriter liderlerle ve diğer çalışanlarla çatışmaya girmeleri, kendi konumlarını kolayca kaybetmeleri anlamına gelebilecektir.

Merkezileşmenin örgütün en önemli unsurlarından birinin olduğunu belirten klasik örgüt teorisi, yönetim fonksiyonları olan planlama, yürütme, eşgüdüm ve kontrolün tepe yönetim tarafından yapılması gerektiğini, iletişimin yukardan aşağıya tek yanlı olması gerektiğini ve çatışmanın ise tamamen zararlı olduğunu, o nedenle de olmaması gerektiğini savlamaktadır (Baransel, 1979: 199). Merkezileşme, bürokratik örgüt yapısının önemli bir unsuru olduğu için bürokratik yapılar prosedürcüdür (Budak, 2005: 98). Bu tip örgüt yapılarında, işlemlerin yapıldığı süreçler çoğunlukla örgütsel amaçların önüne geçerler (Dereli, 1985: 167; Baransel, 1979: 176). Kendini korumaya yönelik liderliğin, örgütsel amaçlardan çok kendi çıkarlarını ve konumunu korumaya odaklı olması nedeniyle, işlem süreçlerinin örgütsel amaçların önüne kolayca geçebildiği bilinen bürokratik örgüt yapısıyla paralel olması anlaşılır görünmektedir. Kendini korumaya yönelik liderliğin, boyutlarından birinin prosedürcülük olması (House ve Javidan, 2004: 14) göz önüne alındığında, kendini korumaya yönelik liderliğin örgütsel araç-amaç önceliğinin araçlar lehine kolay bozulabildiği ve örgütsel

araç-amaç bağının kolay kopabildiği bilinen bir yapıda, örgütsel araçların liderin kişisel çıkar ve konumunu koruyabilmesi için kullanılabilen araçlara dönüşebildiğini gözlemlemek zor değildir. Kaldı ki kendini korumaya yönelik liderler, en temel örgütsel amaçlar olan örgütsel etkinlik, verimlilik ve başarıyı dahi çalışanlara ve üstlerine yönelik söylemlerinde, kişisel anlamda da sanki en önemli öncelikleriymiş gibi sunmaktadırlar. Zira örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olması, kendini korumaya yönelik liderlerin kişisel çıkar ve konumlarını koruma ve arttırmanın zeminini oluşturmaktadır. Değişimin istenmemesinin ve mevcut sistemin korunmasının altında yatan önemli nedenlerden biri budur. Değişim istense bile, böyle bir değişimin nihai amacı, kendilerini ve konumlarını korumaya yönelik birtakım tedbirler alma şeklinde olmaktadır. Örgütsel amaçların ve değerlerin dahi araç gibi kullanılabilirdiği bilinen liderlerin araçları kişisel çıkarlarını ve konumlarını korumak için kullanmaları şaşırtıcı olmayacaktır.

1.3.12.2. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Görünürde Çatışmadan Kaçınma

Klasik örgüt ve yönetim yaklaşımı, ahengi bozan bir unsur olduğunu düşündükleri için çatışmayı olumsuz ve zararlı olarak değerlendirmekte; bu nedenle de örgüt içerisinde olmaması gerektiğini ileri sürmektedir. Klasik örgüt ve yönetim yaklaşımından sonraki yaklaşımlar ise çatışmanın her zaman zararlı olmadığını hatta bazen yararlı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. (Kılıç, 2001: 89-91) Bu yaklaşımlara göre insanların farklı görüşleri ileri sürmeleriyle oluşacak tartışma ortamında, en doğru yaklaşımın seçilmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkması mümkün olabilecektir.

Çatışmayı tamamen olmaması gereken bir unsur olarak görmek, çağdaş örgüt dünyası açısından kabul edilebilir olmaktan uzaktır. Sorun olarak görülmesi gereken çatışmanın olması değil, derecesidir. Marx'ın antagonistik olarak adlandırdığı çatışma örgütler için zararlı olabilecek yüksek derecede yıkıcı bir çatışmayı ifade etmektedir. O halde örgütler içerisinde kişiler ve bölümler arasında yaşanan çatışmanın sert olması çatışmanın tarafları açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Türk kültüründe ikinci melezleşme aşaması olarak adlandırdığımız Batılılaşmadan sonra, özellikle toplumsal gruplar arasındaki eşitsizliğin artmasıyla birlikte, ortaya çıkan gerilimlerin büyük ölçüde güçlüler ve iktidar sahiplerinin lehine bastırılmış ve gizlenmiş olduğu gözlenmektedir. Altan alta büyük bir gerilim bulunsa da, "çatışmalar yokmuş" gibi davranılarak, mümkün olduğu ölçüde her kesim kendini koruma davranışına yönelmektedir. Bu bağlamda kendini korumaya yönelik liderliğin beş boyutundan birisi

çatışmadan kaçınmadır (Chhokar vd., 2007: 23). Yani kendini korumaya yönelik liderlikteki çatışmadan kaçınma boyutu gerçekten samimi bir çatışmanın olmamasını isteme şeklinde değil; içten içe çatışmaya neden olan duygu ve düşünceler devam ederken (House vd., 2014: 279) çatışmanın rakiplerini alt edebileceğine inandıkları güce ulaşmaya kadar ertelenmesi şeklindedir.

Çatışma oluştuğunda çok şiddetli ve yıkıcı olduğundan; örgütsel açıdan ve kişisel çıkarlar açısından en akılcı tutum, görünürde çatışmadan kaçınmadır. Kendini korumaya yönelik liderliğin, benmerkezcilik ve konumunu korumaya odaklı olma boyutlarının hayata geçirilebilmesi için de, görünürde çatışmadan kaçınma çoğunlukla en doğru yaklaşım olmaktadır. Türk toplumunda yerleşmiş olan “Erkekliğin yüzde doksanı kaçmaktır” şeklindeki söz çatışmadan kaçınma yaklaşımının açıklayıcısı niteliğindedir. Gerilimler ve kutuplaşmalar, örgütlerde belirsizlik ve değişime neden olur. Değişimin çok hızlı olduğu ve istikrarsız bir çevrede faaliyet gösteren örgütler ve çalışanları, oldukça yüksek tedirginlik yaşamaktadırlar. Bu tedirginliğin nedeni örgütler açısından ayakta kalabilme kaygısı iken; çalışanlar açısından ise işini ve konumunu kaybetme kaygısıdır. Bu tarz ortamlarda, tedirginlik ve korkunun etkisiyle çatışmadan kaçınma daha çok sergilenir. Zira çatışan taraf, uyumu bozduğu ve işbirliği yapmadığı gerekçesiyle, kolayca örgüt dışına çıkarılabileceklerdir.

1.3.12.3. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Sahte Benlik

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda; çatışmalar, ya doğmadan bastırılır ya da astlar bir şekilde güçlü üstlerine yanaşarak çatışmayı sonlandırırlar. Bu tip durumlarda ortaya çıkacak olan gerilim ve kutuplaşma olgularında, astlar tarafından üstlerin istek ve beklentilerine ilişkin olarak uyma davranışına başvurulur. Alt pozisyonlarda olanlara karşı ise genellikle zor kullanma anlayışı ağır basmaktadır. Üstlere karşı uyma astlara karşı ise zor kullanma davranışlarına başvurulmasının önemli bir nedeni üstlerde “aşırı işlevsellik”¹⁸, astlarda ise “yetersiz işlevsellik”¹⁹ söz konusu olmasıdır. Aşırı işlevselleşenlerle yetersiz işlevselleşenler arasındaki karşılıklı ilişki neticesinde aşırı işlevsel üstlerde sahte bir benlik oluşur (Lerner, 2014: 114).

Çalışanların, alt ve orta düzey yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık ve ikiyüzlülüğün kaynağını bu aşırı işlevsellik ve yetersiz işlevsellikte aramak gerekir. Çünkü bir orta ve alt düzey yönetici aynı zamanda hem aşırı işlevsellik hem de yetersiz işlevsellik rolüne bürünebilmektedir. Bu yöneticiler kendilerinden üst konumda olanlara

¹⁸ **Aşırı İşlevsellik:** Benliğine odaklanan kişinin durumudur.

¹⁹ **Yetersiz işlevsellik:** Benliğinden ödün veren kişinin durumudur.

karşı yetersiz işlevsel bir tutum takınırken; alt konumda olanlara karşı ise aşırı işlevsel bir tutum takınmaktadır. Bu aynı kişide kişilik bölünmesine neden olduğu gibi kolayca gözlenebilen ancak kolayca ölçülemeyen bir durum olarak ciddi bir tutarsızlık ve güvensizlik üretmektedir.

Sahte benlik, alt konumda yer alanların yetersiz işlevselliği arttıkça daha da genişlemektedir. Her şeyi kontrol etme ihtiyacını duyan bu sahte benlik, bir zaman sonra bütün işleri kontrol etmeye yetişemediği gibi, yerlerine de halef olarak kendilerine yakın gördüğü yetersiz işlevsellerin seçilmesine de neden olur. Bu bürokratik örgütlerde Peter Prensibinin²⁰ ortaya çıkmasının da nedenidir. Yükseldiği pozisyonun gereklerini yerine getiremeyen yeni yöneticiler (Peter ve Hull, 1976: 21), yetersiz işlevsellik rolünün tam tersi olan aşırı işlevsellik rolünü oynamak zorunda kalırlar. Bu da onları yaptıkları her işte daha tedirgin ve korkak hale getirir. Yetersiz işlevsellik nedeniyle kendi alanında alınması gereken kararları bile aşırı işlevsel üstlerine bırakan kendini korumaya yönelik liderler şimdi daha geniş bir örgütsel alan için karar alma durumundadır. Bu kaygılar bu tür yetersiz işleve sahip yöneticileri sadece kendi konumlarını korumaya odaklandırır. Bu tip yetersiz işlevsel yöneticiler “*Stacy Adams’ın motivasyona ilişkin hakkaniyet teorisindeki*”²¹ karşılaştırma mantığıyla (Eren, 2004: 543) örgüt içine baktıklarında, kendilerinin örgüt adına üstleniyor oldukları görevleri özgüvenle yapabilecek başka çalışanlar olduğunu gördüklerinde, tedirginlikleri ve kaygıları iyice artar. Astlarına karşı daha otoriter bir tutum takınarak ve katılıma olumlu bakmayarak, konumlarını ve çıkarlarını korumak, bu tip yöneticiler için en çıkar yoldur. O halde kendini korumaya yönelik liderler, çıkarlarını korumak için duruma göre otoriterleşebilmekte veya yetersiz işlevsellik rolüne bürünebilmektedirler.

1.3.12.4. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin İdeolojik Aygıtları

Kendini korumaya yönelik liderlerde sürekli bir kurum yararı, uyum, kurallara uygun hareket edilmesi ve sistemin korunması kavramları ideolojik bir yönlendirme aracı (Althusser, 2000) olarak kullanılır. Kurumun başında veya önemli bir konumunda buldukları için kamu yararı, kurum yararı ve sistemin korunması dediklerinde aslında kast ettikleri kendi yararlarının ve çıkarlarının korunmasıdır.

²⁰ **Peter Prensibi:** Bir hiyerarşide, her çalışan, kendi ehliyetlilik seviyesine yükselmek eğilimindedir. Bunun anlamı, zamanla, her mevki, bu mevkiin gerektirdiği görevleri ifa etmeye ehil olmayan bir çalışan tarafından işgal edilme eğilimindedir. (Peter ve Hull, 1976: 20-21)

²¹ **Adams’ın Motivasyona İlişkin Hakkaniyet Teorisi:** Bir örgütte çalışanların kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödüllerini sürekli karşılaştırdıkları, kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer performansı gösteren kimselere ne ölçüde eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını ve buna göre davranışlarını biçimlendirdiklerini ifade eder. (Eren, 2004: 543)

Örgütün en üst konumlarında otoriter liderler bulunduğu, ve bu otoriter liderlerin emir ve talimatları örgütün yazılı kurallarıyla çeliştiğinde, çoğunlukla otoriter liderlerin emir ve talimatlarının örgütün yazılı kurallarının önüne geçirilerek alt ve orta düzey liderler tarafından uygulanması, bu alt ve orta düzey liderlerin kendini korumaya yönelik liderler olduklarının göstergesidir. Otoriter liderlerin emir ve talimatlarının örgütün kurallarıyla çelişmesi durumunda, kendini korumaya yönelik liderler tarafından üstlerinde bulunan otoriter liderlerin emir ve talimatlarının yerine getirilmesi keyfilikle açıklanabilir (Abadan, 1959: 65). Keyfiliğin oluşturduğu belirsizliğin neticesi ise örgüte, yöneticilere, örgütün kurallarına ve uygulanmasına karşı adaletsizlik algısının, güvensizliğin, örgüt içinde rol belirsizliklerinin, rol çatışmalarının oluşması ve örgütsel bağlılığın yitirilmesidir.

Kendini korumaya yönelik liderlerin en çok kullandığı örgütsel araçlar örgütün düzenlemeleridir. Örgütsel düzenlemeler en temelde işlerin nasıl, kimler tarafından yapılacağını ortaya koyan kurallardır (Dereli, 1985: 13). Sorumluluktan kaçmak isteyen bölüm yöneticileri bazen kurallardaki belirsizlikleri bazen de belirlilikleri kullanarak kendi çıkarlarını gerçekleştirebilirler. Kendini korumaya yönelik liderlerin aslında katı kurallara olumlu yaklaştıkları söylenemez. Katı kurallar, belirsizliği engeller ve altlarında bulunan yönetici ve çalışanlar için güvence teşkil eder (Baransel, 1979: 173). Esnek kurallar ve geniş bağlamlı dil kullanımı ise, kişisel çıkarları koruması ve sağlaması yönünde, örgütsel amaç ve değerlerin kullanılmasına, önemli ölçüde kolaylık ve fayda sağlar. Esnek kurallar, örgütsel değer ve amaçların kişisel çıkarları sağlamada ve korumada, geniş bağlamlı dil kullanımıyla da önemli ölçüde bir kolaylık ve fayda sağlar. Ancak bu, katı kurallardan kendini korumaya yönelik liderliğin yararlanamayacağı anlamına gelmez. Katı kurallar da, sorumluluktan ve iş yükünden kaçmak için kullanılabilen araçlar olabilmektedirler.

1.3.12.5. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin Hamilik Rolü

Kendini korumaya yönelik liderlerin en tipik hareketlerinden birisi, örgüt içerisinde imparatorluk kurma şeklinde belirli görevlere yerleştirmiş oldukları çalışanları (Parkinson, 1996: 12-13; Budak, 2005: 114) mümkün olduğunca korumaktır. Çünkü onları korumak kendi kararlarının yerinde olduğu iddiasını, kendi kararlarını ve de kendi otoritesini, konumunu, kendini korumaktır. Ancak kendini korumaya yönelik liderlik, hamiliğini üstlendiği çalışanları korumanın kendi konumunu sarsmaya başlamasıyla o çalışanları feda etmekten kaçınmaz. Sadece kendi çıkarı için güç isteyen

biri, gücü elde etmek veya koruyabilmek için kişisel ilişkilerini ve sonuçlarını feda edebilir (Carlzon, 1990: 49-51 Aktaran Tunçer, 2011: 69).

1.3.12.6. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Sorumluluktan Kaçma

Sosyal dayanışma ve güven duygusunda azalmalar görülen kitle toplumunda bir araya gelen ve ortak sorumluluğu paylaşan kişiler, tek başlarına gösterecekleri gayretten daha azını gösterirler. Örneğin sekiz kişinin aynı anda alkışlamalarıyla çıkan ses, bu kişilerin tek başlarına alkışlamalarından çıkan sesin sekiz katından daha azdır. Bu olaya, literatürde “sosyal kaytarma” denir. Sosyal kaytarma neredeyse sosyal güvenin duyulmadığı toplumlarda grup olmanın doğal sonucudur denilebilir. (Baltaş, 2011: 113) Grubun büyüklüğü arttıkça ve grup sayısı arttıkça sosyal kaytarma eğilimi artar.

Bireyci ve toplulukçu toplumlara baktığımızda da, kitle toplumundaki toplulukçuluk boyutu yükseldikçe sosyal kaytarma eğilimi artmaktadır. Bir toplumda, sosyal kaytarmanın yüksek olması sorumluluk duygusunun düşüklüğüne işaret eder. Türk toplumu, maruz kaldığı kültür melezleşmesi ve yoğun toplumsal değişme nedeniyle, mevcut kitleselleşmiş toplulukçu özelliği ile sorumluluk duygusu da düşük toplumlardandır. Buna bir de toplumun içten ve dıştan denetimli olma boyutlarını eklediğimizde (Sargut, 2001: 196-201), dıştan denetimli toplumun sorumluluk duygusundan kaçma yollarını iyi analiz etmek gerekir.

Kanunlar ve kanun benzeri düzenlemeler, temel ilkelerin kemikleşmiş halleridirler. Bunlara uymak, örgütün yapısını bozmaksızın örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlar. Yani kurallar, örgütsel hedeflere ulaşmada araçtırlar. Ancak sorumluluk duygusu yüksek olmayan toplumlarda ve örgütlerde, kurallara uymanın temel amaçlarla ilişkisinin zihinlerde zayıflamış olması veya yok olması nedeniyle; kurallar, uygulamada sorumluluklarını yerine getirmeyen yönetici ve çalışanların sorumsuzluklarını arkalarına gizledikleri düzenlemeler haline gelmektedir.

1.3.12.7. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Katılma Olumlu Bakmama

Üst yönetimde konumlanmış olan liderler, genel olarak benmerkezci ve aynı zamanda otoriter bir tutumla gücü kolay kolay paylaşmak istemezler. Onlardan alt konumda olan diğer liderler ve çalışanlar ise kararlara katılma konusunda çok hevesli değildirler. Kararlara katılmak demek, daha sonra o kararların neticeleriyle yüzleşmek yani sorumluluk altına girmek anlamına gelecektir. Türk toplumunun, kişiler arası güven endeksine göre, insanların birbirlerine güveninin en düşük toplumlardan biri olduğu (Esmer, 2012: 21-23) da göz önüne alınırsa, orta ve alt düzey liderler ile,

sorumluluğun sadece kendilerinin üzerine yıkılabileceği kaygısını taşımaktadırlar. Zira diğerleri, üst yönetimde olmanın bir neticesi olarak daha yüksek pozisyon gücüne sahiptirler ve bu güçleri onların olası sıkıntılı durumlardan daha kolay sıyrılmalarını sağlayabilir.

Liderler, bazen aslında otoriteyi paylaşmak için değil de; kendi aldıkları kararları daha meşru ve kabul edilir hale getirmek ve de sorumluluğu tek başlarına taşımamak için, diğer orta ve alt düzey liderler ile çalışanları kararlara katıyormuş gibi dahil ederler. Burada amaç; tek tek onların görüşlerini alıp ideal karara ulaşmak değil, kendi aldıkları kararları çok kişinin aldığı bir karar haline en azından usulen dönüştürmek ve kişisel sorumluluğunu yaymaktır. Bu da, örgütlerde üst düzey liderlerin kendilerini korumaya yönelik davranışlarından.

1.3.12.8. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Ödüllendirmede Adaletsizlik

Örgütlerde çalışanlara verilen değer, ödüllendirmeye gösterilir. Ödül, yeterli ve yüksek düzeyde sergilenen performansın karşılığıdır (Eren, 2004: 533-537). Örgütsel adalet konusunda sorun yaşanan bir toplumda, hemen her çalışan yaşamının bir döneminde yeterince ödüllendirilmediğini düşünür. Ancak bu, çoğunlukla kendisinden daha az katkıda bulunanlar, kendisinden daha çok ödüllendirildiğinde en yüksek düzeye çıkar. (Baltaş, 2011: 207)

Kendini korumaya yönelik liderlerin, benmerkezci ve konumunu korumaya odaklı olma boyutları melezleşmiş ve kitleselleşmiş Türk kültürünün performans odaklı bir kültür olmaması (Javidan, 2004: 250-251), grup-içi toplulukçuğun yüksek olması ile kurumsal toplulukçuluğun düşük olması (Gelfand vd., 2004: 468-469) birleştiğinde; örgütsel ödüllerin adil dağıtılmasında, gerekli özeni göstereceğini ileri sürmek yerinde olmayacaktır. Örgütte imparatorluk kurma eğilimleri ve grup-içi toplulukçuluğunun yüksek olması nedeniyle; kendini korumaya yönelik liderler, başarı ile ödül arasındaki bağı kopararak başarılı olanlar yerine, kendisine sadık olanları veya kendisiyle aynı gruba dahil olanları kişisel vefa borcu ile ödüllendirirler ve onlar üzerinde psikolojik bir borçlanma yaratırlar. Bu da çalışanların çoğunun örgütsel adalet algılarını yitirmelerine neden olur.

1.3.12.9. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Örgütsel Güven ile Bağlılığın Olmaması

Kendini korumaya yönelik liderliğin doğurduğu diğer bir örgütsel sonuç, örgütsel güven duygusunun giderek kaybolmasıdır. Kendini korumaya yönelik liderliğin

beş alt boyutundan birisi bürokratikliktir (House ve Javidan, 2004: 14). Örgütlerde ve toplumlarda bürokratikleşme ise büyümeyle birlikte tezahür eder ve örgütlerde ve toplumda büyüklük ve karmaşıklık arttıkça güven azalır (Lewis, 1985: 981). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Örgütsel güven örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir (Gilbert, 1995 aktaran Ribbers, 2009: 7). Örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılık düzeyi yükseldikçe, örgütsel güvenin düzeyi de artmaktadır (Kaplan, 2010: 110).

Örgütsel güvenin, örgüt çalışanlarının iş memnuniyeti ile algılanan örgüt etkinliğine bağlı olduğu ve örgüt içi güvenin işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde, önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (İşcan ve Sayın, 2010: 202; Tüzün, 2012: 105). Örgütsel güvenin oluşmasında lidere önemli görevler düşmektedir. Kendini korumaya yönelik liderlik, güven düzeyinin düşük olduğu toplumlarda ve örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, zaten güvensizliğin sonucu ortaya çıkmış bir liderlik türünden örgütsel güvenin oluşturmasını beklemek akılcı bir bakış olmayacaktır. Örgütsel güvenin olmadığı bir ortamda, örgütsel bağlılık da doğal olarak oluşmayacaktır (Tanner, 2007: 15; Demirel, 2008: 192).

Kendini korumaya yönelik liderliğin iki temel boyutu olan benmerkezcilik ve konumunu korumaya odaklanma, zaten örgütsel güvenin ve bağlılığın oluşmasındaki en önemli engeldir. Örgüt içerisinde güvensizlik; kendisini tutku, bencillik, hilekarlık ve örgüt amaçlarından çok kendi amaçlarına odaklanma olarak gösterir (Elangovan ve Shapiro, 1998: 547). Kendi çıkarlarını ön planda tutan bir liderlik türünün; işbirlikçi olması, takım ruhu oluşturmaya, çalışan performansı ve memnuniyetini önceliği olarak görmesi inandırıcı görünmemektedir.

1.3.12.10. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Sorun Çözmedeki Yetersizliği

Türk kültürünün ikinci melezleşme süreci olan, Batılılaşma ile birlikte Doğu-Batı değer sistemlerinin, kurumlarının farklılığı ve kopukluğu toplumda ve örgütler dünyasında kendisini fazlasıyla hissettirmiştir. Batı kurumlarının toplumda yerleştirilmesi maksadıyla sergilenen çaba ve uygulamalar, çoğunlukla Doğu'nun yerli kültür değerleriyle yetişmiş olan lider ve çalışanların sorun çözme yeteneğinin yeterince kullanılmayacağı bir kültürel ortam yaratmıştır (Bıçak, 2010: 540). Nitekim sorunların çözümünde sorumluluk duygusuna sahip olma ile geçmiş yaşantı ve deneyimler olumlu

rol oynarlarken, mantıksal ve zihinsel öncüller ise olumsuz rol oynamaktadır. Sorumluluk duygusuna sahip bireyler, sorunları daha çabuk kavrar ve çözme ihtiyacını şiddetle ister. Genellikle diğerlerine karşı sorumluluklarını kabul eden bireyler, sorunların çözümünde başarılıdırlar (Yerli, 2009). Sorunların çözümünü, yetenek ve üstün zekadan çok geçmiş yaşantı ve deneyimler kolaylaştırır (Ulupınar, 1997). Belirli bir yönetime bağlı olma anlamına gelen zihinsel öncüller ise sorunların çözümünü zorlaştırır.

Kendini korumaya yönelik liderler, sorunların çözümünde sorumluluk alma yerine sorumluluklarını daha üst yöneticilere bırakmakta veya kuralların arkasına saklanmaktadır. Bürokratik yapılar içinde ve prosedürcü olmaları, onları zihinsel kurgu sarmalına sokmaktadır. Bu nedenle emsale bağlılık, bu tür liderliğin hem yenilikçilikten ve yaratıcılıktan uzak olmalarına hem de sorunların çözümünde hep aynı yöntemleri uygulamaları sonucunda sorun çözme yeteneklerini iyiden iyiye yitirmelerine neden olmaktadır (Abadan, 1959: 67). Aynı sorunların çözümünde aynı yöntemlerin kullanılması, risksizdir; bu nedenlerle de, bu tür liderlerin kendilerini korumaları için bir vasıta. Bilinen bir hastalığa, önceden işe yaradığı bilinen bir reçetenin uygulanması, tabi ki risksizdir. Kendini korumaya yönelik liderliğin uyguladığı bu yöntem, rutin sorunların ve işlerin halledilmesinde işe yarayacak ancak rutin dışı bir sorunla karşılaşıldığında, sorun ya çözülemeyecek ya emsal aranıp bulunması sonucunda geç çözülebilecektir. Kendini korumaya yönelik liderliğin önemli yer tuttuğu kültürlerde, sorunun çıkmış olmasına ve tespit edilip var kabul edilmesine yönelik olumsuz bir tutum söz konusudur. Bu da, sorunun tespit edilip çözülmesi yerine görmezden gelinmesine neden olmaktadır.

Korku, kaygı, utangaçlık gibi birçok duygu; yaratıcılığı, inisiyatif kullanmayı, girişimciliği, bir iş başarma ve bir etkinliğe katılma yeteneklerini köreltebilir. Bu bakımdan, iyi bir problem çözme iklimi için, yumuşak ve rahat ilişkiler şarttır (Bingham, 2004). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, yumuşak ve rahat ilişkiler yoktur; zira yukardan aşağıya iletişim istenen asıl iletişim modelidir. Belirsizliğin olduğu toplumlarda, korku ve kaygı üst düzeydedir. Kendini korumaya yönelik liderler ve çalışanlar, belirsizliğin oluşturduğu kaygı ve korkudan kurtulmak için güce sığınır. Güç mesafesinin yüksek olması nedeniyle; sorunları bırakın çözmeyi, üstlerine aktarmaktan imtina ederler (Sargut, 2001: 230). Ancak sorunlar, kendi çıkarlarına ve konularına zarar verecek hale geldiyse, arkasına sığınacak bir araç da mevcut değilse, sorunla zorunlu yüzleşme söz konusudur. Bu durumda da, sorunlar kaynakta

çözülmedikleri için, çözümleri zorlaşmıştır. Kendini korumaya yönelik liderler, Peter prensibi gereği, yetmezlik düzeyine de gelmişlerse; sorunun üstünü örterler veya imkan varsa sorumluluktan kaçmak adına, sorunun bu durumda olmasının nedenini, başkalarına ya da başka birimlere yükleme yolunu seçerler.

1.3.13. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin Psikolojisi: Tepkisel Narsist Liderlik

Kendini korumaya yönelik liderlik, Koopman ve arkadaşlarının bir çalışmasında narsist liderlik olarak ifade edilmiştir (Koopman vd., 1999: 515). Narsist liderlik, kavram olarak “*narsizim*” ile “*liderlik*” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. Narsizim kavramı, Yunan Mitolojisi'nde kendisinin yansıyan görüntüsünün mükemmelliğine aşık olan genç bir adamın “*Narsissus*” olan adından türetilmiştir. Havelock Ellis (1898), narsizmi ilk defa bir kişinin kendisine olan şiddetli aşkının klinik koşulları olarak tanımlamıştır. Horney (1939), narsist kişiliği, kişilerin sahip olmadıkları bazı kişilik özelliklerinin kendilerinde olduğunu sanmaları veya olduğuna inanmalarıyla açıklamaktadır. Bu kişilik özellikleri ise; şişirilmiş benlik algısı, kendine hayranlık ve diğerlerinin kendisine hayran olmaları beklentisidir. (Rosental ve Pittinsky, 2006: 618)

Kets de Vries (2003), narsist kişiliği yapıcı ve tepkisel olmak üzere ikiye ayırmış ve insanların çocukluk dönemlerindeki otorite figürleri olan anne ve baba ile olan ilişki şeklinin, narsizmin niteliğini belirlediğini ileri sürmüştür. İnsanın en çok yardıma muhtaç olduğu çocukluk döneminde, anne ve babası tarafından gerekli ilgi ve desteği görmesi; çocuğun güven, öz saygı, kendi hayatına ilişkin kontrol hissi kazanmasına, başkalarına karşı empati geliştirmesine ve hayatı olumlu algılamasına neden olur. Bunların sonucu olarak, insanda yapıcı narsist kişilik gelişir. Çocukluk döneminde yeterli ilgi ve destek görmeyen insanlarda ise, yetersizlik ve dışlanmışlık hissi oluşur. Bu olumsuz hisler, insanın tam ters doğrultuda kişilik oluşturmaya neden olur. Yetersizlik hissi yerine şişirilmiş benlik; dışlanmışlık yerine ise her şeye sahip olma hakkı olduğuna dair algı oluşur. Empati görmeme ise, empati göstermeme şeklinde kendini gösterir. Bu kişiler, eksikliklerini kapatmak için; güç, saygınlık, statü sahibi ve üstün olmaya odaklanırlar (Kets de Vries, 2003: 5). İşte bu ikinci tip narsist kişilik de, tepkisel olandır. Çalışma hayatında da çalışanlara gerekli desteğin olmadığı örgütlerde, tepkisel narsist kişilikler gelişmektedir. Aynı durum, insana desteğin olmadığı kültürler için de geçerlidir.

Narsist kişilik oluşumu sadece kalıtımla değil, aynı zamanda koşullarla da açıklanmaktadır (Jorstad, 1996: 18). Koşulların belirleyicisi ise kültürdür. Yakın

zamana kadar, Türk kültüründe babaların çocuklarını kucaklayarak sevemedikleri ve herkesin içinde öpüp koklayamadıkları, bilinen bir gerçektir. Bu anlayışın önemli bir yer tuttuğu bilinen bir kültürün, tepkisel narsist kişilikler oluşturması ihtimali yüksektir.

Narsist kişilikler, normal ve hastalıklı narsistler olarak da ikiye ayrılmaktadırlar (Karaaziz ve Erdem-Atak, 2013: 45-47). Normal narsistler, yapıcı narsistlere denk düşerken; hastalıklı narsistler, tepkisel narsistlere denk düşmektedir. Narsist liderlik, genelde olumsuz olarak değerlendirilmesine karşın; normal narsist liderler; bütünü gören, meydan okuyan, yaratıcı, risk almayı seven (Demirel vd., 2013: 54) girişken ve başarılı kişilerdir. Kendini korumaya yönelik liderliğin narsist liderlikle örtüşen yanı, hastalıklı veya tepkisel narsist liderlik bağlamındadır. Tepkisel narsist kişiliğin özellikleri arasında sayılan korunmacılık, paranoya, ketumluk ve belirsizlik (Malik ve Khan, 2013: 118); bu savımızı doğrular niteliktedir. Hastalıklı veya tepkisel narsist liderler, psikolojik varlığını tehdit eden güçlerden korunmaya ayarlanmış gibidirler (Gülmez, 2009: 19-20).

Tepkisel narsist kişilik özellikleri; Geçtan'a (2004: 254) göre, “kendini beğenmişlik, ben-merkezcilik, başkalarının yaşadıklarına ve onlara yaşattıklarına karşı duyarsızlık, objelerle ilişki sürekliliğinin olmaması ve psikolojik dokudan yoksunluktur”; Rosental ve Pittinsky'e (2006: 619-622) göre, kibir, aşağılanmışlık hissi, doymayan tanınma ve üstünlük ihtiyacı, aşırı duygusallık ve öfke, empati eksikliği, ahlak dışı tutum, akıl dışılık ve katılık ile paranoyaklıktır. Amerika Psikiyatri Derneği'ne (2000: 717) göre, bir kişide narsist kişilik bozukluğu olduğunu ileri sürebilmek için, kişinin hayal dünyasında veya davranışlarında hayranlık ihtiyacı ve empati eksikliğiyle birlikte, sürekli büyüklük fikrinin sergilenmesi gerekmektedir. Kendi çıkarları doğrultusunda ve benmerkezci hareket eden tepkisel narsistik kişiliğin diğer özellikleri ise, “Büyüklük duygusu, başkalarını anlayamama, başkalarının değerlerine aşırı duyarsızlık, özellikli olduğunu göstermek için yoğun çaba harcamamadır.” (Çobanoğlu, 2005: 36).

Brown (1997); birey, grup ve örgüt düzeylerinde tepkisel narsizmi karakterize eden altı özellik olarak, reddetme, meşrulaştırma, şişirilmiş benlik algısı, atfedilmiş bencillik, hakkı olduğu duygusu ve kaygıyı saymıştır. Bu özelliklere aşağıdaki gibi açıklık getirilebilir (Pullen ve Rhodes, 2009: 10):

1) Reddetme: Kişinin; kendisine, işinin sınırlarına ve *ego idealine*²² zarar verebilecek geçmiş olayların detaylarıyla ilgili gerçekleri reddedilmesidir.

2) Meşrulaştırma: Ego idealindeki inançları desteklemeyen davranışlara, makul açıklamalar geliştirilmesidir. Meşrulaştırma, meşrulaştırma başarısızlıkları ile kendine hizmet eden politikaların ve kararların grubun çıkarları için yapılmış gibi açıklanması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

3) Şişirilmiş Benlik Algısı: Kendini ve başkalarını güç, kontrol ve büyüklük hayalleri konusunda ikna etme davranışlarının sergilenmesidir. Şişirilmiş benlik algısı değerlerin, yeteneklerin ve başarıların abartılmasını içerir.

4) Atfedilmiş Bencillik: Olumlu örgütsel sonuçları kendisine mal ederken; olumsuz sonuçları kendi rolünü görmeksizin dış faktörlere veya diğerlerine atfetmedir. Bu yanlış atıflar narsistlerin ego ideallerinin kendini koruma gayretidir.

5) Hakkı Olduğu Duygusu: Empati eksikliği ve kendi çıkarları için başkasını kullanma ile birlikte başarı, güç ve hayranlık uyandırma gibi örgütsel ayrıcalıkları hak ettiğine dair sahip olunan duygudur.

6) Kaygı: Eleştirilmeye karşı oluşan aşırı hassasiyet ve sürekli güvensizlik hissi ile birlikte özsaygının sürdürülmesinde yaşanan güçlüktür.

Lubit (2002) tepkisel narsist liderlerin özelliklerini; abartılı bir şekilde kendini yüksek görme hissi, kibir, zihnin güç ve zenginlik ile meşgul olması ve aşırı derecede beğenilme isteği; istedikleri her şeye sahip olmaya hakları olduğu hissi (bunun için başkalarını kullanmak veya sömürmek gerekiyorsa bunu yapmada herhangi bir beis görmeksizin); başkaları için endişe duymama ve başkalarına pek değer vermeme olarak sıralamıştır.

Tepkisel narsist liderler, davranışlarının başkaları üzerinde bir sorun teşkil ettiğinin farkında olmazlar veya farkında olsalar dahi buna ilişkin herhangi bir endişe duymazlar (Herdman, 2012: 3-9). Sürekli dikkatleri üzerlerine çekme istekleri, çalışanların takım çalışması yapma becerilerine önemli ölçüde zarar verir ve kendilerinden uzaklaşmalarına neden olur. Hiç kimse, tepkisel narsist liderlerin fikirlerini eleştirmeye kalkmamalıdır; nitekim eleştiriye muhatap olduklarında, çileden çıkarlar. Yapıcı eleştirilere dahi tahammülleri yoktur (Cavelzani, 2012: 84). Tepkisel narsist liderlerin bu yaklaşımları, eleştirel görüşlerin bastırılmasına ve yaratıcılığın engellenmesine neden olur.

²² **Ego İdeali:** Çocuğun dünyasının merkezine koyduğu ve olacağına inandığı hayaldir. Genel anlamı ile kişinin olmak veya ulaşmak istediği şeylerin toplamıdır.

Tepkisel narsist kişiler, güvensizlikle baş edebilmek için empati eksikliğini, şişirilmiş benlik algısını ve hayran olunma ihtiyacını kişiliklerinin birer özelliği olarak geliştirmişlerdir (Kets de Vries, 2004: 189). Tepkisel narsist kişiler, hiyerarşide yükseldikçe; zayıf, kendiyile aşırı meşgul ve kötü niyetli liderler olurlar (Rosental, 2006: 44). Bu narsist liderler; diğerlerine ilişkileri olan insanlar olarak değil de, kendi beklentilerini gerçekleştirme aracı olan ve sahip olunan şeyler olarak davranırlar (Kets de Vries, 1999: 756).

Tepkisel narsist liderler, kendilerini tehlikede hissettiklerinde bilerek veya bilmeyerek; kendine güvenen, önemli, değerli ve örgütlerine ciddi katkılar sunan başarılı bir kişi olarak, kendilerine ve diğerlerine statülerini hatırlatırlar (Pullen ve Rhodes, 2008: 10). Bunu yaparken de, kendilerini, diğerlerinin ve örgütün çıkarlarını önceleyen bir kişi olarak sunarlar ve bu şekilde, statülerini hatırlatmalarına, meşruluk sağlarlar (Carr, 1998: 87)

Tepkisel veya hastalıklı narsist kişiliğin oluşmasında; güvensizliğin ve yetersizliğin (Pullen ve Rhodes, 2008: 9) yanı sıra, bireyselliğin toplumda hakim unsur olması, başarının ödüllendirilmesi anlayışı ile sınıf, din ve aile bağlarının çözünmesi (Collinson, 2003) etkilidir. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumda; yalnızlaşma, narsist kişilik oluşumuna neden olur. Toplulukçuluğu yüksek toplumların çözünüp bireyselleşmeye yönelmeleri halinde ise, narsist kişilik oluşumunun yüksek olması daha büyük bir olasılıktır. Nitekim, geleneksel değerlerin çözüldüğü toplumlarda, toplulukçuluğun sağladığı güven ortamı ve kişilerin güvende oldukları hissi kaybolurken; bireyselleşme sürecinin neden olduğu yalnızlaşmanın verdiği güvensizlik hissi, bireyselleşmiş toplumlardakinden daha yüksek olacaktır. Bu da, narsist kişilerin; güç, saygınlık, üstünlük ve mevki makam sahibi olarak, bu güvensizlik hissini aşmaya çalışılmasına neden olacaktır.

Bürokratik örgütler; kişiler arasındaki ilişkilerin kolay manipüle edilebilmesi, sıkı kişisel ilişkilerin oluşması konusunda caydırıcı anlayışı ve narsist kişilerin özsaygı gereksinmelerine cevap verebilmesi nedeniyle, narsist kişiliğin oluşumuna ve narsist kişilerin başarılı olmasına neden olabilir (Lasch, 1979: 44).

Eleştirilmekten hoşlanmayan tepkisel narsist liderler, çalışanların düşüncelerini söylemelerine şiddetle, öfkeyle ve saldırgan bir tutumla yaklaştıkları ve altında çalışanları kendine bağlı olanlar ve düşmanlar şeklinde ayırdığı (Cavelzani, 2012: 84) için korku temelli bir yönetim yaklaşımı oluşturabilirler. Korku temelli yönetim yaklaşımı ile güven üzerine kurulan yönetim yaklaşımı, birbirinin tersidir. (Herdman,

2013: 5) Yeni yönetim yaklaşımında; güvensizlik, korku salarak yönetmedir (Parker ve Slaughter, 1990). “Biz” diyemeyen bir liderin, zaten güven oluşturabilmesi de mümkün değildir (Drucker, 1990). Güven, bütün örgütler tarafından ihtiyaç duyulan temel insani değerdir (Smith, 2005: 520-523). Örgütsel güven olmadığında; iş memnuniyeti, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, yaratıcılık, problem çözme becerileri ve risk alma davranışları olumsuz etkilenir (Herdman, 2012: 7).

Tepkisel narsist liderler, empati eksikliği ve sadist davranışlarıyla çalışanları sömürürler, çalışanların yorulmasına, iş stresi yaşamalarına, olumsuz davranışlar sergilenmelerine, hastalanmalarına ve işten ayrılmalarına neden olurlar (Cavelzani, 2012: 90). Liderler, diğerlerinin ve örgütün çıkarları ile gereksinimlerinden çok, kendi egolarından kaynaklanan çıkarları ve gereksinimleri ile güdüleniyorlarsa, tepkisel narsist liderlik söz konusudur (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 629). Tepkisel narsist liderlerin mükemmellikleri, diğerlerinin feda edilmesinin karşılığıdır (Lasch, 1979: 118).

1.3.14. Kendini Korumaya Yönelik Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Olası Etkileri

Kendini korumaya yönelik liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen amprik çalışmalara, literatür taraması sonucu rastlanılmamaktadır. Bu durum, kendini korumaya yönelik liderliğin GLOBE liderlik tarzları sınıflandırmasındaki yeni bir liderlik türünü ifade etmesinden kaynaklanmaktadır. Kendini korumaya yönelik liderliğin kavramsal çerçevesi, önceki başlıklar altında ele alınmış ve kendini korumaya yönelik liderliğin psikolojik alt yapısının, tepkisel narsist liderlik olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Kendini korumaya yönelik liderliğin GLOBE araştırmasında ortaya konan beş temel boyutu: Benmerkezcilik, konumunu korumaya odaklı olma, idare-i maslahatçılık, görünüşte çatışmadan kaçınmacılık ve prosedürcü (bürokratik) olma ile narsist liderliğin kendini beğenmişlik, şişirilmiş benlik algısı, atfedilmiş bencillik ve empati eksikliği özelliklerinin çalışanlarının tükenmişliğine neden olması ihtimali, oldukça yüksek görünmektedir.

Kendini korumaya yönelik liderliğin çalışanların tükenmişliğine neden olduğunu gösteren amprik araştırma bulgularına literatürde rastlanmamaktadır. Ancak örgütsel güvenin, örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın olmamasının, çalışanların tükenmişliğine neden olduğunu gösteren amprik araştırmalar bulunmaktadır. Bu amprik araştırma bulgularına göre; örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın düşük

olması, çalışanların tükenmişliğine neden olmaktadır. (Ceyanes ve Slater, 2005: 18; Moliner vd., 2005: 110; Güneş vd., 2009: 492-493; Yeniçeri vd., 2009; Arı ve Tuncay, 2010: 128-129; Şeşen, 2010: 82-83; Çağlar, 2011: 1838; Çetin vd., 2011: 66; Aghaei vd., 2012: 2443; Lambert vd., 2012: 950; Safari vd., 2012. 135; Soykan, 2012: 55; Pelit ve Bozdoğan, 2014: 57; Polatçı vd., 2014: 289; Safikhani, 2014: 214). Kendini korumaya yönelik liderliğin sahip olduğu özellikler; bu liderliğin örgütsel güveni, örgütsel adaleti ve örgütsel bağlılığı sağlamaktan oldukça uzak olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, kendini korumaya yönelik liderlerin çalışanları duygusal yönden tüketme, duyarsızlaştırma ve de çalışanlara başarısızlık hissi yaşama olasılıkları oldukça yüksektir.

1.3.14.1. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Çalışanlarda Örgütsel Güven Düşüklüğü

Kendini korumaya yönelik liderlik, sahip olduğu özelliklerle çalışanlarda düşük örgütsel güvene neden olma potansiyelini taşımaktadır. Kendini korumaya yönelik liderler benmerkezci olmaları ve empatik bir yaklaşımı benimsememeleri nedenleriyle, çevresindeki her şeyi, her kavramı, her değeri ve herkesi kullanılacak bir araç olarak görürler. Kendini korumaya yönelik liderlerin sadece bir araç olarak gördükleri çalışanlara karşı yardımsever olmaları, onlara saygı duymaları, onları dinlemeleri, onlara verdikleri sözleri tutmaları, onları desteklemeleri ve onlarla ortak değerleri paylaşmaları mümkün değildir. Çalışanlara yardım etmek, destek olmak (Neves ve Caetano, 2006: 355), saygı duymak (Smith, 1998: 6-9), verdiği sözü tutmak, çalışanları dinlemek ve çalışanlarla ortak değerleri paylaşmak örgütsel güveni oluşturacak bir liderin önemli özellikleridir (Perry ve Mankin, 2007: 167). Oysa kendini korumaya yönelik liderler, çoğunlukla narsistik ve makyelist kişilik eğilimleri ve özellikleri gösterirler. Kendini korumaya yönelik liderler, örgütsel güveni oluşturabilecek bir lider özelliklerini taşımaktan çok uzak görünmektedirler.

Kendini korumaya yönelik liderler; benmerkezciliğin bir başka şekilde ortaya çıkmış hali olan atfedilmiş bencillik boyutuyla, başarıları kendi üzerlerine alırlarken; başarısızlıklarda başkalarını suçlarlar. Örgüt içerisinde diğerlerini suçlama, örgütsel güvenin olmadığıнын göstergesi (Yılmaz, 2009: 484) ve aynı zamanda da, örgütsel güvenin oluşmasının önündeki önemli bir engeldir.

Kendini korumaya yönelik liderlerin, benmerkezci olmaları ve empati yoksunu tutumlarıyla biz duygusuna uygun hareket etmeleri, çalışanları dinlemeleri, çalışanlara saygılı davranmaları, çalışanların katılımını sağlamaları, çalışanların istek ve

ihtiyaçlarını karşılamaları ve onlara yardım etmeleri (Mayer vd., 1995) mümkün görünmemektedir. Ayrıca kendini korumaya yönelik liderlerin, doğru, dürüst ve açık iletişim kurmaları (Demirel, 2008: 181) ve mevcut olan bir güven varsa, o güveni muhafaza etmeleri de mümkün görünmemektedir.

Benmerkezci kendini korumaya yönelik bir lider, kararları kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kendisi verecek ve çalışanların katılımını önemsemeyecektir. Çalışanların katılımını ancak üzerinden sorumluluğu atmak istediği sıkıntılı konularda sağlayacak; o da çalışanlar tarafından samimi bir katılım sağlama yaklaşımı olarak algılanmayacaktır. Kendini korumaya yönelik liderliğin samimi bir katılımı sağlama gayreti yoktur ve bu da çalışanların liderlerine ve örgütlerine güvenmelerinin önündeki önemli engellerden biridir.

Örgütlerde güven kendiliğinden oluşmaz; yöneticiler tüm uygulamaları ve verdikleri sözlerle güveni oluşturabilir veya yok edebilirler (Kalemci-Tüzün, 2007: 107). Örgütsel ödüllerin adil dağıtılması ve bütün süreçlerin adil işlemesi örgütsel güvenin oluşmasına neden olur (Show, 1997). Güvenin olmadığı bir yerde kronik şüphe oluşur ve bu bireylerin birbirlerinden çekinmelerine yol açar (Show, 1997). Güven ve saygı eksikliği, çalışanlar ve örgüt üzerinde zarar verici etkilerde bulunur. Güvenin ve saygının eksikliği çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve bağlılıklarını düşürür, iş tatminini azaltır, işbirliği ve takım çalışmasını engeller, örgüt içi iletişimi zayıflatır, çatışmaları ve örgütten ayrılma eğilimini artırır. Güvensiz bir ortamda çalışan, güvenli bir ortamda çalışana göre örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunacağından örgütsel verimlilik, etkinlik ve karlılık da zarar görür. Çalışanların motivasyonlarının, bağlılıklarının ve performanslarının düşmesi, tükenmişliğin başarısızlık hissi ve duyarsızlaşma boyutunun ortaya çıkmasına neden olur. Örgüt içindeki iletişimin zarar görmesi, çatışmaların artması, takım çalışması ve işbirliğinin sağlanamaması çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamalarına ve duyarsızlaşmalarına neden olur. Ceyanes ve Slater (2005), Arı ve Tuncay (2010), Çağlar (2011) ve Lambert ve arkadaşlarının (2012) çalışmaları, örgütsel güvenin düşüklüğünün tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir.

Güvenin olduğu örgütlerde, çalışanların örgüte olan bağlılıkları verimlilikleri artmakta iken; güvenin olmadığı örgütlerde ise çalışanlar arasında samimiyetin azalmasına bağlı olarak iletişim azalır, sinizm ve tükenmişlik ortaya çıkar (Boydak-Özan ve Özdemir, 2013: 481). Güvensizliğin hakim olduğu ortamlarda, sinik insanlar artar ve bu siniklerin artması güvensizliği, dolayısıyla da tükenmişliği artırır. Örgütsel

sinizmde temel düşünce, liderlerin kendi çıkarları uğruna dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerini feda etmeleridir (Abraham, 2000: 269). Sinik çalışanlar, örgütlerini düşündüklerinde üzüntü, sıkıntı, güvenmeme, öfke duyma, kızgınlık, ümitsizlik, kınama, eleştirme gibi duygular içinde olurlar ve bu duygularını, bazen tutum ve davranışa dönüştürürler. Bunların sonucunda, çalışanlar; iş tatminsizliği, yabancılaşma, stres ve duygusal tükenmişlik yaşayabilirler.

1.3.14.2. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Çalışanlarda Örgütsel Adaletin Düşüklüğü

Benmerkezci olma, konumunu korumaya odaklı olma, empati eksikliği ve atfedilmiş bencillik özellikleri kendini korumaya yönelik liderliğin en belirgin özellikleridir. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarında, çalışmaları karşılığında elde ettikleri kazanımlar (Giap ve Hackermeier, 2005: 5), saygılı olma, açık olma, gerekçelendirme (Kwak, 2006: 10), tutarlı olma, önyargılardan arınmışlık, doğruluk, kurallara uygunluk, kararlara katılmayı sağlama, etiğe uygunluk (Colquitt, 2001: 388) ve örgütsel güven önemli etkenlerdir. Sahip olduğu özellikler nedeniyle, kendini korumaya yönelik liderlerin örgütsel adaletin ön koşullarını oluşturması mümkün görünmemektedir.

Kendini korumaya yönelik liderlerden ödülleri adil dağıtması beklenemez zira benmerkezci olmaları nedeniyle, kendilerini korumaya yönelik liderler, örgüt içinde yüksek performans gösteren çalışanlar yerine; performansları yüksek olmamasına karşın, kendilerinin şişirilmiş benlik algısını okşayan sözler söyleyen ve davranışlarda bulunan çalışanları ödüllendirmeyi tercih edebilmektedirler. Kendini korumaya yönelik liderler, atfedilmiş bencillik boyutuyla başarıları sahiplenirken başarısızlıklarda hemen diğerlerini suçlama yoluna gidebilmektedirler (Brownell, 2000). Bu tarz bir yaklaşım, kendini korumaya yönelik liderlerin etik ilkelere uygun hareket etmediklerini göstermektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014: 81). Ayrıca, en küçük başarısızlıkta hemen suçlanan bir çalışanın, bu tarz bir liderden örgütsel adaleti sağlamasını beklemesi ve böyle bir lidere güven duyması mümkün değildir.

Kendini korumaya yönelik liderler, kurallara uygun davranmak yerine kuralları sorumluluktan kaçabilmek için meşrulaştırma aracı olarak kullanırlar. Bu tarz liderlikte gerekçelendirerek yaptıklarının sorumluluğunu almak yerine, meşrulaştırma gayreti ağır basmaktadır. Kendini korumaya yönelik liderlerin, empati eksikliği özellikleri nedeniyle, çalışanlara gerektiği kadar saygı göstermeleri beklenemez. Kendini korumaya yönelik liderlerin, benmerkezci ve konumunu korumaya odaklı olma

özellikleri nedeniyle ise, açık ve doğru olmaları da beklenemez. Zira bir liderin benmerkezci olduğunu, kendinden ve kendi konumundan başkasını ve başka şeyi önemsemediğini açıkça söylemesi, bütün toplumlarda ama özellikle de toplulukçu toplumlarda mümkün değildir. Kendini korumaya yönelik liderlerin örgütsel adaleti sağlayan bu unsurlar ile olan olumsuz ilişkisi, bu liderlik tarzını örgütsel adaleti sağlamaktan uzak bir liderlik tarzı olarak ortaya koymaktadır.

Dünyada ve ülkemizde yapılmış olan bir kısım çalışma, örgütsel adalet ile tükenmişlik düzeyi arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koymuştur. (Moliner vd., 2005: 110; Yeniçeri vd., 2009; Şeşen, 2010: 82-83; Aghaei vd., 2012: 2443; Safari vd., 2012. 135; Safikhani, 2014: 214; Pelit ve Bozdoğan, 2014: 57). Düşük örgütsel adalet, çalışanların tükenmişliğine neden olmaktadır. Örgütsel adaletin sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biri liderliktir. Örgütün ve liderlerin adil olmadığı hissi; çalışanlarda kızgınlık, öfke ve kırgınlık gibi duygularla birlikte, stres düzeyini de arttırmaktadır. Bu olumsuz duygular ve stresin artması sonucunda, çalışanlar tükenmişliğin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi boyutlarını yaşamaktadırlar. Örgütsel adaleti sağlamaktan uzak oldukları ölçüde, kendini korumaya yönelik liderlerin tükenmişliğe yol açmaları kaçınılmazdır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması, tükenmişlik düzeyinin düşmesine neden olurken; örgütsel adalet algılarının düşük olması ise tükenmişlik düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 56). Düşük örgütsel adalet algılaması neticesinde çalışanların yaşadıkları stres, kırgınlık, kızgınlık ve öfke gibi olumsuz tepkiler; çalışanların yıpranmasına ve tükenmişlik yaşamalarına yol açmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Yeniçeri vd., 2009: 89). Aynı şekilde, çalışanların harcadıkları çabaların sonucunda elde ettikleri maaş, ücret ve terfi gibi kazanımların yetersiz olduğu yönündeki düşünceleri; çalışanların stres seviyelerini yükseltmekte ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Şeşen, 2010: 73).

Liderlerin örgütsel adaletle uygun davranışlar sergilememeleri; çalışanların performanslarının, verimlerinin iş doyumlarının, örgüte bağlılıklarının, güven duygularının ve motivasyonlarının azalmalarına; moral bozukluklarının, yaşadıkları stresin ve ilişkilerdeki isteksizliğin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, liderlerin örgütsel adaletle uygun davranışlar sergilememeleri; çalışanların mutsuz, dışlanmış, yorgun hissetmelerine; yaptıkları işten zevk almamalarına; umursamaz davranmalarına, kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmelerine; çatışmacı davranışlar sergilemelerine; işten ve örgütten soğumalarına; stresin artmasına ve dolayısıyla tükenmişliklerine neden

olur. (Özyan ve Bozbayındır, 2011: 74-82) Olumlu adalet algısı, çalışanları birbirlerine yaklaştırırken; olumsuz adalet algısı ise çalışanları birbirlerinden uzaklaştırmakta ve içlerine kapanmalarına sebep olmaktadır.

1.3.14.3. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik ve Çalışanlarda Örgütsel Bağlılığın Düşüklüğü

Kendini korumaya yönelik liderlerin örgütsel güven ve örgütsel adaleti sağlamaktan uzak oldukları, önceki başlıklar altında belirtilmişti. Örgütsel güven ve adaleti sağlama ihtimali düşük liderlerin, çalışanların örgütsel bağlılığının da düşük olmasına neden olma olasılıkları o kadar yüksektir. Yönetici çalışanlara örnek olarak ve içtenlikle davranarak liderlik etmelidir. Yöneticinin karakter sağlamlığı ve güven veren kişiliği, çalışanların örgütle özdeşleşerek bağlılıklarının artmasını sağlar (Clayton, 2000: 160). Diğer taraftan yöneticinin karakterinin sağlam olmaması ve güven vermemesi ise çalışanların örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkiler. Yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin düşük olması çalışanların duygusal ve devam bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Demirel, 2008: 191). Duygusal bağlılığın düşük olması ise tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissini yüksek olmasına yol açar (Çetin vd., 2011: 68).

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen ve çalışanlarda oluşan düşük örgütsel adalet algısının düşük örgütsel bağlılığa yol açtığını gösteren çalışmalar yapılmıştır. Lambert'e (2003: 157) göre; örgütsel adaletin düşük olması, çalışanlarda güven oluşumunu engellediği için düşük örgütsel bağlılığa neden olur. Cihangiroğlu (2011: 12), Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009: 9) ve Öztürk'ün (2008: 77) çalışmalarında, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun düşük olmasının, örgütsel bağlılığın düşük olmasına neden olduğu ortaya konmuştur. Işık ve arkadaşlarının yaptıkları bir diğer çalışmaya (2012: 263) göre; çalışanlarda oluşan düşük örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık türlerinden düşük duygusal ve normatif bağlılığa yol açmaktadır. Örgütsel bağlılığın da düşük olmasına yol açan örgütsel adaletin düşük algılanmasının altında yatan ana neden, adalete ilişkin resmi süreçlerin olup olmamasından çok yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerde, yöneticilerin çalışanlara güven vermemeleri ve adil davranmamalarıdır.

Çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasında, örgütsel güven ve adaletin yanı sıra, liderlerin katılımcı olması (Mathieu ve Zajac, 1990), iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışmasının olmaması/azlığı ve ödüller (Balay, 2000; Çetin, 2004: 99) önemli faktörlerdir. Kurallara uygun davranmak yerine, kuralları sorumluluktan kaçmak için

meşrulaştırma aracı olarak kullanabilen kendini korumaya yönelik liderler; rollerin belirli olması durumunda, meşrulaştırma araçlarından birini kaybedecekleri için örgütsel rollerin belirli olmasını istemezler. Bu tarz liderler, roller belirli hale getirildiğinde dahi, bu rollere uygun davranışların dışına çıkılmasını isteyebilirler. Bunlar da, çalışanlarda rol çatışmalarına neden olurlar ki; rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri örgütsel bağlılığın önündeki önemli engellerdir (Good vd., 1989: 295-300; Agarwal ve Ramaswami, 1993).

Yapılan bir kısım çalışma, örgütsel bağlılığın düşük olmasının tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir (Chuo, 2003: 64-68; Güneş vd., 2009: 492-493; Soykan, 2012: 55; Polatçı vd., 2014: 289). Kendini korumaya yönelik liderlik çalışanlarda örgütsel bağlılığın düşük olmasına neden olduğu ölçüde tükenmişliğe de neden olabilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik kelimesine, ilk olarak Graham Greene tarafından 1961 yılında yayınlanan “A Burn-out Case” adlı romanda rastlanmaktadır. Roman işini kaybetmiş ve Afrika ormanlarına kaçmış, psikolojik olarak çökmüş bir mimarın hayatını konu almıştır. Bu romanda tükenmişlik; üst düzey duygusal tükenme, idealizmin kaybolması ve bir kişinin işine karşı düşmanca tavır içinde olması olarak ortaya konulmuştur. (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124)

Tükenmişlik kavramı, 1969 yılında Bradley tarafından yardım işlerinde ortaya çıkan psikolojik bir olay olarak telaffuz edilmiştir (Ekstedt, 2005: 2). Tükenmişlik 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları mesleki bunalımı açıklamak için kullanılmış ve Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında “Journal of Social Issues”da yayınlanan “Staff Burn-out” adlı makalede ilk kez tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006: 3). Freudenberger’e göre, belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlediği (Perlman ve Hartman, 1982: 283-305) tükenmişlik; çalışanların enerji, güç veya kaynaklara sahip olma konusundaki aşırı istekleri nedeniyle başarısız olması ve enerjinin bitmesidir (Freudenberger, 1974: 159-160).

Tükenmişlik, belirtileri ve etkileri açısından strese benzemektedir. Tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik, tükenmişliğin çalışanlar ile diğerleri arasındaki sosyal ilişki sonucu ortaya çıkan bir stres olmasıdır (Sünter vd., 2006: 9-14). Tükenmişlik kronik yorgunluk sendromu ile de ilişkilendirilmektedir. ABD ve Kanada’da hekim muayenesine başvuran hastaların % 4-9’unun bu tür yakınmalarının olması, bu sorunun yaygınlaştığını göstermektedir (Ungan ve Yaman, 2002: 37-44).

Cherniss, tükenmişliği aşırı bağlılık sonucu oluşan bir rahatsızlık olarak görmüş; aşırı strese veya doyumsuzluğa gösterilen tepkiyle birlikte, işten geri çekilme olarak tanımlamıştır (Ok, 2002: 18). Storlie’ye göre tükenmişlik, değiştirilmesi imkânsız olarak değerlendirilen koşulların insanın ruhunda bıraktığı izlerin birikimi sonucu oluşan bir “mesleki otizmdir” (Tüm kaya, 1996: 28).

Etzioni (1984: 615), tükenmişliği fiziksel, duygusal ve bilişsel bir tükenme ve çalışanların iş ile ilgili beklentilerinde bir azalma olarak tanımlamıştır. Pines ve Aranson; tükenmişliği bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı sonucunda

sürekli strese neden olan bedensel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak tanımlamışlardır (Ok, 2002: 19). Erera (1991: 132), tükenmişliğin müşterilere karşı duyarsızlaşma şeklinde başladığını ve zamanla kişisel başarı duygusunun sürekliliğinde bir azalma ve duygusal tükenme şeklinde devam ettiğini belirtmektedir.

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve kararlara katılım noktasında isteksiz davrandıkları anlaşılmaktadır (Storm ve Rothmann, 2003: 35). Yavaş yavaş gelişen tükenmişlik, insanın yaratıcılığını ve etkinliğini yok ederek, yoğun yorgunluk hissiyle ve eleştirel bir yaklaşımla hareket etmesine neden olur; bunun sonucu ise insanın hareket etme gücünü kaybetmesidir (Telman ve Önen, 2006: 3).

Tükenmişlik kavramıyla ilgili olarak yapılan pek çok araştırma ve tanım bulunmaktadır. Ancak günümüzde yaygın olan ve en çok kabul gören tükenmişlik tanımı, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni geliştirmiş olan Christina Maslach ve Susan E. Jackson tarafından yapılanıdır.

Maslach ve Jackson tükenmişliği (1981: 99), *“iş 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 olumsuz tutumlar olarak yansımalarıyla oluşan bir sendrom”* olarak açıklamaktadır (Maslach vd., 2001: 397-422).

2.2. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik sendromunun oluşumunun nedenleri, bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bireysel nedenler; yaş, kişilik, cinsiyet, medeni durum olmak üzere demografik faktörlerden oluşurken; örgütsel nedenler ise aşırı/düşük iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, kontrol eksikliği, ödül eksikliği, bağlılık (aidiyet) düşüklüğü, adaletsizlik ve değerlerin uyumsuzluğudur.

2.2.1. Tükenmişliğin Bireysel Nedenleri

Tükenmişliğin bireysel nedenleri arasında; çalışanların kişiliklerini, beklenti düzeylerini, dış kontrol odaklı olmalarını, kıdemlerini, sosyal destekten yoksun olmalarını, medeni durumlarını ve eğitim düzeylerini saymak mümkündür.

Yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerin ise tükenmişliğe neden olduğunu ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi; bunların tükenmişliğe tesir etmediğine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Bu nedenle bu değişkenlerin kesin olarak tükenmişliğin nedenleri arasında değerlendirilmesi doğru değildir. Aynı şekilde bu değişkenlerin tükenmişliğe hiç tesir etmediklerini söylemek de mümkün değildir.

2.2.1.1. Kişilik

Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, tükenmişlik düzeyini belirleyen unsurlardan biridir. İçe dönük, pasif, gergin, kontrolsüz, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kendine güvensiz, amaçları belirsiz, kararsız olma gibi özelliklere sahip olan kişilerin diğerlerine kıyasla tükenmişlik yaşama ihtimalleri ve yaşadıkları tükenmişliğin düzeyleri daha yüksektir. Bu tip kişilerin tükenmişlikle başa çıkma düzeyleri daha düşüktür (Örmen, 1993 Aktaran Sürgevil, 2006: 50). Örneğin; dışa dönük olan bir kişi, satış yapmada başarılı olurken ve yorgunluk hissetmezken; içe dönük olan bir kişi, satış yaparken birçok yeni insanla tanışmaktan dolayı ruh yorgunluğu yaşayabilir ve yaptığı işten nefret edebilir.

Kardiologlar Friedman ve Rosenman tarafından A ve B tipi olmak üzere iki kişilik tipi ortaya konmuştur (Durna, 2004: 198). A ve B tipi kişiliklerin özellikleri, Tablo 16'da verilmektedir. B tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler; diğer insanlar veya zamanla daha az çatışma halinde, yaşama karşı daha dengeli ve kararlı bir yaklaşım içindedirler.

A tipi kişilik, potansiyel bir tükenmişlik tipidir. A tipi kişiler, coşkulu ve hareketlidirler; kendileri ve çevresindekiler için yüksek beklentileri vardır ve bu karşılanmazsa, çok büyük rahatsızlık duyarlar; kendileri ve başkalarıyla sürekli yarış halindedirler; kendilerini kolayca düşmanlık ve öfke duygularına kaptırabilirler; hep kendileriyle meşgul ve ben-merkezcidirler (Baltaş ve Baltaş, 2000: 147-148).

A tipi kişiler; çoğu zaman eve iş getiren, geceleri ve hafta sonları dâhil çalışan, dinlenmeyle arası pek olmayan; kendilerine ulaşılması güç standartlar koyan (Luthans, 1995: 303), kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere ve kurallara bağlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren kişilerdir. (Sürgevil, 2006: 51).

A tipi kişiler B tipi kişilere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar (Durna, 2004: 205). Stres başa çıkılamadığında veya süreklilik arz ettiğinde, tükenmişliğe neden olur. Gmelch ve Gates (1998) yaptıkları çalışmada, A tipi kişilik ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Beş önemli kişilik özelliği olan dışa dönük, uyumlu, deneyime açık, nörotik ve titiz olma ile tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır. İranlı fabrika çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, bu önemli beş kişilik özelliğinin tükenmişliğe olan

etkisi incelenmiş ve şu sonuçlar ortaya çıkmıştır (Dargah ve Estalkhbijari, 2011: 1846): dışa dönük, uyumlu ve deneyime açık olma ile tükenmişlik arasında olumsuz ilişki söz konusu iken; nörotik (uyumsuz ve sınırlı olma) ve titiz olma ile tükenmişlik arasında ise olumlu ilişki söz konusudur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; dışa dönük, uyumlu ve deneyime açık olan kişiler, daha az tükenmişlik yaşarken; nörotik ve titiz olan kişiler, daha çok tükenmişlik yaşamaktadır.

Tablo 16. A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları

A TİPİ KİŞİLİK YAPISI	B TİPİ KİŞİLİK YAPISI
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler.	Sabırlıdırlar.
Hızlı yerler.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Hızlı konuşurlar.	Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Sabırsızdırlar.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Aynı anda iki şey yaparlar.	İşi hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Boş zamanları pek yoktur.	Yumuşak huyludurlar.
Sayılar karşı saplantılıdırlar.	Asla acele etmezler.
Sayılarla başarı ölçme eğilimindedirler.	
Agresiftirler.	
Rekabetçidirler.	
Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	
Kaynak: Luthans, 1995: 304.	

Titiz çalışanların daha çok tükenmişlik yaşamalarının altında yatan neden: Bu özelliğe sahip olan kişilerin; işe, örgütteki ve örgüt dışındaki insanlara karşı ilgisiz kalamamaları ile titiz çalışmalarının karşılığını ödül olarak alamamalarıdır.

2.2.1.2. Beklenti Düzeyi

Beklenti, Ruhbilim Terimleri Sözlüğü'nde "*belirli bir olayın baş göstereceğinin sezinlenmesi sonucu ortaya çıkan ve canlıyı belirli bir dizi devimsel etkinliklere hazırlayan coşkusal gerilim*" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Beklenti bir gerilim olduğuna göre, beklentinin gerçekleşmesi durumunda, bu gerilim ortadan kalkarken; gerçekleşmemesi durumunda ise bu gerilim artar.

Vroom'un ve Lawler ile Porter'in beklentilere ilişkin güdülenme kuramlarında, beklentinin insanların güdülenmesinde önemli bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Beklenti; değer, performans, ödül, yeterlilik ve rol kavramları ile belirli şekillerde

ilişkilendirilerek güdülenmeyi sağlar. Canlıların eyleme geçmesine neden olan şey olarak tanımlanan güdülenmenin (Armstrog, 1993: 80) gerçekleşmesi durumunda ise tükenmişlik ortaya çıkmaz. Ancak beklentilerin gerçekleşmemesine bağlı olarak, güdülenmenin gerçekleşmemesi veya yetersiz olması durumunda ise tükenmişliğin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Çalışanların beklentileri, çalıştıkları örgüte ve mesleklerine ilişkindir. Beklentilerin gerçekleşmesi, beklentilerin düzeylerine bağlıdır. Beklenti düzeyi, çalışanların yeterlilik düzeylerinden uzak ve de kendilerinden beklenen role uygun değilse, beklentilerin gerçekçi olmadığını söylemek mümkündür. Tümkaya'ya (1996) göre; gerçekçi olmayan beklentiler, çalışanların tükenmişlik yaşamalarında önemli bir etkidir (Çiçek-Sağlam, 2011: 409). Beklenti düzeyi ne kadar yüksekse, tükenmişlik de o kadar yüksek olur (Sağlam-Arı ve Bal, 2008: 138).

Çimen (2000), genç ve deneyimsiz çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin yaşlı ve deneyimli çalışanlara kıyasla yüksek olmasının beklentilerdeki farklılıklarla açıklanabileceğini ifade etmektedir. Çalışma yaşamına yeni adım atmış olan genç çalışanlar, daha idealisttir ve bunun doğal sonucu olarak da, beklenti düzeyleri yüksektir. Sahip olunan bu idealizm ve yüksek beklenti, işe ve örgüte ilişkin yaşanan sorunların genç çalışanları diğerlerine nazaran daha çok yıpratmasına neden olabilmektedir.

2.2.1.3. Dış Kontrol Odaklı Olma

Kontrol odağı; ilk kez Rotter (1966) tarafından bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçlar ile ödüllerin, başarı ile başarısızlık durumlarının nelere atfedildiği ile ilişkili bir kavram olarak ifade edilmiştir. Strauser ve arkadaşlarına (2002) göre, kontrol odağı bireylerin yaşadıkları olayları nelerin kontrol ettiğine dair inançlarıdır. (Şeşen, 2010: 199)

Kontrol odağı, iç kontrol ve dış kontrol odaklı olma olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Oliver ve arkadaşlarına (2006) göre; iç kontrol odaklı olma, davranışları ile pekiştireçler arasında ilişki olduğunu düşünen bireylerin kontrol odağını tanımlarken; dış kontrol odaklı olma ise davranışları ile pekiştireçler arasında ilişki olmadığını düşünen bireylerin kontrol odağını ifade etmektedir. (Şahin vd., 2009: 155)

Kişilerin yaşamlarının kendileri dışında belirlediğini düşündükleri unsurlar; diğer insanlar olabileceği gibi, şans ve kader gibi kavramlar da olabilir. Dış kontrol odaklı bireyler, stresle mücadele etmeyi kendi güç ve yeterliliklerinin dışında görmekte

ve mücadele etmekten çok, pasif kalarak strese katlanmaktadırlar (Sürgevil, 2006: 52). Bu da, tükenmişliğin oluşmasının ve artmasının nedenlerindedir.

Loosemore ve Lam'ın (2004) araştırmaları, dış kontrol odaklı olan insanların çevreleri üzerinde denetimleri olmadığını düşünmelerinin kendilerini daha pasif algılamalarına, kendilerine ve diğer insanlara daha az güven duymalarına neden olduğunu göstermektedir. Ashby ve arkadaşlarına (2002) göre; kendilerine güveni olmayan bu insanlar, genel olarak kendilerini yetersiz görmekte; kuşkucu, edilgen ve dogmatik olmakta; bunun sonucunda da bu insanların endişe, kaygı, stres ve depresyon düzeyleri daha yüksektir. (Şahin vd., 2009: 155) Yüksek endişe, kaygı ve stres düzeyi ile başa çıkılamaması, tükenmişliğe neden olmaktadır.

2.2.1.4. Sosyal Destekten Yoksunluk ve Aile Yapısı

Çalışanların iş arkadaşları ve dostları ile sorunlarını paylaşarak, çözüme yönelik iletişim kurmaları ve aile yaşamının memnuniyet verici olması, tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır (Torun, 1997: 44-45, 49). Buick ve Thomas'ın (2001) orta kademe otel yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçları, aile ve yöneticilerden destek görmeyen orta kademe yöneticilerin bu desteği görenlere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Aile kurabilmiş olan çalışanların tükenmişlikle daha kolay başa çıkabildikleri söylenebilir. Evliliğin insanlara istikrar, kararlılık ve olgunluk kazandırması, eş ve çocuklarla ilgilenme sorumluluklarının insanların deneyimini arttırması, aile fertlerinin sevgi ve desteklerinin işin duygusal gerekleriyle başa çıkmada faydalı olması, bunun nedenleridir. Ayrıca evlilik; iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve dikkatli adımlar atılmasını sağlamakta; aile fertleri tarafından takdir edilen insanların hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlarından görmeyi beklediği destek miktarı da azaltmaktadır (Örmen, 1993 Aktaran Sürgevil, 2006: 56).

2.2.1.5. Kıdem

Kıdem iş yaşamında veya örgütte geçirilen süredir (www.tdk.gov.tr) ve bu süreye bağlı olarak elde edilmiş olan deneyimdir. Kıdemi düşük olanlar özellikle de yeni çalışmaya başlayanlar, kıdemi yüksek olan çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik riskiyle karşı karşıyadır. Lahoz ve Mason'ın (1990), Ergin'in (1992) ve (1996), Aslan ve Aslan'ın (1997), Karlıdağ ve arkadaşlarının (2000) ve Çalgan (2007), sağlık çalışanlarına ilişkin yapmış oldukları çalışmalarda, yeni çalışanların kıdemli çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını bulmuşlardır.

Yeni çalışanların daha fazla tükenmişlik riskiyle karşı karşıya olmalarının nedenlerinden birincisi, yenilerin beklentileri ile iş yaşamının günlük uygulamalarının çok açık bir biçimde örtüşmüyor olmasıdır (Cherniss, 1980: 228). İkinci nedeni ise yeni olan çalışanların işleri üzerindeki bilgi ve kontrollerinin eksik olmasıdır. Çalışanların kıdemleri arttıkça, işe ve çalıştıkları örgüte ilişkin bilgi ve kontrolleri artmakta; bu da kıdemli çalışanların sorunları çözmede daha başarılı olmalarına neden olmaktadır (Çalgan vd., 2009: 65).

2.2.1.6. Eğitim Düzeyi

Yapılan birçok çalışmada, eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişliğin de arttığı görülmektedir (Çimen, 2000: 12; Maslach vd., 2001: 410). Eğitim düzeyi yükseldikçe, strese neden olan durum ve sorumluluklarla karşılaşma ihtimalinin artması veya kariyer beklentilerinin yükselmesi, tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır (Sağlam-Arı ve Bal, 2008: 137).

2.2.1.7. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumları, tükenmişliği etkileyen bir diğer faktördür. Araştırmalar, hiç evlenmemiş, boşanmış veya evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Cordes ve Dougherty, 1993: 632; Torun, 1997: 48; Çimen, 2000: 12; Maslach vd., 2001: 410).

2.2.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Nedenleri

Örgüt ve iş yaşamında tükenmişliğe neden olan faktörlerin önemlileri şunlardır (Mc Crae, Costa ve Busch, 1986: 437; Bruning ve Frew, 1987: 516; Ok, 2002: 30; Telman ve Önen, 2006: 4): Mükemmeliyetçilik, hiç bitmeyen görevler, aşırı veya düşük iş yükü, birden fazla işin aynı zamanda yüklenilmesi, dile getirilemeyen olumsuz duygular, sağlık ve iletişim sorunları, zararlı madde kullanımı, kendine güvenmeme, kontrol eksikliği, ödül eksikliği, topluluğun dağılması, adalet eksikliği, zaman sınırlamaları, iş dışı meşgaleler ve zorluklar, değer çatışmaları ile karışık çalışma sistemleri.

Caputo'ya (1991: 12-21) göre, tükenmişliğin nedenleri on madde halinde listelenebilir: İş yaşamında özerkliğin eksikliği, insanlarla yoğun iletişim, rol çatışması, rol belirsizliği, kişisel başarı fırsatlarının azlığı, olumlu geribildirim yetersizliği, iş üzerindeki kontrolün eksikliği, kazanma ihtimalinin olmadığı durumlar, sürekli artan iş yükü ve fiziki çevrede stres üreten faktörler.

2.2.2.1. Aşırı/Düşük İş Yükü

Yöneticiler tarafından çalışanlara verilen işlerin aynı anda ve kısa zamanda yapılmasının istenmesi nedeniyle işin çalışanların kapasitelerini aşması durumunda aşırı iş yükünden söz edilebilir (Schick vd., 1990: 200). Maslach ve Leiter'a (1997) göre iş yükü; örgüt açısından verimlilikle ilişkilendirilirken; çalışanlar açısından ise zaman ve enerjiyle ilişkilendirilebilir (Boyar, 2011: 59). İş yükü kavramının anlaşılmasında, zaman kavramı kilit rol oynar. Jackson'a (1986: 638) göre iş yükü, sunulan hizmetin ve müşterilerin isteklerinin nitelik ve nicelik yönünden kısa bir zaman diliminde karşılanmasıdır.

Psikologlara göre aşırı iş yükü, nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niceliksel iş yükü, belirli bir zaman diliminde çalışandan yapması istenen iş miktarının çalışanın o zaman diliminde yapabileceğinin üzerinde olması ve bu durumun süreklilik arz etmesidir. Niteliksel iş yükü ise belirli bir zaman diliminde üstesinden gelmesi gereken zor bir işin olmasıdır. (Durna, 2004: 163) Verilen zor işi yapacak yeterlilikte olmayan çalışanlar, işi yapmaya çalıştıklarında stres olurlar ve bu stres, başa çıkılamaz hale geldiğinde tükenmişliğe neden olur (Kaufhold, 2002: 620). Aşırı iş yükünün duygusal tükenme ile doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür. Aşırı iş yükü, çalışanların kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. (Artan, 1989: 79).

Örgütlerde veya iş yaşamında “hayır” diyememek çalışanların iş yükünün artmasında önemli bir etkidir. Grup içi toplulukçuluk ve insana yönelik olma özelliğini taşıyan toplumlarda, uyumlu ve mütevazi olma gibi davranışlar idealize edilip desteklenirken; bunun tersi yönündeki davranışlar ise dışlanmaya neden olmaktadır. Bu nedenle dışlanma kaygısını yaşamak istemeyen çalışanlar, genellikle “hayır” diyemezler. Hiç kimseye “hayır” diyemeyerek, altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen çalışanlarda, tükenmişlik oluşur. (Gümüş, 2006: 62)

Örgütlerin hizmet verdikleri insan sayısı artıkça, verilen hizmetin hem kalitesi hem de miktarı düşmektedir. Hizmeti alanların bir türlü bitmek tükenmek bilmeyen istekleri karşısında, çalışanlar önce onlar için ayırdıkları zamanı azaltırlar ve sonra da geliştirdikleri geçici çözümlerle durumu idare etmeye çalışırlar. Çalışanların geliştirdikleri bu geçici çözümler, çoğunlukla akılcılıktan uzak olduğu ve ezbere dayandığı için, çalışanların tükenmişlik yaşamalarını engelleyemez. İş yükü nedeniyle yaşadıkları sorunlara akılcı ve kalıcı çözümler üretmediklerinde, çalışanların yaşadıkları tükenmişliğin düzeyi artar. Tükenmişliğin ileri safhalarında olan çalışanlar,

hizmet verdikleri insanlara bağırarak veya onları kovmak gibi meslek ahlakına uymayan davranışlar sergileyebilirler (Çimen, 2000: 7).

Düşük iş yükü de önemli örgütsel tükenmişlik nedenlerindedir (Wolfgang, 1985: 46-49; Izgar, 2000: 31; Rolf ve Wagner, 2001: 246, 247). Çalışanların sahip oldukları kapasite ve potansiyellerini kullanamamaları (Çalgan, 2009: 64), kendilerini iş yerinde gereksiz hissetmeleri, işten atılma kaygılarının artması ve yaşantılarını anlamlandıramama gibi nedenler, düşük iş yükünün tükenmişliğe neden olmasına yol açar. Düşük iş yükü, ayrıca can sıkıntısına ve ilgisizliğe; bu da, kaygı ve gerilime neden olarak (Moorhead ve Giffen, 1992: 457) tükenmişliğe yol açar.

2.2.2.2. Rol Çatışması

Bir çalışanın örgütte yapması beklenen davranışlarına rol denir. Çatışma ise bir kişinin davranışı diğer bir kişinin davranışına ters düştüğünde ve diğerinin isteklerinin karşılanmasını engellediğinde veya bu kişilerin değerleri birbirine uymadığında, insanlar arasında oluşan gerilimli ilişkidir.(Gordon, 1999: 153).

Wolfe ve Snoek rol çatışmasını, “*iki talep veya beklentiden birine uymanın, diğerine uymayı güçleştirdiği veya engellediği durum*” olarak tanımlamışlardır (Senetra, 1980: 595). Rol çatışması, çalışanın hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek bir zorlanmayı ve bunalımı anlatan bir kavramdır (Başaran, 1991: 264, 269). Örgüt ortamında çatışma; bağımlılık konusunda uyuşmazlık, yetki ve yetenek arasında dengesizlik, etkileşimin yol açtığı statü bozulması, ortak değerler ve görüş yokluğundan kaynaklanmaktadır (Bursalıoğlu, 1994: 157).

Katz ve Kahn (1978), rol çatışmasının gönderici içi, göndericiler arası, roller arası ve bireysel rol olmak üzere dört şekilde karşımıza çıktığını açıklamışlardır (Boyar, 2011: 58). Gönderici içi rol çatışması, aynı yöneticiden gelen iki talebin çeliştiği durumlarda; göndericiler arası rol çatışması, iki ayrı yöneticiden gelen taleplerin çelişmesi durumunda ortaya çıkar. Roller arası rol çatışması, örgüt içindeki bir rolün gereklerinin çalışanlar tarafından yerine getirilmesinin örgüt içi veya örgüt dışı başka rollerin yerine yetirilmesini zorlaştırması veya engellemesi durumunda söz konusu olur. Bireysel rol çatışması ise, çalışanların örgüte ilişkin olarak yerine getirmekle yükümlü olduğu rolün kendi ahlaki tutumu ve değer yargılarıyla çelişmesi durumunda ortaya çıkar. Goolsby’e (1992: 157) göre, hem örgütün üyeleriyle hem de örgütün çevresiyle ilişki kurmak durumunda olan çalışanlar, daha sık rol çatışmasıyla karşı karşıya kalmaktadır.

Örgütlerde çalışanların rollerinde belirsizlik var ve bu roller farklı çalışanlar tarafından farklı algılanıyorsa, roller çalışanların amaçlarına ters düşüyorsa veya çalışanlar birbiriyle çelişen farklı roller üstlenmişlerse, rol çatışması kaçınılmaz olur ve bu durum, çalışanların gerilmelerine ve tükenmişlik yaşamalarına neden olur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 190; İpek, 2000: 226)

Çatışan sorumlulukları yerine getirme yükümlülüğünde olan kişiler, bunları belirli bir öncelik sırasına koymaksızın hepsini aynı zaman diliminde ve en iyi şekilde yapma gayreti içine girebilirler. Bu durum da, yorgunluğa ve tükenmişliğe neden olabilir. (Gümüş, 2006: 61)

2.2.2.3. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği; çalışanların görev, sorumluluk ve yetkilerinin iyi belirlenmemiş olması, çalışanların kendilerinden beklenen görevle ilgili davranışların net olmaması, çalışanların işle ilgili amaçları tam bilmemeleri, yaptıkları işlerin bütün içindeki yeri ve anlamını bilmemeleri olarak tanımlanabilir (Baltaş ve Baltaş, 2008: 89).

Rol belirsizliği, çalışanların kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşabilmeleri için gereken bilgiden yoksun olmaları sonucunda ortaya çıkar (Senetra, 1980: 595; Fisher, 2001: 144).

Araştırmalar, rol belirsizliği ile tükenmişlik arasında doğrudan ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Çokluk, 2000: 119). Çalışanlar kendilerinden beklentilerin yüksek olduğunun farkındadırlar; ancak önlerinde onlara yol gösterecek bir model veya rehberlik edecek birileri yoktur. Bu nedenle çalışanlar, nasıl başarılı olacaklarından emin olamaz ve başarısızlık hissine kapılabilirler. (Gümüş, 2006: 61-62)

2.2.2.4. Kontrol Eksikliği

Kontrol; planlama, yürütme, eşgüdümleme ile birlikte yönetimin önemli işlevlerinden birisidir. Kontrolün eksikliği, yönetimin etkin bir biçimde işlemlerini engelleyecektir. Zira kontrol sayesinde örgütü yönetenler ve çalışanlar yaptıkları işlerin verimliliği, etkinliği ve karlılığı konusunda geribildirim alırlar.

İşlerin sonuçlarına ilişkin olumsuz geribildirim alınması, işlerin yapılması süreçlerinin gözden geçirilerek eksikliklerin tespit edilmesine olanak sağlar ve bu eksikliklerin giderilmesine yönelik önlemler alınmasına imkân tanır. Sonuçlara ilişkin olumlu geri bildirim alındığında ise süreçlerin olumlu işlediği tespit edilmiş olur ve bu da, işlerin yapılma usullerinin yerinde olduğuna ilişkin bir tespitle, örgütün doğru yolda olduğuna ilişkin mesaj verir. Bu durumda da, örgütü olumlu sonuçlara götüren süreçlerin devamlılığının sağlanması ve yine de geliştirilebilecek yönlerin

geliştirilmesine yönelik arayışların olması anlamlı olacaktır. İşlerin yolunda gittiği görülen bir örgütte, bütün çalışanlar açısından her şeyin yolunda gittiğini söylemek mümkün olmasa da, tükenmişliğin daha az yaşanacağı açıktır. Zira başarılı bir örgütte, çalışanların büyük çoğunluğu başarısızlık hissini yaşamayacaklardır.

Klasik anlamda kontrol, bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005: 293). Tükenmişlik ile birlikte ele alındığında ise kontrol, klasik tanımı kapsamakla birlikte, çalışanların çalışma ortamında sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorunları çözme imkânlarını ve bireyin özgürlüklerini ifade eder. (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Can, 2005: 300).

Örgütlerin yapısının büyümesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerin gayrişahsîlik temelinde oluşmasına neden olmaktadır. Büyük örgüt yapılarında, en basit işler bile yasal düzenlemelerle, yönetim politikalarıyla ve finansal kaynakların sınırlılığıyla belirlenmekte; bu da çalışanların yaptıkları işler konusunda inisiyatif alıp kararlar vermesini engellemektedir. Yaptıkları işler konusunda karar verme gücüne sahip olmayan çalışanlar işe ilişkin kontrol kaybı yaşamaktadırlar. Bu kontrol eksikliği, çalışanların işe karşı olumlu tutum geliştirmelerine ve çalışanların istendik performansa ulaşmalarını sağlayacak olan güdülenmenin oluşmasına engel olmaktadır.

Çalışanlar, örgütler içerisinde yükseldikçe ve yönetici konumlarına geldikçe, kontrol etmeleri gereken iş ve çalışan sayısı artmaktadır. Bu durum, alt düzey yöneticilikten orta düzey yöneticiliğe ve orta düzey yöneticilikten üst düzey yöneticiliğe doğru gidildikçe söz konusu olur. Yöneticiler, yönetim düzeyleri yükseldikçe bir tercih yapmak durumundadırlar. Bu tercih, çalışanların veya işlerin kontrolünün esas alınması tercihidir. Yöneticilerin çalışanları kontrol etmeyi seçip, bunu da hiyerarşiyi işleterek yapması gerekmektedir. Zira yükseldikçe yöneticinin her bir işi kontrol etmesi ihtimali büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Yöneticilerin hem bütün çalışanları hem de her bir işi bizzat kontrol etmesi gayreti semeresiz kalacak, aynı zamanda hem kendilerinin hem de diğer çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olacaktır. Bu gibi durumlarda, yöneticinin tükenmişlik yaşamalarının nedeni, kontrolü kaybetme endişesine bağlı olarak yüklendiği aşırı iş yükü iken; çalışanların tükenmişlik yaşamalarının nedeni ise iş üzerindeki kontrolün kaybı ve buna bağlı olarak değersizlik ve işe yaramazlık hissidir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma, eczanede çalışan konumunda olan kişilerin yönetici konumunda olanlara göre daha fazla duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşadıklarını ortaya koymuştur. (Gupchup, 1998: 495-

503). Yönetici konumunda olanların diğer çalışanlara göre daha az duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşamalarının altında yatan önemli neden, yönetici konumunda olanların işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarıdır.

2.2.2.5. Ödüllendirme Eksikliği

Ödül, genel olarak “*bir başarı karşısında verilen armağandır*” (www.tdk.gov.tr). Örgüt ve yönetim dünyasında ise ödül, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık maddi ve sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder (Leiter, 2003: 2). Ödüllendirme, çalışanlara örgüte yaptıkları katkılara göre ödül verilmesidir. Ödüllendirme; çalışanlara ücret ve maaş artışı verme, övme, takdir etme, iş güvenliği sağlama, terfi ettirme, sorumluluğu ve statüyü arttırma, çalışma koşullarını iyileştirme, önemli kararlara katma, bilgiyi paylaşma, daha önemli görevler verme gibi davranış ve konuları kapsamaktadır (Koçel, 2007: 493).

Ödüllendirmenin en çok ilişkili olduğu örgütsel konu güdülenmedir. Güdüleme, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır (Karatepe, 2005: 125). İçsel güdülenme, çalışanların kendi kendilerine ürettikleri ve belirli şekilde davranmalarını sağlayan faktörlerdir. Bunlar; işle ilgili sorumluluk, özgürlük, beceri ve yetenekleri kullanabilmek için işin zorlayıcılığı ve ilginçliği ile işe ilişkin ilerleme fırsatlarıdır. Dışsal güdülenme ise çalışanların güdülenmesi için örgüt ve yöneticilerin neler yaptıklarıyla ilgilidir. Bunlar; ücret artışı, övgü, terfi gibi olumlu ödüller ile ödeme kesintisi, eleştiri ve disiplin cezası gibi olumsuz ödüller olabilir. Buradan anlaşılacağı üzere ödüller, çoğunlukla dışsal güdülenmeyle ilişkilidir. Çalışanların her birinin içsel veya dışsal olarak güdülendiklerinin bilinmesi, ödüllendirilmenin işe yarayıp yaramayacağını belirler. Güdülenme, harekete geçmeye ilişkin ve enerji içeren bir kavramken; güdülenmeme hareketsiz kalmaya yönelik enerjiden yoksunluğu ve durağanlığı içeren bir kavramdır. Güdülenmeme sonucunda oluşan durağanlık, tükenmişliğin belirtilerinden biri olan geri çekilmeyle sonuçlanabilir.

Ödüllendirme, çalışanların güdülenmesini arttırarak performanslarının yükselmesini sağlar. Çalışanların performanslarını yükseltmenin yolu, ödüllendirmenin çalışanların performanslarının karşılığında olması ve bilgi, beceri ve yeteneklerini esas almasıdır (Canman, 2000: 239-241). Ödüllendirmenin çalışanların performansları ile bilgi, beceri ve yeteneklerini esas almayan bir anlayışla yapılması, çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan güvenini ve inancını sarsar. Güvenin olmadığı yerde, gerilim ve stres egemen olur ki; bu da, tükenmişlikle sonuçlanır.

Motivasyon teorilerinden Adams'ın hakkaniyet teorisine göre, çalışanlar, bir yandan çalıştıkları örgüte yaptıkları katkılar ile diğer çalışanların örgüte yaptıkları katkıları kıyaslarken; diğer taraftan da katkılarının karşılığı olarak aldıkları ve diğer çalışanların aldıkları ödülleri kıyaslarlar. Şayet çalışanlar kendi katkılarının karşılığında aldıkları ödülleri, diğerlerinin katkılarının karşılığı olarak aldıkları ödüllerden daha az olarak değerlendirirlerse, örgüte katkılarını azaltırlar. Katkı ve ödüllerle ilgili bu işleyişin çalışanlar açısından süreklilik arz etmesi, tükenmişliğe neden olur. Katkının azaltılması önce tükenmişlikle başa çıkma çabası iken, kullanılan enerjinin ve birikimin çalışanın kapasitesinin çok altında kalması ve süreklilik oluşturması, tükenmişliğe neden olur.

Ödüllendirmede dikkat edilmesi gereken şey, ödüllerin adil bir şekilde verilmesidir. Zira örgütlerde ödüllendirilen çalışanlar, genellikle örgütte çalışanların çok küçük bir kısmını oluşturur. Ödüllendirmede asıl önemli olan; ödül verilen az sayıdaki çalışanın güdülenmesinden, örgüte bağlılıklarının artmasından ve iş tatmini sağlamalarından çok, diğer çalışanlara verdiği üstü kapalı mesajdır. Dürüst, güvenilir, çalışkan, performansı yüksek, bilgili, becerikli, kendini geliştiren bir çalışan ödüllendirildiğinde örgütün diğer çalışanlarına üstü kapalı mesajı şudur: “Siz de daha dürüst, daha güvenilir, daha çalışkan, daha performansı yüksek, daha becerikli ve daha kendini geliştiren kişiler olursanız, ödüllendirilirsiniz.” Tembel, performansı düşük, güvenilirmez, bilgisiz ve beceriksiz bir kişi sırf tepe yönetimden birilerinin yakını veya tanıdığı olduğu gerekçesiyle ödüllendirilirse, örgütün diğer çalışanlara verdiği üstü kapalı mesaj, şu olacaktır: “Dürüst, güvenilir, çalışkan, bilgili ve becerikli olmanıza gerek yok, güçlü bir tanıdığa sahip olmanız yeterli; çalışmakla, kendinizi geliştirmekle uğraşmak yerine vaktinizi ve enerjinizi güçlü bir tanıdık bulmaya harcayın.” Ödüllendirmenin performansa, bilgi ve beceriye dayanmayan güçlü tanıdık temelinde işlediği durumlarda, güçlü tanıdık bulma anlayışını ahlaki bulmayanlar ve aradıkları halde güçlü tanıdık bulamayanlar, çok büyük bir ihtimalle tükenmişlik yaşayacaklardır.

2.2.2.6. Bağlılık (Aidiyet) Düşüklüğü

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle kurdukları özdeşleşme ilişkisidir (Çelik Keleş, 2006: 47). Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık, çalışanla örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve çalışanın örgütte devam etme kararlılığına neden olan psikolojik durumdur (Mercan, 2006: 10). Literatürde en çok kabul gören örgütsel bağlılık tanımı, bir üyeyi belirli bir örgütte tutan güçlü arzu, örgütü geliştirmek için duyulan üst düzeyde çaba gösterme isteği, örgütün değer ve hedeflerini benimseme ve onlara koşulsuz

inanmadır (Mowday vd., 1982: 26) Örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (Pierce ve Dunham, 1987; Vanderberg ve Scarpello, 1994: 535-547; Gül, 2002: 39; Yalçın ve İplik, 2005: 397):

- 1) Çalışanların örgütün bir üyesi olabilmek için büyük istek duymaları,
- 2) Çalışanların örgütün başarısı için büyük çaba harcamaları,
- 3) Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri.

Tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur (Güneş vd., 2009: 495). Örgütsel bağlılık yükseldiğinde, tükenmişlik düşmekte; örgütsel bağlılık düştüğünde ise tükenmişlik yükselmektedir. Örgütsel bağlılıkla tükenmişlik arasındaki ilişki bununla sınırlı değildir. Nitekim örgütsel bağlılık tükenmişliğin nedeni olabildiği gibi, sonucu da olabilmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 87). Yüksek düzeydeki duygusal tükenmişlik, bağlılığın düşük düzeyde gerçekleşmesine neden olmaktadır (Chuo, 2003: 53). Tükenmişlik yaşayan çalışanlarda, iş yapma isteksizliği, örgütsel amaçları benimsemeye ve gerçekleştirmede zorlanma ve işten çekilme eğilimlerinde yükselme ortaya çıkar ki; bu, örgütsel bağlılığın zayıflamasıdır (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üçe ayrılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Duygusal bağlılık, örgüte karşı hissedilen duygusal bağ olup, örgütün değerlerine olan bağı ifade eder (Robbins ve Jugde, 2007: 79-80). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle çalışanla örgüt arasında oluşan bağdır (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36). Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusuyla gösterdikleri bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütler açısından en arzu edilen bağlılık türü duygusal bağlılık iken (Allen ve Meyer, 1990: 3), en arzu edilmeyen ise devam bağımlılığıdır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Güneş ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın türleri ile tükenmişliğin boyutları arasında şu ilişkiler tespit edilmiştir:

- 1) Duygusal ve normatif bağlılık ile duygusal tükenme ve başarısızlık hissi arasında olumsuz ilişki,
- 2) Normatif bağlılık ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi arasında olumsuz ilişki,
- 3) Duygusal bağlılık ile duygusal tükenme arasında olumsuz ilişki.

İş tatmini örgütsel bağlılığın öncüllerindendir (Güleryüz, 2008: 1632). İş, çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde, çalışanları tatmin

etmekte ve örgütsel bağlılığın yükselmesine neden olmaktadır (Demirel, 2009: 118). İş tatminsizliği ise tükenmişliğin öncüllerindedir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile tükenmişlik arasında güçlü ve negatif ilişki bulunmuştur. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda, moral bozukluğu ve motivasyon eksikliği görülmektedir. Örgütte zorunlu olarak devam eden çalışanların devamsızlıkları ve yalancı hastalıkları (Izgar, 2003: 24) örgütsel bağlılıklarının özellikle de duygusal bağlılıklarının düşük olduğunun göstergesidir.

Örgütsel bağlılık ile stres arasında olumlu ilişki olduğuna dair görüşler ve bulgular olduğu gibi, olumsuz ilişki olduğuna ilişkin görüşler ve bulgular da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile stres arasında olumsuz ilişki olduğunu ileri süren görüşe göre, örgütsel bağlılık çalışanları stresin olumsuz etkisinden korumaktadır (Leong vd., 1996: 1347). Örgütsel bağlılık, çalışanlara istikrar ve aidiyet duygusu sağlayarak, stresli çalışma koşullarının etkisini azaltmaktadır (Koç, 2009: 203). Bateman ve Strasser'in (1984), Mathieu ve Zajac'ın (1990) ve Leong, Furnham ve Cooper'ın çalışmasında (1996), örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişki olumsuz olarak bulgulanmıştır. Bu, örgütsel bağlılığın düşük olmasının stresi arttırdığı anlamına gelmektedir. Stresin yüksekliği ile baş edilememesi, tükenmişliğe neden olmaktadır.

Çetin ve arkadaşlarının örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçladıkları çalışmalarında, Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık boyutları ile Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında çeşitli seviyelerde anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Özellikle duygusal bağlılığın, tükenmişliğin alt boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalmasını; devam bağlılığının ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalmasını etkilediği belirlenmiştir. Diğer taraftan, normatif bağlılığın tükenmişlik boyutlarından sadece duygusal tükenme boyutu üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Çetin vd., 2011: 61).

2.2.2.7. Adaletsizlik

Adalet; Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi filozoflar tarafından üzerinde düşünülen ve araştırmalar yapılan bir kavramdır (Colquit vd., 2001: 425). Adalet kavramını, çok eski zamanlardan bu güne kadar gündemde tutan şey, büyük bir ihtimalle gözlemlenmiş ve algılanmış olan adaletsizliğin çokluğu veya yoğunluğu ve bunun sonucu olarak da, adalete duyulan ihtiyaçtır.

Adalet, Türk Dil Kurumu'nun Büyük Sözlüğü'nde "*Hakka ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk ile herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme*" olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Leiter'a (2003: 2) göre adalet, örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelir. Örgütsel adalet, yöneticilerin çalışanlara adil davranması (Pillai, 1990: 900; Moorman, 1991: 845), karar ve uygulamalarının temelde çalışanlar tarafından adil algılanmasıyla ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Çalışanların çalıştıkları örgütü ve yöneticilerini adil olarak algılamaları, çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu duygu, düşünce ve davranışlar geliştirmelerine neden olurken; adaletsiz olarak algılamaları durumunda ise çalışanlar, örgüte ve yöneticilere karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar geliştirirler (Bernardin ve Cooke, 1993: 1098).

İşlerin çalışanlara dağıtılmasında ve terfilerin verilmesinde yöneticilerin taraflı davranmaları, performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişimin kurulmaması, çalışanların örgütü adaletsiz olarak algılamalarına neden olur (Gürgen vd., 2003: 71).

Örgütsel adalet; genelde dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üçe ayrılmıştır. Bu tersten okunduğunda aynı zamanda örgütsel adaletsizliğin de dağıtım, süreç ve etkileşim adaletsizliği olarak üçe ayrılabilceği anlamına gelir. Dağıtım adaleti; çalışanlar tarafından elde edilen ücret, ödül, terfi ve ceza gibi sonuçların adil olarak algılanmasıdır (İçerli, 2010: 79). Dağıtımın adaletsiz algılanması, kızgınlık ve öfke gibi bazı olumsuz davranışlara neden olur (Beugre, 2002: 1093).

Süreç adaleti, örgüt içerisinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin çalışanlar tarafından adil algılanmasıdır. Dağıtım kararlarının alınış şeklinin adil olduğuna inanılması ve çalışanların karar süreçlerine katılmaları (Moon vd., 2008: 85), çalışanların bu kararları daha kolay benimsemelerine yol açar. Çalışanların alınan kararların adil olduğuna inanmamaları ve karar süreçlerine katılmalarının sağlanmaması, kararları benimsememelerine neden olur. Benimsemedikleri kararların bir şekilde uygulanıyor olması ve sonuçlarını doğuruyor olması, çalışanları strese sokar.

Etkileşim adaleti; yöneticilerin dağıtım kararlarına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamalarıdır (İçerli, 2010: 86). Çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir açıklama olmadığında, etkileşim adaletinden söz edilemez (Kwak, 2006: 10). Etkileşim adaleti, örgütlerde güvenin tesis edilmesinde, önemli rol oynar (Yeniçeri vd., 2009: 86-87); örgütsel güven ise örgütsel performansın yüksekliğinin

önkoşuludur (Pare ve Tremblay, 2007: 329). O halde etkileşim adaletsizliğinin söz konusu olması, örgütsel güvenin ve dolayısıyla da örgütün ve kişisel performansın düşmesine neden olur.

Örgütsel adaletsizlik; dağıtım, süreç ve etkileşim adaletsizliği olarak ortaya çıkabilir. Örgütün adaletsiz algılanması, hangi alt adaletsizlik boyutuna ilişkin olursa olsun, örgütlerde adaletsizliğe maruz kaldığını hisseden çalışanlar, bu haksızlığa karşı tepki verirler; ancak tepki veremedikleri durumlarda, yorgunluk ve tükenmişlik hissederler (Aghaei vd., 2012: 2439). Yeniçeri ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada (2009: 96), örgütsel adaletsizliğin üç alt boyunun da tükenmişliğe neden olduğu ve çalışanların örgütün adil olduğuna yönelik algılarının oluşması durumunda, tükenmişliğin engellenebileceği belirtilmektedir.

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda birleştirilmesinin önemi anlaşıldıkça, örgütsel adalet beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalara hız verilmiştir. Örgütün maddi açıdan sağladığı çıkarlar, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmede yetersiz kalmaktadır. Bu çıkarların arka planındaki adalet algısını şekillendiren düzenlemeler, süreç ve uygulamalar çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmede daha önemli olabilmektedir (Jahangir vd. 2006: 23).

Örgütü adaletsiz algılama düzeyinin yüksekliğine bağlı olarak yaşanan stres, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi tepkiler, çalışanların tükenmişlik eğilimlerini arttırmaktadır. Çalışanların örgütü adaletsiz algılama düzeylerinin yüksekliğine bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluk; çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutum ve davranışları olumsuz etkilemekte; çalışanların enerji, bağlılık ve yeterlilik duygularında azalmaya ve dolayısıyla tükenmişliğe neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Schepman ve Zarate, 2008: 437).

Örgütsel adalete duyulan inanç kaybı ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik belirtilerdeki benzerlikler (Balcıoğlu, 2008: 100-101), bu iki olgu arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Greenberg'e (2004) ve Kwak'a (2006) göre, örgütsel adalet işyeri stresini azaltmada etkili olmaktadır. Wesolowski ve Mossholder'in (1997) iş memnuniyeti, tükenmişlik ve işlemsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarında da, bu olgular arasındaki bağlantıya ve yakın ilişkiye dikkat çekilmektedir.

2.2.2.8. Değerlerin Uyumsuzluğu

Değer *“bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymettir.”* (www.tdk.gov.tr) Kluckhohn'a (1951: 395) göre değer, *“bir grubun*

niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtülü ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen, arzu edilebilen bir kavramdır.” Güngör’e (1993: 27) göre değer “Bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inançtır.” Değerler, bireyin “iyi-kötü”, “doğru-yanlış” veya “istenen-istenmeyen” olarak kabul ettiği temel kanaatlerini ve inançlarını içermektedir (Robbins, 1986: 92; Bilgin, 2003: 80-81).

Williams değerleri, “tercih kriterleri veya standartları” olarak ele almaktadır (Kirby, 1993: 33). Değerler soyut kavramlar olmalarına rağmen, sonuçları somuttur ve insanların inançları ile davranışları arasında hatırı sayılır bir ilişki bulunmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 219). Değerler, yöneticilerin ve çalışanların gündelik eylem ve kararlarında belirleyici başvuru kaynaklarıdır.

Rokeach değerleri üç temel grup altında sınıflandırmaktadır: (1) Doğru veya yanlış ayırımına ilişkin olarak tanımlayıcı inançlar, (2) iyi veya kötü ayırımına ilişkin yargısal inançlar, (3) bir durum veya düşüncenin bir başka durum veya düşünceye tercih edilmesine ilişkin normatif inançlar (Johnson, 2001: 44).

Kişilerin tutum ve davranışlarını yönlendiren değerlerin oluşmasını etkileyen unsurlar kalıtım, çevre ve kültürdür (McCrae, 2004: 4). Bu üç unsur, çalışanların kişisel değerlerini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel değerler ise çevre ve kültür tarafından doğrudan ve belirli ölçüde içinde çalışanların değerlerinden etkilenmesi nedeniyle de kalıttan dolayı olarak etkilenmektedir. Kişisel değerler; kişisel amaçlar ve genel toplumsal değerlerden etkilenirken; örgütsel değerler ise örgütsel amaçlar ve genel toplumsal değerlerden etkilenmektedir. Çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyum, paylaşılan ortak değerlerin olmasına bağlıdır. Paylaşılan ortak değerlerin bulunması, örgüt üyelerini birbirine bağlar; örgütün bütünleşmesinin, sürekliliğinin ve istikrarının kaynağını oluşturur. Ortak değerlerden yoksunluk ise örgütlerde, birbirinden farklı ve çelişen değerlerin etkili olmasına ve örgütsel çatışmalara neden olur (Şişman, 2002: 94).

Örgütsel değerler; çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır. (Şişman, 2002: 95). Çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel değerler örtüşmediği ölçüde, çalışanlar ile örgüt arasında uyumsuzluk söz konusu olacaktır. Bu uyumsuzluk ise bireyin tükenmişliğine neden olur (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından büyük ölçüde paylaşıyor olması, örgüt içindeki güvenin ve motivasyonun artmasını, dolayısıyla alınan kararların ve yapılan

eylemlerin kalitesinin de artmasını sağlar (Argüden, 2004: 19). Böyle bir örgüt ikliminde çalışanların inisiyatif alma ve fedakârlık yapma düzeyleri yükselir. Örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılmadığı tam tersi durumda ise örgüt içinde güvensizlik ve güdüleneme eksikliği söz konusu olur. Bu da, kararların ve eylemlerin niteliğini düşürür; çalışanların işten ve örgütten soğuyarak, uzaklaşmalarına ve kendilerini geri çekmelerine neden olur. Örgütten ve işten kendisini geri çeken çalışanların inisiyatif almalarını ve fedakârlık yapmalarını beklemek ise mümkün ve makul görünmemektedir.

Örgütsel değerler ile çalışanların örgüte bağlılık, iş tatmini ve örgütsel başarı düzeyi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 226). Örgütün sadece örgütün ve yöneticilerin yararları doğrultusunda değerler oluşturması ve çalışanların kişisel yararlarını dikkate almaması durumunda, çalışanlardan örgüte bağlı olmaları, çalışanların iş tatmini yaşamaları ve örgütsel başarının gerçekleşmesi beklenemez. Kişisel yararları ve dolayısıyla varlığı önemsizlenen, kendilerini ifade etme imkânı tanınmayan çalışanlar; kendilerine ve örgüt içinde çalışan diğer çalışanlar ile örgüt dışında yer alan insanlara duydukları saygıyı ve güveni yitirirler. Özgüven, özsaygı ve genel olarak güven duygusunu yitiren çalışanlar; değer görmemişlik hissi, düşük enerji, düşük inanç ve motivasyon nedeniyle örgütün başarısına katkı sağlayamazlar.

2.2.2.9. Yıldırma

Yıldırma; bir bireyin bir veya birkaç kişinin sistematik ve sürekli bir şekilde doğrudan, etik olmayan ve düşmanca bir iletişim sonucu, savunmasız ve aciz bir duruma sokulmasıdır (Leyman, 1996: 168).

Onur kırıcı ve saldırgan tavırların, ısrarlı eleştiriciliğin, kişilik suiistimalinin ve hatta fiziksel suiistimal ve tehditlerin hâkim olduğu düşmanca bir iş çevresi, hem kamu hem de özel örgütlerde çalışan pek çok kişi için bir gerçekliktir (Einarsen, 2000).

İşyerinde yıldırma; çalışanların işi ihmal etmelerine ve performanslarının azalmasına (Barling vd., 2001; Budd vd., 1996), işten duyulan tatminsizliğin artmasına, işyerine karşı olumsuz tutum ve davranışların oluşmasına, nihayetinde işyerinde tükenmişliğin artmasına neden olabilmektedir (Budd vd., 1996).

Dikmetaş ve arkadaşları (2011), asistan hekimlerin maruz kaldıkları yıldırma ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, yıldırma ile tükenmişliğin üç boyutu arasında da olumlu ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.3. Tükenmişliğin Belirtileri/Sonuçları

Tükenmişliğin belirtileri; özellikle insanlarla yüz yüze çalışan eğitimci, polis, hemşire, doktor, sosyal hizmet uzmanları gibi meslek gruplarında oldukça yaygın olarak gözlenmektedir (Weisberg ve Sagie, 1999: 333-339)

Tükenmişliğin belirtilerini; fiziki, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür (Sürgevil, 2006: 20). Tükenmişlik, öyle bir kavramdır ki; tükenmişliğin belirtileri ve sonuçlarını birbirinden ayırmak mümkün değildir. Yani tükenmişliğin belirtileri aynı zamanda tükenmişliğin sonuçlarıdır.

Çam'a göre tükenmişliğin belirtileri/sonuçları şunlardır (Çam, 1991: 10):

1-Fiziki Belirtileri: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, sık sık baş ağrısı, uykusuzluk, solunum güçlüğü, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, kronik kalp rahatsızlığı, çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripelerdir.

2-Psikolojik Belirtileri: Aile sorunları, uyku düzensizliği, depresyon ve psikolojik rahatsızlıklar.

3-Davranışsal Belirtiler: Çabuk öfkelenme, işe gitmek istememe hatta işten nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişeyle karşılama, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu, işe geç gelme, ilaç alkol ve tütün vb. kullanımındaki artış, özsaygı ve özgüvende azalma, ailede çatışma ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı, teslimiyet, suçluluk, heves kırıklığı, çaresizlik, kolay ağlama, odaklanma güçlüğü, unutkanlık, hareketsizlik, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, organize etmede yetersizlik, rol çatışması yaşama, görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçma, örgüte yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma, başarısızlık hissi, çalışmaya isteksizlik, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, suçlayıcı ve alaycı olma.

Tükenmişliğin sonuçları, kişisel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir (Soysal, 2011: 16). Kişisel düzeyde tükenmişlik, daha çok çeşitli fiziksel sorunlar ve akıl sağlığı sorunları ile sonuçlanabilmektedir (Komala ve Ganesh, 2007: 125-126). Örgütsel düzeyde ise tükenmişlik; örgütlerin verimliliğini, etkinliğini ve başarısını azaltırken; örgütlerin maliyet unsurlarını arttırmaktadır.

Yoğun tükenmişlik yaşayan çalışanlarda, bireysel düzeyde sosyal izolasyon, insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, cinsel isteksizlik, aile kutlamalarına katılmama eğilimi, uykusuzluk, sigara, alkol, uyuşturucu ve ilaç kullanımında artışlar, psikosomatik bozukluklar, gastrointestinal sistem bozuklukları, yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık,

baş ağrıları, sindirim güçlükleri, kadınlarda adet dönemi düzensizlikleri, cilt hastalıkları, nefes almada güçlük, baş dönmesi, alerji, sırt ve göğüs ağrıları, depresyon, kaygı, ani öfke patlamaları, paranoya, çaresizlik, kendilerine saygının azalması ve alınganlık ortaya çıkabilmektedir (Torun, 1995: 26; Kırılmaz vd., 2003: 3; Aktuğ vd., 2006: 96; Sürgevil, 2006: 88-89; Taycan vd., 2006: 101).

Tablo 17. Tükenmişlik Sendromu Yaşayan İnsanların Karşılaştıkları Durumlar

Kendilerini ve yaptıkları işi hep olumsuz kelimelerle tanımlarlar.
Duygusal açıdan tükendiklerini, hiç kimseye verecekleri bir şey kalmadığını hissederek.
Aşırı heyecanlı, huzursuz ve gergindirler
Hiç kimsenin onları takdir etmediğini, beğenmediğini düşünür; ancak kendilerini de beğenmezler.
Aşırı öfkeli dirler, tepkileri abartılıdır.
Kendilerini mutsuz ve umutsuz hissederek.
Her şeyin daha kötüye gideceğini zannederek.
Değişimlere karşı tepki duyarlar ve engel olmaya çalışırlar.
Dikkatlerini toplamakta güçlük çekerler ve düşünme hızları yavaşlamıştır.
Karar vermekte ve inisiyatif kullanmakta zorluk çekerler.
Nesnelliklerini kaybetmişlerdir.
Fiziksel olarak enerji kaybı yaşarlar.
Çok yorgun olmalarına rağmen, geç saatlere kadar uyuyamazlar; sabah çok zorlukla uyanırlar ve uyandıklarında da halen yorgundur.
Çok çeşitli sağlık sorunları yaşarlar.
İş ortamında devamlı çatışma halindedirler.
Hem iş hem sosyal hem de aile yaşantılarında ilişkileri bozulmuştur. Özellikle yakın ilişkilerde ciddi sorunlar yaşarlar.
Giderek değersizleştiklerini ve artık işe yaramaz hale geldiklerini düşünürler.
Cinsel ilgilerinde azalma görülür.
Kaynak: Güllüce, 2006: 35.

Yoğun tükenmişlik yaşayan çalışanların çalıştıkları örgütlerde, örgütsel düzeyde; hizmetin niteliğinde bozulma, çalışanların işe geç gelmeleri, işten erken ayrılmaları, işi savsaklamaları, zaman zaman izinsiz işe gelmemeleri, izin sonunda izni uzatma eğilimi göstermeleri, işten ayrılmaları, dinlenmeye yönelik raporlar almaları, iş kazalarında artış olması, iş yerinde yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, verimliliğin ve yaratıcı yaklaşımların azalması, çalışılan ortamda işin fazlalılığını ve ağırlığını bilerek ortamdaki uzaklaşma eğiliminin artması, iş doyumsuzluğu, yeni bir meslek eğitimi alma eğiliminin artması,

düşük performans, örgütsel bağlılıkta azalma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikâyet sayılarının atması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. (Izgar, 2001: 21; Cropanzano vd., 2003: 160; Aktuğ vd., 2006: 92; Basım vd., 2006: 15)

Tükenmişliğin davranışsal sonuçları, fiziki ve psikolojik sonuçlarına göre daha kolay gözlemlenmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanların belirgin davranışsal sonuçları, ana hatlarıyla Tablo 17’de verilmiştir.

2.4. Tükenmişlik Yaklaşımları

Tükenmişlik kavramının ortaya çıkmasından günümüze kadar, tükenmişlik sendromuna ilişkin değişik yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlar, Freudenberger’in, Perlman ve Hartman’ın, Meier’in, Suran ve Sheridan’ın, Cherniss’in, Pines’in, Edelwick ve Brodsky’nin, Gaines ve Jermier’in ve Maslach’ın tükenmişlik yaklaşımlarıdır.

2.4.1. Freudenberger Tükenmişlik Yaklaşımı

Tükenmişlik sendromu terimi, ilk kez gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumlarını tanımlamak için, 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, bu durumu, “enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepler oluşturarak başarısızlığa uğramak, yıpranmak ve yorulup tükenmek” şeklinde tanımlamıştır (Küçüközel, 2006: 26). Freudenberger, tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak tanımlayan ilk bilim adamıdır (Sürgevil vd., 2007: 39).

Freudenberger; tükenmişliğe içsel olarak yaklaşmış ve tükenmişliği, bireyleri başarıya ve eyleme sevk eden içsel kaynaklardaki bitkinlik hissiyle açıklamıştır. (Thomas, 2000: 28). Freudenberger, tükenmişliğin belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Freudenberger’e göre, tükenmişliğin; bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma tükenmişliğin en belirgin davranışsal göstergeleridir. İleri aşamalarda tükenmişlik, güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Freudenberger, 1976: 1097).

2.4.2. Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Perlman ve Hartman’ın tükenmişlik yaklaşımı, kişisel değişkenleri ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Bu yaklaşıma göre, tükenmişlik kronik strese verilen üç boyutlu cevaptır (Altay ve Akgül, 2010: 91). Bu boyutlar, stresin üç

temel belirtiden oluşan sınıflandırmasına yansıtılmaktadır (Başören, 2005: 5). Bunlar (Bahar, 2006: 16; Sarıkaya, 2007: 36):

- 1) Fiziksel belirtiler üzerine odaklanan fizyolojik boyut (*fiziksel tükenme*),
- 2) Tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal-bilişsel boyut (*duygusal tükenme*),
- 3) Davranışsal belirtiler üzerine odaklanan davranışsal boyuttur (*duyarsızlaşma ve düşük iş verimi*).

Perlmann ve Hartman'ın yaklaşımında, bireysel özellikler ve kuramsal/sosyal çevre, strese neden oldukları ölçüde tükenmişliğin oluşmasında ve algılanmasında önemli yer tutarlar. Stresle başa çıkmada etkin olmayan yolların kullanılması, tükenmişliğin oluşmasının ana nedenidir. Bu yaklaşım, tükenmişliğin oluşumunu strese bağlı olarak dört aşamada açıklamaktadır (Engin, 2006: 40; Oruç, 2007: 15):

1. Aşama-Durumun Strese Götürme Derecesi: Hangi durumun strese yol açtığını gösteren aşamadır. Stresin iki durumda oluşur. Birinci durum, bireyin beceri ve yetenekleri, çalışanlarca algılanan veya gerçek örgütsel talepleri karşılamada yetersiz olabilir. İkinci durum, bireyin yaptığı iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir.

2. Aşama-Algılanan Stres Düzeyi: Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.

3. Aşama-Strese Verilen Tepki: Bu aşama strese verilen üç temel tepki sınıflandırmasını içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin veya hangilerinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

4. Aşama-Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Bu aşamada kronik duygusal stresin yaşanması sonucu tükenmişlik oluşur.

2.4.3. Meier'in Tükenmişlik Yaklaşımı

Meier, Bandura'nın çalışmasını esas alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Bireyler çalışırken, anlamlı pekiştirici, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yetersizlikten dolayı, "küçük ödül ve büyük ceza" beklentisi içine girerler. İşte bu beklentiye dayanan durum, tükenmişliğin oluşmasına neden olur. (Çoban, 2004: 11; Polatçı, 2007: 45; Sarıkaya, 2007: 37; Yıldız, 2012: 43)

Meier'in yaklaşımında tükenmişlik, tekrarlanan iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak nitelendirilmiş ve üç aşamada açıklanmıştır (Dibekoğlu, 2006:

12). Birinci aşamada, işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisi düşük, ceza beklentisi ise yüksektir. İkinci aşamada, mevcut pekiştiricileri kontrol etme beklentisi yüksektir. Üçüncü aşamada ise, pekiştiricileri kontrol etmek için gerekli olan davranışları sergilemede, kişisel yeterlilik hissi düşüktür. Kişisel yeterlilik hissi düşük olan bireylerde, kaygı ve korku gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. (Şanlı, 2006: 16-17)

1. Aşama-Düşük Ödül veya Yüksek Ceza Beklentisi Olması: Çalışanlar geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak, yaptığı işle ilgili olarak düşük ödül veya ceza beklentisine kapılmakta; bu durum da, çalışanları tükenmişliğe sürüklemektedir.

2. Aşama-Kontrol Edilebilir Yaşantı Beklentisinin Az Olması: Bu beklenti nedeniyle çalışanlar, özellikle cezadan kaçınmaları gereken durumlarda çaresizlik yaşamaktadır. Çalışanlar, ödül ve cezanın dış güçler aracılığı ile gerçekleşeceğine; dolayısıyla da kişisel çaba ve davranışların öneminin kalmadığına inanmaktadır.

3. Aşama-Kişisel Yeterlilik Duygusunun Az Olması: Çalışanların kontrol için gerekli davranışları sergilemede, kendilerini yetersiz görmesi tükenmişliğe neden olmaktadır.

2.4.4. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik yaklaşımı, Erik Erikson'un kişilik gelişimi kuramına dayanmaktadır (Şanlı, 2006: 18). Bu yaklaşıma göre tükenmişlik, insanın erken ve orta yetişkinlik döneminin farklı aşamalarda ortaya çıkan çatışmaların çözümsüz kalmasıyla oluşur (Başören, 2005: 9).

İnsanın erken ve orta yetişkinlik döneminde ortaya çıkan dört aşama şunlardır: kimlik-rol karmaşası, yeterlilik-yetersizlik, verimlilik-durgunluk, yeniden oluşturulma-hayal kırıklığı aşamaları (Suran ve Sheridan, 1985: 743-749; Başören, 2005: 8; Çavuşoğlu, 2005: 31-32).

1-Kimlik-Rol Karmaşası Aşaması: Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu lisenin son sınıfı ve üniversitenin ilk yılları, insanın psikolojik ve mesleki gelişimi açısından kritik bir dönemdir. Bu dönemde insanın kendine soracağı en önemli soru, "Gelecekte ne iş yapacağım veya hangi mesleği seçeceğim?" sorusudur. Bu sorunun cevabını, kişiliğine uygun meslek/iş seçimi yaparak olumlu şekilde veremeyen kişi için kimlik ve rol karmaşası kaçınılmaz olur. Yanlış meslek seçimi ve bu seçim sonucu mesleğe bağlılık duyulmaması, bitmeyen sorunlara yol açacaktır.

2-Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması: Mesleği ve işi konusunda netlik sağlayarak mesleki kimliğini kazanan kişi için önem kazanan soru, "Yaptığım meslekte/işte ne

kadar iyiyim?” sorusudur. Bu sorunun en kabul gören cevabı, kendini aynı işi yapan aynı düzeydeki çalışanlar ve meslektaşlarla kıyaslamaktır. Bu kıyaslamanın sonucunda kişinin verdiği cevap, diğerlerinden daha kötü olduğu yolundaysa, kişi yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile karşı karşıyadır. Verdiği cevap diğerlerinden daha iyi olduğu yolundaysa, yeterlilik söz konusudur. Yeterlilik, kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmesidir.

3-Verimlilik-Durgunluk Aşaması: Çıraklığın tamamlanmasıyla, profesyonel birey, sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç, otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar, yer ve tarz belirlemeyi içermektedir. Beceriler, özelleşmeye başlamaktadır. Bu noktada profesyonel birey, kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu dönem, evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha bir zordur. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve kişilerde sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum, çocuk sahibi olmak isteyip de kariyerine ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha da zordur. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerini kullanacak alan oluşturma duygusu, bireyin enerjisini verimli olacağına inandığı bir işte kullanma ve bireyde yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme isteği oluşturabilmektedir. Ancak çalışanın kendi tarzını ve ilgi alanlarını geliştirememesi, kişide amaçsızlık ve hedefsizlik oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Yeteneklerini yaratıcı bir şekilde kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da kişiye anlamlı gelmemektedir. Böylece kişi, ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. “Hepsi bu muymuş?” duygusu kişiye hâkim olmaya başlamakta ve bireyin hayatında tükenmişlik kaçınılmaz hale gelmektedir. Verimlilik ise yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme sürecidir.

4-Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması: Otuzlu yaşlardan kırklı yaşlara kadar geçen zaman, bireyin erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Stres, gerginlik ve yorgunluk, bireyin hayatında ağırlık kazanmaktadır. Bu dönemde kişiye, incinme ve fanilik duygusu hâkim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan mesleğe ilişkin hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede, olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, bireyin kişisel ve çalışma yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir.

2.4.5. Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı

Tükenmişlik ile iş stresi aynı şey değildir. Çalışanın değiştirmeye gücünün yetmediği durumlarda, ciddi bir düzeye ulaşmış ve devamlılık arz eden stres tükenmişliğe neden olur. (Cherniss, 1980: 47).

Cary Cherniss, tükenmişliği aşırı bağlılığın neden olduğu bir rahatsızlık olarak görmüş ve tükenmişliği, aşırı stres veya doyumsuzluğa karşı geliştirilen tepki sonucunda işten ruhsal geri çekilme olarak tanımlamıştır (Izgar, 2000: 21; Girgin ve Baysal, 2005: 175). Cherniss'e göre, tükenmişliğin altında yatan neden strestir ve kontrolü zor olan stresle başa çıkma tepkisi tükenmişliği ortaya çıkarır (Çoban ve Hamamcı, 2008: 601).

Cherniss (1995: 37), "aşırı adanmışlık hastalığı" olarak tanımladığı tükenmişliğin, kısmen toplumsal bağların zayıflamasına bağlanabileceğini ve bunun da kişilerin mesleklerine karşı ilgilerinde artışa neden olduğunu belirtmektedir. Yine bunlara, hizmet alanlarında artan toplumsal denetim ile azalan güven ve azalan desteğin eşlik ettiğini ifade etmektedir (Özçınar, 2005: 4-8).

Cherniss'e göre tükenmişlik, çalışanların yoğun çalıştırıldıkları mesleklerde, gençlerin pek çok niteliğe sahip olmalarına karşın, deneyim ile elde edilen başa çıkma yolları, sezgi ve iç donanımdan yoksun olmalarından kaynaklanmaktadır (Barut ve Kalkan, 2002: 74; Özçınar, 2005: 4-8). Cherniss'in yaklaşımı, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, tükenmişlik iş stresine bir tepki olarak başlayan ve psikolojik olarak işle ilişkinin kesilmesi ile sonuçlanan bir süreçtir. Cherniss'in hizmet sektörü gerçekleştirdiği çalışmasında (1989) ise, çalışanların rolleri ve bu roller içinde bulunan tutarsızlıkların tükenmişliğe yol açtığı da belirtilmektedir (Özgen, 2007: 117).

Cherniss'in tükenmişlik yaklaşımına göre, iş ortamındaki bir dizi özellik, belirli mesleki özelliklere sahip olarak işe giren, farklı talep ve destekleri beraberinde getiren bireyler ile etkileşim içindedir. Cherniss, tükenmişliği açıklarken iş ortamının strese neden olan kaynakları etkilediğini ve bu yolla da bireylerde tutum değişiklikleri oluşmasına neden olduğunu belirtmektedir. Strese neden olan diğer kaynaklar ise bireyin mesleki oryantasyonu ve iş dışı istekleridir.

2.4.6. Pines'in Tükenmişlik Yaklaşımı

Pines'in tükenmişlik yaklaşımında, varoluşçuluğun önemli bir yeri vardır. İnsanlar; kendilerinin, yaşantılarının, yapıp ettiklerinin anlamlı ve önemli olduğuna inanma ihtiyacı duyarlar. İnsanlar, yaptıkları işleri önemsiz ve anlamsız olarak

değerlendirdiklerinde, kendilerini de önemsiz ve anlamsız olarak hissederler; bu da, tükenmişliğe neden olur. (Dozier, 2010: 14-15)

Pines'in tükenmişlik yaklaşımına göre tükenmişlik; fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, tükenmişliğin temelinde, bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları, sadece işlerine karşı güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir. (Girgin ve Baysal, 2005: 176)

Pines'a göre; kronik yorgunluk, enerji azalması ve bezginlik, bedensel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmışlık duygusu ve hayal kırıklığı, duygusal bitkinliğin; işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma ise, zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Ok, 2002: 41). Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendilerini gerçekleştirme şansını aynı anda yakalamaktadır. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında, güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum, bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Şanlı, 2006: 21).

Pines, Aranson ve Kalry, duygusal yükü ağır işlerde uzun süre çalışmanın fiziksel, ruhsal ve zihinsel tükenmeyle sonuçlandığını bildirmişlerdir (Küçüközel, 2005: 25). Pines'e göre, tükenmişliğin, örgütsel açıdan en büyük maliyetlerinden biri, işinde uzmanlaşmış ve başarılı olan çalışanların kaybedilmesidir (Sürgevil vd., 2007: 39).

Pines'in yaklaşımında güdülenme kavramı oldukça önemlidir. Bireysel olarak yüksek güdülenme düzeyine sahip olan bireyler, işyerinde güdülenmeyi sağlayan faktörlerin eksikliği durumunda tükenmişlik yaşayabilmektedir (Özgen, 2007: 117).

Pines'in yaklaşımında, iş ortamının ne tamamen destekleyici ne de tamamen engelleyici olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşımda tükenmişliğin ortaya çıkma ihtimali, belirli öğeler arasındaki dengenin kurulup kurulamamasına bağlıdır. (Ok, 2002: 42).

2.4.7. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Yaklaşımı

Edelwich ve Brodsky, tükenmişliğin yardım işlerinde iş koşullarına bağlı olarak enerji, amaç ve idealizmin artarak yitirilmesiyle ortaya çıktığını belirtmektedirler (Edelwich ve Brodsky, 1980: 14; Küçüközel, 2007: 25). Edelwich ve Brodsky'in yaklaşımında, büyük beklentilerle mesleğe başlamak ve beklentilerin karşılanmamış olması, zamanla çalışanların tükenmişliğine neden olmaktadır.

Edelwich ve Brodsky yaklaşımına göre, tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Schulz, Greenly ve Brown, 1995: 335; Mills ve Huebner, 1998: 105; Şanlı, 2006: 21; Taris, 2006: 318). Bunlar sırasıyla idealistlik coşku, durgunlaşma, engellenme ve apati (duyarsızlaşma, ilgisizleşme) aşamalarıdır.

İdealistlik coşku aşaması, kişilerin enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksek olduğu ilk aşamadır. Kişilerin enerji düzeyinin düşmeye başlaması ve işi yavaşlatma düşüncelerinin oluşmasıyla, durgunluk aşaması ikinci aşama olarak ortaya çıkar. Zaman ilerledikçe kişiler, mesleklerinin amaçlarına ulaşma gayretlerinin engellendiğini düşünmeye başlar ki; bu aşama, üçüncü aşama olan engellenme aşamasıdır. Dördüncü ve son aşama olarak apati (duyarsızlaşma, ilgisizlik) ortaya çıkar. Bu aşamada kişilerde ilgisizlik ve duyarsızlık üst düzeydedir ve bu aşama işe geç gelme, bazen işe gelmeme ve işten ayrılma şekillerinde kendisini gösterir.

Edelwich ve Brodsky'nin tükenmişlik aşamalarına detaylı olarak bakıldığında süreç aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir (Fawzy vd., 1991: 119).

1-İdealistlik Coşku Aşaması: Kişilerin çalışmaya başladıkları ilk yıllara denk düşen bu aşamada, çalışanların enerjileri, umutları ve işten beklentileri oldukça yüksektir (Kaçmaz, 2005: 30). Çalışanlar, bu aşamada yoğun ve istekli bir şekilde çalışıp takdir edilmeyi beklerler. Coşkulu oldukları bu dönemde umduğunu bulamayan çalışanlarda, yavaş yavaş durgunluk ve isteksizlik ortaya çıkmaya başlar.

2-Durgunlaşma Aşaması: Bireyin coşkulu olduğu aşamanın sona ermeye başladığı aşamadır. Bu aşamada, bireyin enerji düzeyinde düşme ve işe karşı isteksizlik ortaya çıkar (Oruç, 2007: 24). Aynı zamanda iş ile ilgili hayal kırıklıklarının yaşandığı bu aşamada, birey, işleri yavaşlatmaya ve iş dışı bireysel aktivitelerine daha fazla önem vermeye başlar.

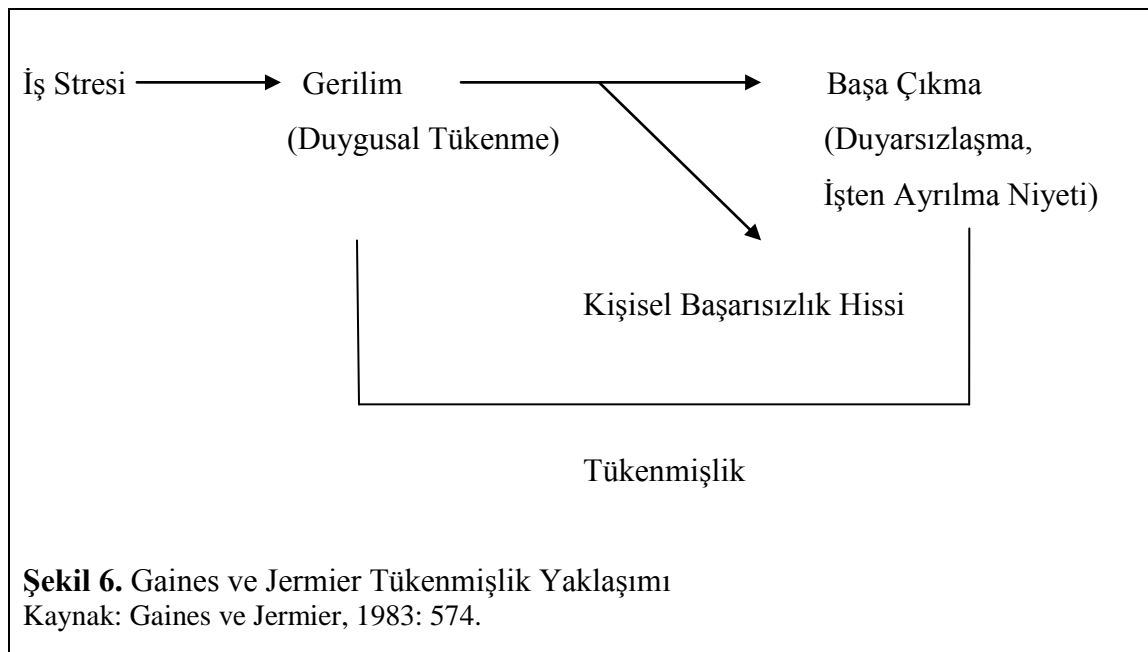
3-Engellenme Aşaması: Büyük bir istek, coşku ve heyecanla mesleğine başlayan bireyin durgunluğunun sonrasında ortaya çıkan bu aşamada, birey artık mesleğinin kendisine engel olduğunu düşünmektedir. Bu aşamada birey; işyerindeki yöneticiler, diğer çalışanlar veya hizmet verdiği kişiler tarafından engellendiğini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

4-Apati (Duyarsızlık, İlgisizlik) Aşaması: Apati aşaması, bireyin iş ile ilgili olarak yaşadığı tükenmişliğin son aşamasıdır. Bu dönem, iş ile ilgili olumsuz düşüncelerin oluşması sonucunda, bireyin eyleme geçtiği aşamadır. Birey olumsuz

düşüncelerinin sonucunda, artık işine duyarsız ve ilgisiz davranmaya başlamış ve motivasyonu iyice yitirmiştir. İşe geç gelme, bazen işe gelmeme ve işten ayrılma gibi davranışlar, bu aşamada kendini göstermeye başlamaktadır.

2.4.8. Gaines ve Jermier'in Tükenmişlik Yaklaşımı

Gaines ve Jermier, Maslach tarafından ortaya konulan üç tükenmişlik boyutunun ilki olan duygusal tükenmişliği, tükenmişlik yaklaşımlarının en önemli yerine koymuşlardır (Karatepe ve Uludağ, 2007: 647; Carola, 2010: 49). Bu boyut, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayla ardışık bir süreç oluşturmaktadır.



Duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Gaines ve Jermier, 1983: 567-586). Duygusal tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişilerarası ilişkilerden geri çekilme, eş ve/veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir.

2.4.9. Golembiewski'nin Tükenmişlik Yaklaşımı

Golembiewski ve arkadaşlarının tükenmişliğe ilişkin ileri sürdükleri yaklaşım Maslach'ın tükenmişlik ölçeğinin üç boyutunun irdelenmesine ve bu boyutlardan hangisinin öncelikli gerçekleştiği üzerine temellendirilmiştir. Bu tükenmişlik yaklaşımı; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi boyutlarından duyarsızlaşmanın, tükenmişliğin ilk aşaması olduğunu söylemektedir.

Tükenmişliğe ilişkin sekiz aşama öngörmüş olan bu yaklaşım, tükenmişliği bir süreç olarak değerlendirmektedir (Gryskiewicz ve Buttner, 1992: 747). Tükenmişliğin

düşük olduğu ilk aşamada; duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık hissi boyutlarının üçü de düşük seviyededir. Tükenmişlik düzeyi arttıkça, önce duyarsızlaşma düzeyi, sonra kişisel başarısızlık düzeyi ve en sonunda da duygusal tükenme düzeyi artmaktadır. Golembiewski ve arkadaşlarına göre, bunların arasında neden sonuç ilişkisi söz konusudur ve bu ilişki: Duyarsızlaşmanın kişisel başarısızlık hissine; kişisel başarısızlık hissini de duygusal tükenmeye neden olduğu şeklindedir. (Ashforth ve Lee, 1997: 703; Lewin ve Sager, 2007: 2)

Duyarsızlaşma, diğer çalışan ve hizmet alanlardan duygusal olarak uzaklaşmadır. İş ahlakı ve kuralları, belirli bir seviyede tutulabilen uzaklaşmayı makul kabul eder. Ancak uzaklaşma belirli bir seviyenin üzerine çıktığında ve istekler çalışanların kapasitesini aştığında, çalışanlar, ilgilenmemek için mücadele eder hale gelirler ve duyarsızlaşma ortaya çıkar. (Gachutha, 2006: 26-27)

Tablo 18. Golembiewski'nin Aşamalı Tükenmişlik Yaklaşımı

	Tükenmişlik Aşamaları							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Duyarsızlaşma	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Kişisel Başarısızlık Hissi	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Duygusal Tükenme	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Kaynak: Golembiewski, 1995.

Golembiewski'nin yaklaşımında, bireyler, düşük aşamalardan daha ileri aşamalara gittikçe, olumsuz iş deneyimlerini ve sonuçlarını daha fazla yaşamaktadır. Devamlı ve ani olarak ayrılabilen tükenmişlik, şiddetli strese karşı ani bir patlama olarak ortaya çıkmaktadır. Devamlı tükenmişlik, iş ortamından kaynaklanırken; ani tükenmişlik daha çok sevilen bir kişinin ölümü gibi kişisel travmalardan kaynaklanmaktadır.

Golembiewski'nin yaklaşımına göre, ani tükenmişlikte başlangıçta düşük olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissini ilerleyen aşamalarda yavaş yavaş arttığı görülmektedir. Devamlı tükenmişlikte ise, başlangıçta düşük olan duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi inişler çıkışlar göstererek

yükselmektedir. Bu durum zamanla duygusal tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır (Demirbaş, 2006: 20).

2.4.10. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Maslach'ın yaklaşımına göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Maslach, 1981: 49-56; Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Komala ve Ganesh. 2007: 124). Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte; bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir (Wright ve Douglas, 1997: 492; Maslach vd., 2001: 402). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif ve katı tutumlar ile işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Wright ve Douglas, 1997: 492; Maslach vd., 2001: 403). Düşük kişisel başarısızlık hissi ise; kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 5; Wright ve Douglas, 1997: 492; Maslach vd., 2001: 403).

2.4.10.1. Duygusal Tükenme

Günümüzde birçok meslek alanında, insanlarla yüz yüze ve yakın iletişim kurmak gerekmektedir. İnsanlarla yüz yüze iletişimin yoğun olduğu alanlarda çalışanlarda duygusal tükenmeye kadar varan düzeylerde duygusal tepkiler gözlenmektedir (Cordes vd., 1997: 685-701).

Duygusal tükenme; genel bir duygu, ilgi ve güven kaybı yanında; yorgunluk, kullanılmışlık, sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpratılmışlık duygularını da içerir (Gaines ve Jermier, 1983: 567-586).

Maslach'a göre tükenmişliğin en önemli boyutu, duygusal tükenmedir. Çalışanların örgütsel ve kişisel beklentilerinin, duygusal tükenmişlik ile doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir. Araştırmalarda, yoğun insan ilişkilerin uzun süre devamlılığını gerektiren işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmenin, rutin işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmeden daha fazla olduğu belirtilmektedir (Cordes vd. 1997: 685-701).

Ergin (1993: 143-160), tükenmişliği en iyi belirleyen alt boyut olan duygusal tükenmenin, bireyin artan duygusal ve ruhsal gereksinimlere bağlı olarak geliştiğini belirtmektedir. Burada kullanılan "tükenme" kelimesi, önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, insan iletişimine dayalı yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir (Güllüce, 2006: 5).

Wright ve Bonett'e (1997: 491-499) göre duygusal tükenme kavramı, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler.

Tükenmişlik ile ilgili unsurları belirlemeye yönelik araştırmalar; kişilerarası ilişkiler, motivasyon, fazla iş yükü ve kişinin stresle başa çıkmadaki başarısının tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. İş yerinde yaşanan iç çelişki ve bu çelişkinin doğurduğu stres, çalışanları tükenmişliğe eğilimli hale getirmektedir. Stres ve motivasyonun tükenmişlikte önemini vurgulayan araştırmalar, iş stresi yüksek olmasına rağmen motivasyonu düşük olan çalışanların tükenmişlik yaşamadıklarını belirtmektedir. Bireyin üzerine uzun süre fazla iş yükü binmesi duygusal tükenmeyi doğurmaktadır (Wright ve Bonett, 1997: 491-499).

Duygusal tükenme, çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi aynı düzeyde olmasına rağmen, stres ile başa çıkmada yetersiz olan bireylerin duygusal tükenme yaşama olasılıkları daha fazladır.

Maslach'ın yaklaşımda sözü edilen üç boyuttan ilki olan duygusal tükenme daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu meslelerde çalışan bireylerde gözlenmektedir. Duygusal tükenme, kısaca kişiye yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır (Maslach ve Jackson, 1981a: 99-113). Tükenmişliğin bu boyutu, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme, çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik duruma bir tepki olarak ortaya çıkar ve çalışan, bunu kaçış yolu olarak görür (Maslach ve Jackson, 1981a: 99-113; Yıldırım, 1996: 9).

Duygusal tükenme, insanlara yardım ederken istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkar (Selçukoğlu, 2001: 13; Maraşlı, 2003: 17). Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere daha önceki kadar sorumlu davranmadığını ve hizmeti vermekte yetersiz olduğunu düşünür. Gergindir ve engellenmişlik, duyguları yaşar. Ertesi gün işe gitme zorunluluğu kişide büyük sıkıntı yaratır (Maraşlı, 2003: 17). Duygusal tükenme; çalışanların duygusal yönden kendilerini yıpranmış hissetmelerindeki artış, enerji kaybı, halsizlik, ve aşırı yorgunluk olarak tanımlanır. Duygusal tükenme boyutu, fiziksel ve duygusal yorgunluk durumlarını ifade ettiğinden tükenmişliğin merkezinde yer alır (Maslach ve Jackson, 1981b: 73-81; Baysal, 1995: 32; Çokluk, 2000: 112).

2.4.10.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, kişilerde dozu gittikçe artan negatif reaksiyon şeklinde ortaya çıkar (Maslach ve Jackson, 1981b: 73-81; Örmən, 1993: 2). Duyarsızlaşma, çevresini ve işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması şeklinde gözlenmektedir (Cordes vd. 1997: 685-701). Genellikle işe yönelik idealizmin kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile özdeşleştirilebilir (Baysal, 1995: 32; Çokluk, 2000: 112).

Hizmet alanlara nesneymiş gibi davranma, küçültücü sözler sarf etme, umursamaz bir tavır sergilemenin ardında, yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır. Duyarsızlaşma safhasındaki kişilerde; küçültücü bir dil kullanma, insanları sınıflandırma, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, ayrıca etkileşimde buldukları kişilere ve örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınma gibi davranışlara rastlanır. (Maslach ve Jackson, 1981b: 99-113; Cordes ve Dougherty, 1993: 621-656).

Çalışan, hizmet alanların hayatında gereğinden fazla yer işgal ettiğini düşünmektedir (Wright ve Bonett 1997: 491-499). Örneğin; duyarsızlaşma yaşayan bir hekim hastalarını insan olarak değil de, hastalık olarak görmeye başlar. Hastaya yönelik böyle katı bir yaklaşım, hekimin hastaların sorunlarını hak ettiklerini düşünmesine kadar gidebilmektedir (Deckard vd.,1992: 224-228).

2.4.10.3. Kişisel Başarısızlık Hissi

Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarısızlık hissi, çalışanlar takdir edilmediklerini düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Kişiler, olayları kontrol edilemez olarak gördüklerinde ve kendilerini çaresiz hissettiklerinde, kendi yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum, kişisel başarısızlık hissine neden olmaktadır. Kişisel başarısızlık hissi, grup çalışması yapan kişilerde daha fazla gözlenmektedir (Cordes vd., 1997: 685-701).

Kişisel başarısızlık hissi, kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimini tanımlamaktadır. Çalışan işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik yaşamakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Wright ve Bonett, 1997: 491-499).

Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuzlaşması sonucu, iş ile ilgili çeşitli durumlarda ve işyerindeki kişilerle olan ilişkilerde kendini yetersiz hisseder. Bu yetersizlik hissi, kişide suçluluk duygusu oluşturarak, çalışanın iş motivasyonunu

düşürür ve çalışanın başarı için gerekli davranışları sergilemelerini engeller (Güllüce, 2006: 6).

Yüksek kişisel başarısızlık hissi; bireyin acı çekmesi, aşırı yorulmuş olması, etkisiz hissetmesi, hayal kırıklığı ve anlamsız öfke patlamaları yaşaması, kişilerde mesleki depresyona da sebep olabilir (Çam, 1991: 34). Ne yaparsa yapsın, ne kadar çaba harcarsa harcasın, durumunda herhangi bir değişiklik oluşturamadığı algısı insanlarda yılgınlığa neden olur. İnsanlar, işlerinde ilerlemediklerini hatta gerilediklerini düşünürler; harcadıkları çabanın bir işe yaramadığına inanırlar ve potansiyel güçlerinin yetersizliğini görüp yılgınlığa düşerler.

Duygusal kaynaklar azaldıkça, birey ruhsal bakımdan başkalarına bir şey veremeyeceğini hisseder; kişinin idealizmi, enerjisi ve amaca ulaşma isteği azalır. (Ungan ve Yaman, 2002: 37-44). Bu durum, kişinin kendini olumsuz ve alaya alır bir şekilde değerlendirmesi durumudur (Ergin, 1992: 144).

Kişisel başarısızlık hissi boyutu; depresyon, düşük moral, kişiler arası ilişkilerde geri çekilme, üretkenliğin azalması, baskılarla baş edememe ile birlikte kişisel başarısına ilişkin olumsuz tepkileri içerir (Çokluk, 2000: 112). İşe ve hizmet verilen kişilerle ilişkilere bağlı olarak, kişinin başarı ve yeterlilik hissinde azalma görülür. Kişi; işinde ilerleme kaydetmediğini hatta gerilediğini düşünerek, kendini suçlu hisseder ve harcadığı çabanın bir işe yaramayacağını düşünür (Torun, 1995: 47; Maraşlı, 2003: 17). Tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkide, daha çok tükenmişliğin özünde duygusal tükenme boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığının ise buna eşlik eden değişkenler olduğu kabul edilir (Çokluk, 2000: 113).

Bireysel başarı, kişinin görevinde dikkate değer sonuçlar elde etme ve diğerlerinin yaşantısını olumlu etkileme yönündeki doyum, olarak tanımlanmıştır (Küçüközel, 2007: 29). Bir başka tanımda ise bireysel başarı, sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulmadır (Şanlı, 2006: 14). Dolayısıyla kendini başarılı olarak tanımlayabilecek olan bireylerin, sorunların üstesinden gelme noktasında yetenekli ve aynı zamanda görevi ile ilgili herkesin takdirini kazanabilecek dikkate değer sonuçlar elde etmesi gerekmektedir. Azalmış bireysel başarı duygusu, bireyin işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmesidir (Ok, 2002: 20). Bu boyut, çabaların olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız kaldığı durumları ifade etmektedir (Girgin ve Baysal, 2005: 175). Kişisel başarısızlık hissine bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişliğin sonucunda, yaratıcılık yok olmakta ve bireyler, daha iyisi için uğraş vermekten vazgeçmektedir (Küçüközel, 2007: 29).

2.5. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için, öncelikle tükenmişliğin nedenlerinin doğru tespit edilmesi lazımdır. Hangi faktörlerin tükenmişliğin oluşumunda ağırlıklı olarak etkili olduğunun ortaya konulması, tükenmişlikle başa çıkmada faydalı olacaktır.

Tükenmişlikle başa çıkmada, bireysel ve örgütsel yöntemler söz konusudur. Tükenmişlikle başa çıkmada kullanılan yöntemler ister bireysel isterse örgütsel olsun, önemli olan tükenmişliği ortaya çıkmadan önce önleyebilecek nitelikte olmalarıdır. Zira tükenmişliği önlemeye yönelik yöntemler, çalışanların ve örgütlerin ciddi bedeller ödemesini en başından engeller.

Johnstone'na (1999: 2-6) göre, tükenmişliğin önlenmesi için kullanılabilir yaklaşımlar: Çalışanların tükenmişliğin farkına varması, kendi kendilerini yönetmeyi öğrenmeleri, stres faktörlerini saptamaları, beklenti ve yükümlülüklerini gözden geçirmeleri, ısrar ve müzakere etme yetilerini geliştirmeleri, kendilerini ruhen besleyen ve eksilten şeyleri saptamaları, işlerindeki başarı kriterlerini belirlemeleri, yardım ve destek ağının kurulmasını sağlamalarıdır.

2.5.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler

Tükenmişliğin özellikle kişisel nedenlerden kaynaklandığı ve örgütsel koşulların kontrol edilemediği durumlarda, bireysel başa çıkma yöntemlerinin seçilip uygulanması yerinde olacaktır. Tükenmişlikle başa çıkmada kullanılabilir bireysel yöntemler: Kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirleme, işe ara verme, dinlenme ve gevşeme, olumlu yanları görme, doğru beslenme, egzersiz ve uyku, mizah duygusu ve gülme ile zamanın doğru yönetilmesidir.

1-Kendini Tanıma: Çalışanların kendilerini tanımaları, tükenmişlikle başa çıkmada atılması gereken ilk adım olarak ele alınabilir. Her bir çalışan kendisini tanımaya yönelik olarak belirli soruları sormalıdır. Sorulan sorular; kişilerin özelliklerini, değer yargılarını ve geçirdikleri değişimleri tespit etmelerini sağlamalıdır. Çalışanlar, kendilerini özenle gözlemlemeli ve değerlendirmelidir. Ancak bunu yaparlarken kendileri hakkında yapıcı olmaya özen göstermelidirler (Sürvegil, 2005: 99).

Tükenmişlik yaşayan çalışanların en önemli ihtiyaçları, özgüven ve inançtır. Özgüven ve inancın tesis edilmesi ise çalışanların düşünce sistemlerini, değer yargılarını gözden geçirip, değiştirilmesi gerekenleri değiştirmeleri, değerlerinin öncelik sıralarını tekrar belirlemeleri ve kendilerini geliştirmeleriyle mümkün olur. Mükemmel

olma, her şeyi kontrol etme gayreti, insanları kırmamaya ve herkes tarafından sevimliye odaklanma gibi anlayışlar, çalışanların yaklaşımlarını yeniden yapılandırmalarıyla kabul edilebilir düzeye çekilmelidir (Kaçmaz, 2005: 31).

2-Gerçekçi Hedefler Belirleme: Gerçekçi hedeflerin belirlenmesinden kasıt, hedeflerin çalışanların bulunduğu koşullarda ulaşılabilir olmasıdır. Ulaşılabilir amaçların belirlenmesi, çalışanlara belirledikleri amaçlara ulaşma şansını verir (Izgar, 2001: 45) ki; bu da, amaçlarına ulaşabilen çalışanların başarılı olduklarını hissetmelerini sağlar. Gerçekçi hedeflerin belirlenmesi, tükenmişliğin ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayacaktır.

Gerçekçi hedefler, açık ve belirli olmalıdır; ancak bu belirlilik hedeflerin esneklikten tamamen uzak olmaları anlamına gelmemelidir. Zira bazen ulaşılmak istenen hedeflerin belirli bir esneklikle belirlenmemesi, hedeflerden küçük sapmalar olması durumunda bile aşılması kolay olmayan stres üretebilir.

Gerçekçi hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin küçükten büyüğe doğru veya ulaşılması en yakın olandan en uzak olana doğru basamaklandırılarak belirlenmesiyle sağlanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus, bu basamaklandırılan hedeflerin aynı doğrultuda olmasıdır. Gerçekçi hedefler bazen birbirine alternatif hedeflerin ortaya konulması ile de belirlenebilir. Hedeflerden biri gerçekleştirilemediğinde, gerçekleşmesi en muhtemel diğer alternatif hedefe yönelmek, belirlenen ilk hedefe ulaşamamasının çalışanlarda üretebileceği tükenmişlik hissinin önlenmesini veya azaltılmasını sağlar.

Gerçekçi hedeflerin ulaşılabilir olması, kolayca ulaşılacak hedefler belirlenmesi anlamına gelmemektedir. Kolay ulaşılabilir ve basit hedefler, çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarını engeller ve kendilerini yararsız hissetmelerine neden olabilir. Ulaşılması mümkün görünmeyen hedefler belirlenmesi ise çalışanların kendilerini yetersiz ve başarısız hissetmelerine neden olur.

3-İşe Ara Verme: Aşırı iş yükünün söz konusu olduğu durumlarda, iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla çalışanların yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, yaptıkları iş üzerinde dikkatlerini yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine uzaklaşıp kafalarını dağıtmalarına olanak tanır. İşe ara verilmesi, çalışanları duygusal olarak rahatlatabileceği gibi, işin başına geri döndüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasını sağlayabilir. Çalışma günü içinde öğle tatili, çay molaları gibi genellikle artık standartlaşmış uygulamalar etkin bir şekilde değerlendirildiğinde, çalışanların zihinsel ve fiziksel

olarak dinlenebilmelerine fırsat verilmiş olur. İşe ara verme sürelerini çalışarak geçirmek, çoğu zaman işgününün sonunda bedensel ve zihinsel olarak daha büyük yorgunluklar yaşanmasına sebep olabilir. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanılmaması, sanıldığı gibi aksine çalışanın performansını düşürebilir ve bireyin üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine neden olabilir (Aydın, 2007: 35).

4-Olumlu Yanları Görme: Çalışanlar çoğu zaman yaşamlarındaki olumsuzluklara odaklanırlar ve “bardağın boş yanını” görmeye meyillidirler. Çalışanların bu bakış açılarının altında, beklentilerinin yüksek olması, çok çaba sarf etmelerine karşılık çabalarının karşılığını bir türlü görememiş olmaları, idealist olma gibi özellikler yatmaktadır. Çalışanlara bardağın bir de dolu tarafının olduğunun hatırlatılması, tükenmişliğin önlenmesinde veya azaltılmasında faydalı olacaktır.

Çalışma yaşamı çoğu zaman olumsuzluklar dünyası gibi algılansa da, “ideal bir yönetici vasıflarından çok uzak olmakla birlikte aslında iyi bir insan olan yöneticiniz”, “tatmin sağlamaktan oldukça uzak olsa da paranızı zamanında aldığınız bir işiniz”, “hiç olmazsa yıllardır çalıştığınız, emek verdiğiniz bir işletme” gibi çalışanların sahip oldukları faktörler, farkında olmadan tükenmişliğe karşı direnç sağlamaktadır. (Aydın, 2007: 36).

5-Dinlenme ve Gevşeme: Sürekli stres altında ve tükenmişlik duygusuyla karşı karşıya olan bireylerin yaşadığı omuzdaki ve ensedeki gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme, sırt ve eklem ağrıları, derin nefes alma ihtiyacı, yüksek tansiyon vb. rahatsızlıklar (Telman ve Ünsal, 2004: 95), stresin bireyler üzerinde yapabileceği rahatsızlıklardan sadece birkaçıdır. Özellikle yüksek tansiyon, kalp krizi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilecek derecede önemli bir rahatsızlıktır. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziksel ve zihinsel açıdan gevşeme sağlayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.

6-Doğru Beslenme, Egzersiz ve Uyku: Sağlıklı beslenme, egzersiz ve uyku, tükenmişlikle mücadelenin önemli birer parçasıdır. Sağlıklı beslenme, vücudu strese karşı dirençli kılar. Üretkenlik açısından daha fazla enerji sağlar. Stresli durumlarda, düzenli yemek ihtiyacına özellikle gerek vardır. Stresin fizyolojik etkileri, uygun yemek yeme ile kontrol edilebilir (Altuntaş, 2003: 75). Düzenli uyku ve egzersiz yapılması da çalışanların fizyolojik olarak sağlıklı olmalarını, kasların gevşemesini, ağrıların azalmasını sağlar; bu da çalışanların psikolojik olarak rahatlamalarını beraberinde getirir.

7-Mizah Duygusu ve Gülme: İnsanların öfkelenmelerinde kendileriyle dalga geçebilmeleri ve kendilerine gülebilmeleri, tükenmişlikle bireysel mücadele etmede etkili bir yöntemdir. Başkalarına gülmek kolaydır ve herkes yapabilir; ancak önemli olan kendine gülebilmektir ki; bunu çok az kişi başarabilir. Kendine gülebilmek insanların kişiliklerinin güçlü ve olgun olmasını gerektirir (Baltaş, 2002: 266).

8-Zaman Yönetimi: Zamanın yanlış kullanılması, bireyde gerginlik yaratan nedenlerin başında gelir. Bazen rastgele hazırlanmış bir program ve kontrol edilemeyen bölünmeler yüzünden, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilir. Bu kaygı, olayların olduğundan çok daha tehdit edici algılanmasına neden olur. Böyle sürekli tetikte olma hali, sahip olunan enerjiyi tüketir ve daha uzun zaman dilimlerinde daha az şey yapmamıza neden olur. Düzensizlik ve gerilim birbirini körükleyen faktörlerdir.

Zamanın etkili bir biçimde kullanılması, günlük etkinliklerimizin arasından gereksiz olanların ayıklanması ve öncelikli olanların belirlenmesi anlamına gelir. Etkin bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaşmak ve ajanda kullanmak yararlı olabilir (Şahin, 1998: 109).

2.5.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler

Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlemler, kişilerin tükenmişliğe girmesini önlemekte veya en azından tükenmişliğin süresini ve derinliğini azaltabilmektedir. Bu önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. (Güllüce, 2006: 31).

Örgüt yönetimlerinde, iş yaşamındaki tükenmişlik ile ilgili olarak altı tane ana ilgi alanı bulunmaktadır. Bu ilgi alanları; iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması ve değer uyuşmazlığıdır. Örgütler, sözü edilen bu altı ilgi alanının örgüt içerisindeki yerini belirlemeli, tükenmişlik ile etkili bir şekilde mücadele edebilmek için bireysel tekniklerle bunları birleştirmelidir. Örgütler, tükenmişlikle mücadele etmek için, iş yaşamı ile ilgili altı alanın hepsine aynı anda yönelmeye gereksinim duymaz. Eğer işverenler ve yöneticiler; sürdürülebilir bir iş yükü ile iş ortamını çalışanlar için tercih edilebilir hale getirirlerse, çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını ve ödüllendirilmelerinde adaleti sağlarsa, çalışanların başardıkları işlerin karşılığında çalışanlarını takdir ederlerse, çalışanlarına saygı duyarlar ve genel olarak adaleti sağlarsa, çalışanlar yaptıkları işleri ve çalıştıkları örgütü anlamlı ve değerli bulacaklardır (Güllüce, 2006: 25).

Tükenmişlik ile mücadelede, işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı arttırmak, başarıları takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişiler arası ilişkileri iyileştirmek, iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetlerdir (Solmuş, 2004: 110-111).

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler; çalışanların seçimi, örgüt geliştirme, yönetim geliştirme, işin değişikliği, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi olarak ele anılabilir.

1-Çalışanların Seçimi: Çalışanların işe alım sürecinde özenli bir yaklaşım sergilenmesi, ileride karşılaşılması muhtemel tükenmişlik sorunlarını daha yolun başında önlemek açısından son derece önemlidir. Bu nedenle iş görüşmeleri, basit ve rutin bir iş olarak değerlendirilmemelidir. Özgeçmişler üzerinden adayların tavır ve davranışları hakkında bilgi sahibi olunması zordur. Örgütlerde ön görüşmeyi yapan insan kaynakları uzmanları, bir takım sorularla adayın geçmişini öğrenerek tükenmişlik potansiyellerini önceden kestirebilirler (Örmen, 1993: 34).

2-Örgüt Geliştirme: Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin iletişim kurmalarını sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır. Tükenmişlikle mücadele yolları incelendiğinde, çalışılan örgütteki iletişim sorunlarının halledilebilmesinin önemi görülecektir. Yöneticilerin çözmeleri gereken başlıca diğer sorunlar: Sağlık, beslenme, çalışma ortamının fiziksel koşulları, terfi artışları ve ulaşım olarak belirlenmiştir (Girgin, 1995: 21).

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar; karar vermeye katılımın ve yöneticiler ile çalışma arkadaşlarından gelen desteğin tükenmişliği önlediğini ortaya koymuştur. Örgüt geliştirme programları, bu kavramların gelişimini desteklemektedir (Örmen, 1993: 36).

3-Yönetim Geliştirme: Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır.

4-İş Değişikliği: Örgütlerdeki iş bölümünde, bireylere seçim olanağı tanınması ile çalışanların daha çok sevdikleri işleri yapmaları sağlanabilir. Kişilerin çalışmak istedikleri işleri seçmeleri mümkün olmadığı takdirde, yönetim ve organizasyonu üstlenen kişilerin, bu işi çalışanların kişilik özelliklerine, ortamlarına ve sağlık koşullarına uygun olarak koordine etmeleri uygun olacaktır (Girgin, 1995: 22).

Kişiler arası değer yargıları, karakter ve algılama, yetenek, hırs veya amaç farklılıkları, örgüt içerisinde çatışmalara neden olmaktadır. Bu çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesi, yöneticiye düşen en büyük görevlerden biridir (Örmen, 1993: 37).

Çalışması zor olan bireylerle çalışanlarda, tükenmişlik daha kolay görülmektedir. İşlerin paylaşımı ve çalışanların birimler arasındaki rotasyonu ile çalışılan zor kişilerin yükünün paylaşılması; görevlilerin zorlanmalarını azaltarak, onların işlerini farklı ve cezbedici hale getirebilir (Baysal, 1995: 50).

Hizmetin niteliğini arttırmak için, hizmet verilen kişilerin sayısı azaltılarak; çalışanların bilişsel, duygusal ve duyuşsal iş yükü hafifletilebilir. Çalışanların hizmet verilen kişiler dışında bir şeylerle ve yönetsel işlerle ilgilenmeleri veya basit bir şekilde dinlenmeleri ve rahatlama, doğrudan hizmet verme işinden geçici olarak uzaklaşmaları, çalışanların işlerini yaptıkları süreçteki konsantrasyonlarını yükseltebilir. Örgütün yapısının bu uygulamalara imkan verecek ölçüde esnek olması, örgüt ve çalışanlar açısından yararlı olur. Daha kısa süreli çalışma şemalarının düzenlenmesiyle, daha fazla ara vermelerle, daha fazla yarı zamanlı pozisyonlar oluşturmayla, işler, daha az stresli hale gelecek ve çalışanların işlerinden daha çok hoşlanması sağlanabilecektir (Baysal, 1995: 50).

İş değişikliği; aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik veya çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasında faydalı olur. Çalışanların iş stresini azaltmak için, işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler şunlardır:

- Zor işleri dengeli bir biçimde dağıtarak, iş yükünün belirli kişilerin üzerinde yığılmasını engellemek,
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- Gün içinde iş dışı etkinlikler için zaman ayırmak,
- İnsan kaynağını ve esnekliğini arttırmak için yarım gün çalışmayı desteklemek,
- Çalışanlara yeni programlar hazırlamaları için imkân tanımak.

5-Sosyal Destek: Tükenmişlik yaşayanlar, genellikle yardım istemekten veya tükenmişlik yaşadıklarını açıklamaktan hoşlanmazlar. Bu yüzden, yöneticilerin, çalışanların birbirlerini tanımaları, birbirleriyle yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmaları gerekir (Örmen, 1993: 38).

Örgütlerde çalışanların aralarındaki iş ilişkilerinin geliştirilerek, olumlu bir sosyal ortamın ve destek sistemlerinin oluşturulması, tükenmişliği önlemede en önemli yaklaşımlardan biridir. Bu tarz bir yaklaşımla, çalışanlara kendi duygularını ifade etmeleri, çalışanların rahat geri bildirimde bulunmalarına, yönetici ve diğer çalışanlara rahatlıkla danışabilmelerine imkân tanınmış olur. (Baysal, 1995: 51).

Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi, rol belirsizliklerini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir.

6-Yetki Devretme: Örgütlerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin bir kısım görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri, yetkiyi devralan çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Yetki devri, yöneticilerin yetkiyi devrettikleri çalışanlara ve bu çalışanların yeterliliklerine güvendiklerini gösterir (Ak, 2010: 44). Kendilerine ve yeterliliklerine güven duyulduğunu gören çalışanların kendilerine olan güven ve inançları da artar. Bu güven duygusunun ve inancın çalışanlarda oluşturacağı olumlu enerji, tükenmişliğin ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Yetki devrinin sınırları içinde belirli konularda karar alıp uygulayabilen çalışanlar, yaptıkları işler üzerinde belirli bir kontrole sahip olarak, kişiliklerini ortaya koyabilme ve yaratıcı olabilme fırsatını yakalamış olurlar. Yetki devri sayesinde, çalışanlar bir üst görev için hazır hale gelirler.

Yetki devri ile yetkiyi devralan çalışanların kontrol, güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanırken; yetkiyi devreden yöneticilerin de sorumlulukları hafifler. Ancak yöneticilerin sadece günlük ve sıkıcı işlerdeki yetkilerini devretmeleri, yetki devrinin tükenmişliği önlemede sağlayacağı yararların ortaya çıkmasını engeller. Bu gibi durumlarda, yetki devri tükenmişliği engellemek bir yana artırır.

7-Çalışma Ortamının İyileştirilmesi: İnsanlar, uyku süresini saymazsak günlerinin büyük kısmını çalışma veya örgüt ortamında geçirmek durumundadır. Bu, çalışılan ortam koşullarının çalışanların yaşantıları açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. O halde, çalışanların belirli sağlık standartlarına uygun bir ortamında çalışmaları sağlanmalıdır. Şayet çalışma ortamının fiziki koşulları, çalışanların beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkiliyorsa, gerekli değişiklikler vakit geçirmeksizin yapılmalıdır (Örmen, 1993: 37)

Isı, ışık ve ses düzeylerine gereken hassasiyetin gösterilmesi, özellikle üretim faaliyetinde bulunan çalışma ortamlarında önemlidir. Gereken ölçümlerin yapılarak ısı, ışık ve ses düzeylerinin çalışan sağlığına zarar vermeyecek makul sayılan düzeylerde tutulması gereklidir. Büro tipi işlerin ağırlıklı olduğu ortamlarda, bel ve boyun fitiği, boyunda kireçlenme gibi rahatsızlıklara sıkça rastlanmaktadır. Bunların önlenmesine yönelik olarak, oturlan sandalyelerin, çalışılan masaların ve kullanılan araç gereçlerin mümkün mertebe ergonomik olmasına dikkat edilmelidir.

İşyerleri, taşıdıkları tehlike riskleri esas alınarak ilgili mevzuatta az tehlikeli, tehlikeli ve çok tehlikeli işlerin yapıldığı işyerleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu tehlike sınıfları ve her bir işin kendine özgü gerekleri dikkate alınarak, gerekli güvenlik önlemleri alınmalıdır. Bu önlemlerin alınmaması durumunda, herhangi bir kaza yaşanmamasına rağmen, sağlığına ve dolayısıyla kendisine değer verilmediğini düşünen çalışanlar tükenmişlik yaşarlar. Gerekli önlemlerin alınması durumundaysa, çalışanlar önemsendikleri ve değer gördükleri hissiyle tükenmişlik yaşamaz.

2.6. Tükenmişliğe İlişkin Araştırmalar

Tükenmişliğe ilişkin belirli araştırmalar, yurt içinde ve yurt dışında tükenmişlik kavramının literatüre girmesinden bu yana yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar, ağırlıklı olarak hizmet sektörü içinde yer alan bir takım meslekler için söz konusu olmuştur. Bu meslekler; öğretmenlik, hemşirelik, doktorluk, polislik, sosyal yardım hizmetleri, avukatlık ve bankacılık gibi mesleklerdir.

2.6.1. Tükenmişliğe İlişkin Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Friedman'ın (1995) okul müdürlerinin yaşadığı tükenmişliğin unsurlarını belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, İsrail'de çalışan 571 ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürü; kendi duyguları, çevreleri ve işleri ile ilgili soruları içeren bir anket doldurmuşlardır. Okul müdürlerinin yaşadıkları tükenmişliğin dört unsuru: Yorgunluk, tatminsizlik, depresyon ve işten soğumadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin tatminsizlik ve yorgunluk hissi, tükenmişliklerinin özünü oluşturmaktadır. İşten soğuma ve depresyon ise savunma mekanizmaları olarak ortaya çıkmaktadır (Özkaya, 2006: 18).

Frank ve Mc Kenzie (1993), 41 özel eğitim öğretmenini lisans diplomalarını almalarından sonraki 5 yıl boyunca izlemişler ve bu özel eğitim öğretmenlerinin duygusal tükenmelerinde yavaş ama sabit bir artış olduğunu tespit etmişlerdir. İleri yaşlardaki engelli çocuklar ve duygusal bozukluğu olanlarla çalışan özel eğitim öğretmenlerinin duygusal tükenme düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Strassmeier (1992) zihinsel engellilerle çalışan 716 uzmanın taranmasında %12'sinin yüksek stres ve tükenmişliğe yatkın olduklarını gözlemlemiştir. Bunların eğitim düzeylerinin yüksek, yeterlilik duygularının zayıf, tutumlarının olumsuz olduğu ve de meslektaşları ile çatıştıkları belirlenmiştir.

Barbara M. Byrne'nin (1991), 163 ortaokul öğretmeni, 163 lise öğretmeni ve 218 üniversite öğretim görevlisi üzerinde Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni uygulayarak yaptığı çalışmasında, ölçeğin geçerliliği ortaokul ve liselerdeki öğretmenlerde yüksek, ancak üniversite öğretim görevlilerinde ise düşük olarak saptanmıştır.

Crane ve Iwanicki (1986), Connecticut'da 443 özel eğitim öğretmeninde stres, tükenmişlik ve rol çatışmasını araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında, anlamlı olarak farklılaştığını saptamışlardır.

Johnson, Gold ve Knepper (1984), 20-50 yaş arası 135 özel eğitim öğretmenin mesleki tükenmişliklerini araştırmışlar ve duygusal bozukluğu olan çocuklarla çalışan öğretmenlerin; öğrenme güçlüğü ve eğitilebilir zihinsel engeli olan çocuklarla çalışanlardan daha sık ve yoğun olarak tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

Zabel, Dettmer ve Zabel (1984), üstün zekâlılar ve zihinsel engellilerle çalışan 601 öğretmende mesleki tükenmişliği araştırmışlar ve üstün zekâlılar ile çalışan öğretmenlerin, işitme engelliler ve duygusal bozukluğu olanlar dışındaki diğer özel eğitim alanlarında çalışan öğretmenlere göre, duygusal tükenme alt ölçeğinde daha riskli olduklarını saptamışlardır. Bütün gün üstün zekâlıların gereksinimlerini karşılamaya çalışmaları, bunun nedeni olarak gösterilmektedir.

Mc Intyre (1983), 447 özel eğitim öğretmenin öğrenci yükü ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve öğrenci sayısının tükenmişliğin alt boyutları ile ilişkili olmadığını belirlemiştir.

Beck ve Gargiula (1983), orta derecede zihinsel engellilerle çalışan 111 öğretmenin, hafif derecede zihinsel engellilerle çalışan 113 öğretmenin ve normal çocuklarla çalışan 218 öğretmenin tükenmişlik düzeylerini Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin üç boyutuyla araştırmışlardır. Beklenenin aksine, normal çocuklarla çalışan öğretmenlerin daha az başarı ve rekabet duygusu yaşadıklarını ve çocuklara karşı daha duyarsız tutum içinde olduklarını saptamışlardır.

Maslach ve Jackson (1981), kamu hizmeti çalışanlarında yaşanmış olan tükenmişliğin ölçülmesi için yaptıkları araştırmada, tükenmişlik sendromunun

değerlendirilmesi amacıyla bir ölçek hazırlamışlardır. Ortaya çıkan ilk Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) 47 maddeden oluşmuş ve 605 kişiye uygulanmıştır. Daha sonra yapılan veri analizleri sonucunda, ölçekteki bir kısım maddeler elenmiş, duygusal tükenme boyutunda 9, duyarsızlaşma boyutunda 5 ve kişisel başarı boyutunda 8 olmak üzere, üç alt ölçek ortaya çıkmış ve yeni ölçek, bu kez 420 değişik kişiye uygulanmıştır. Uygulama yapılan meslek mensupları içinde hemşireler, öğretmenler, avukatlar ve polisler yer almıştır. Araştırma sonunda, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt ölçeklerine göre kadınlar ve erkekler arasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur. Yaş durumu göz önüne alındığında, gençlerin daha fazla duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme boyutu ile doğrudan ilgili olan evlilik durumu açısından bakıldığında, bekâr veya boşanmış olanların evli olanlara göre duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Yüksek okulu bitirenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında, tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Engin, 2006: 54).

Kop, Euwema ve Schaufeli'nin (1999) Hollanda'da 358 polisi kapsayan araştırmalarında, polislerin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeyi düşük düzeyde, duyarsızlaşmayı orta düzeyde ve kişisel başarısızlık hissini ise yüksek düzeyde yaşadıkları saptanmıştır (Şanlı, 2006: 39).

Gaines ve Jermier'in (1983) polis merkezlerindeki 169 polisin tükenmişliğini stres ve çeşitli değişkenler açısından inceledikleri çalışmalarında, polislerin medeni durumlarının ve mesleki deneyim sürelerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi olmadığı; ancak çalıştıkları birimlere göre yapılan analizde, araştırma biriminde çalışanların tükenmişlik derecelerinin masa başında görevli olanlardan daha düşük olduğu saptanmıştır. Meslekte ilerleme ve ücret değişkenlerinin ise tükenmişliği etkileyen en belirgin faktörler olduğu tespit edilmiştir.

Jackson, Turner ve Brif'in (1987) tükenmişlik ve iş yükü değişkenleri üzerinde rol çatışması, sosyal destek, karar verme politikaları, özerklik ve örgütsel bağlılığın etkisini inceledikleri araştırmalarının örneklem grubunu kamuda görevli 391 avukat oluşturmuştur. Yapılan analizler, duygusal tükenme ile rol çatışması ve iş yükü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca kişisel başarısızlık hissi boyutuna bakıldığında, kişisel başarısızlık hissi ile yöneticiden sağlanan sosyal destek ve iş yükü arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Demirkol, 2006: 48)

Etzion ve Pines (1984), İsrail ve Amerikan insan servislerinde çalışan bireylerin cinsiyet ve kültür farklarını karşılaştırmalı olarak tükenmişlik ile başa çıkma stratejilerinin de ele alındığı 503 kişi üzerinde inceledikleri çalışmalarında, kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Araştırmanın sonuçları, kültürel farklılıkların tükenmişliğe cinsiyet farklılıklarından daha çok etkisi olduğunu göstermektedir.

2.6.2. Tükenmişliğe İlişkin Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Sürvegil ve Budak'ın (2006) Dokuz Eylül Üniversitesi'nde 185 akademik personel üzerinde tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, kadınların duygusal tükenme düzeyinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğu, akademik unvan değişkeninin tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığı bulgularına rastlanmıştır.

Avşaroğlu ve arkadaşlarının (2005) Konya'da toplam 173 öğretmen üzerinde yapmış oldukları araştırmada, öğretmenlerin yaş ve iş deneyimi değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu belirlenmiştir.

Tümkaya'nın (1996) özel eğitim alanında görev yapan 601 öğretmen ile yaptığı araştırmada, tükenmişlik düzeyi; ilgilenilen öğrenci grubu, öğrencilere sağlanan destek düzeyi ve görev yapılan öğrenim kademesine göre değerlendirilmiştir. Tükenmişliğe ilişkin veriler, Maslach Tükenmişlik Envanteri ile toplanmıştır. Özel eğitimde görevli öğretmenlerdeki tükenmişliğin araştırıldığı bu çalışmada, ilgilenilen öğrenci grubu açısından, duygulanım bozukluğu olan ve işitme engelli çocuklarla çalışan öğretmenler; üstlendiği yardım modeli açısından, kişisel yeterlik kazandırma görevi olanlar; görev yaptıkları öğrenim kademesi açısından da, lise öğretmenleri daha yüksek duygusal tükenme göstermişlerdir. Duyarsızlaşma alt boyutunda, ilgilenilen öğrenci grubu ve görev yapılan okulun kademesi açısından duygusal tükenme alt boyutundan elde edilen sonuçların aynısı elde edilmiştir. Öğretmenin üstlendiği yardım modeli ile duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır.

Sucuoğlu ve Kuloğlu-Aksaz (1996) Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni kullanarak, engelli ve engelli olmayan çocuklarla çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmışlardır. Bu amaçla, engelli çocuklarla ve normal çocuklarla çalışan öğretmenlerden veri toplamışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre iki grup öğretmenin toplam tükenmişlik puanları arasında fark olmadığı, her iki grubun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından farklılaşmadığı; ancak ilköğretim öğretmenlerinin kendilerini engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerden daha başarılı gördükleri bulunmuştur. Aynı

çalışmada öğretmenlerin tükenmişlikleri; demografik özellikler, çalıştıkları eğitim modeli, çalışma süresi, çocukların özellikleri gibi değişkenler açısından incelenmiş ve kullanılan eğitim modelinin, çocukların özelliklerinin ve öğretmenin cinsiyeti ile yaşının tükenmişlikte etkili bir değişken olmadığı görülmüş; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın öğretmenlerin çalışma süresi ile farklılaşmadığı bulunmuştur. Ancak daha uzun süre çalışan öğretmenlerin kişisel başarı puanlarının, çalışma süresi az olanlardan anlamlı derecede farklılaştığı, beş yıldan fazla çalışan öğretmenlerin kişisel başarı puan ortalamalarının beş yıldan az çalışan öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmüştür.

Murat'ın (2003), 79 emniyet mensubunda tükenmişlik düzeyini belirleme amacıyla yapmış olduğu çalışmasında, polislerin tükenmişliğin duygusal ve kişisel başarı alt boyutlarında orta düzeyde; duyarsızlaşma alt boyutunda ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Üstlerinden takdir görmelerine göre, emniyet görevlilerinin tükenmişlik puanları arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Emniyet görevlilerini en çok rahatsız eden durumların başında ise, ekonomik yetersizlik, üstlerinden memnuniyetsizlik ve siyasi müdahaleler gibi sorunların geldiği gözlenmiştir (Şanlı, 2006: 32).

Şanlı'nın (2006) polisler üzerinde yaptığı çalışmada, cinsiyetlerine, medeni durumlarına göre tükenmişliğin farklı olmadığı ve yaşın artmasıyla tükenmenin azaldığı bulgulanmıştır.

Torun'un (1996), 41 trafik polisini de içeren farklı meslekten toplam 210 kişi üzerinde tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkisi konulu araştırmasında, tükenmişliğin aile yapısı ve sosyal destekle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan aynı çalışmada, demografik değişkenlerden yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, çocuk sayısı, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenlerin tükenmişlik boyutlarından canlılık, katılık ve başkalarına ilgi ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Oruç, 2007: 39).

Çam'ın (1991) tükenmişlik olgusunun hemşirelerle ilgili çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacı ile yaptığı çalışmada, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarının medeni durum, eğitim durumu, çalışılan bölüm, hastanede üstlenilen görev ve meslektaş desteği değişkenleri ile ilişkisi olmadığı; çocuk sahibi olma, çalışma süresi, üstlerden destek görme ve kendi sağlığına yönelik algısı ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Ergin'in (1996) uzman hekimler, pratisyen hekimler, diş hekimleri, eczacılar, hemşireler, sağlık teknisyenleri ve ebeler için Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye

normlarını çıkardığı çalışmada, pratisyen hekimlerin ve hemşirelerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının diğer meslek gruplarından anlamlı olarak yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Işık'ın (2005) Ankara Onkoloji Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan yardımcı sağlık personelinin tükenmişlik durumunu araştırdığı çalışmada, araştırma grubunun genel tükenmişlik puanları açısından yaş, hizmet süresi, mesleği isteyerek seçme, mesleği kendine uygun bulma, mesleki uygulamadaki verim düzeyi, çalışma ortamından memnun olma, üstlerinden takdir görme, mesleki geleceği değerlendirme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Taycan ve arkadaşlarının (2006) bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerdeki depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle olan ilişkisini inceleyen çalışmada; yaş, meslekte geçirilen süre, medeni durum ve çocuk sahibi olma, kişisel başarı puanı ile olumlu ilişki göstermiştir. Cerrahi bölümlerde çalışan hemşireler, dâhili bölümlerde çalışanlarla karşılaştırıldığında, kişisel başarı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş yaşamından memnun olmayan, mesleğini kendine uygun bulmayan, meslek seçiminde isteksizlik beyan eden ve psikiyatrik sorunlar yaşadığını belirten hemşirelerde, tükenmişlik ve depresyon düzeyi daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Sayıl ve arkadaşlarının (1997) Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi hastanelerinin dâhiliye kliniklerinde çalışan doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini saptamak için 109 hemşire ve 56 doktor olmak üzere 165 çalışanklık örneklem üzerinden yürüttükleri çalışmada, veriler Maslach Tükenmişlik Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve Çok Yönlü Sosyal Destek Ölçeği uygulanarak toplanmıştır. Araştırma sonuçlarında, hemşire ve doktorların duygusal tükenmeleri açısından anlamlı fark bulunmuş; hemşirelerin daha çok duygusal tükenme yaşadıkları gözlenmiştir. Kişisel başarı ve duyarsızlaşma bakımından gruplar arasında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır.

Oğuzberk ve Aydın'ın (2008) hemşire, psikolog ve psikiyatristlerden oluşan ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişliğin incelendiği araştırmalarında, çalışanların sosyo-demografik, meslek ve iş yeri koşulları gibi özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Adana Doktor Ekrem Tok Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, Mersin Devlet Hastanesi, Mersin Toros Devlet Hastanesi, Bakırköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi (Balcalı Hastanesi), Manisa Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve

Araştırma Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu kurumlarda ruh sağlığı çalışanlarının sayısı yaklaşık 750 kişi, araştırmanın örnekleme ise 137 kişidir. Araştırmada çalışma saatleri, nöbet sayısı, iş yerindeki fiziksel koşullar, sosyal ilişkiler gibi çalışma ve işyeri koşulları ile ilgili çeşitli faktörlerin tükenmişlik düzeyi ile ilişkisini inceleyebilmek amacıyla farklı şehirlerdeki farklı hastaneler seçilmiştir. Alanda çalışanların tükenmişlik puanları incelendiğinde üç farklı meslek grubu içerisinde, hemşirelerin duygusal tükenme puanlarının psikologlarınkine göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Bundan başka, duyarsızlaşma puanları açısından karşılaştırıldığında, psikiyatristlerin puanları psikologlara göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Eroğlu'nun (2014) duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, duygusal emeğin iki boyutu olan yüzeysel davranış ve derin davranışın tükenmişliğin üç boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Duygusal emeğe ilişkin veri toplama aracı olarak Deifendorff ve arkadaşlarının (2005) çalışmasından yararlanılarak oluşturulan bir anket formu kullanılırken; tükenmişliği ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Denizli il merkezinde faaliyette bulunan 12 bankanın farklı şubelerinde çalışan bireysel müşteri temsilcileridir. 400 kişiye anket dağıtılmış olup 268 geri dönüş sağlanmış ve değerlendirmeler, bu 268 anket üzerinden yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları; derin davranış ile tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır.

Örmen'in (1993) yöneticilerin tükenmişlik duygusu üzerine 113 banka yöneticisiyle yaptığı çalışmanın sonucunda, tükenmişliğin hem kişisel hem de örgütsel bir bütün olarak ortaya çıktığı; deneyimi az, aile ilişkileri zayıf ve amaçları belirsiz olan bireylerde tükenmişlik yaşanma ihtimalinin daha fazla olduğu; tükenmişlik yaşayan bireyde hastalık, yorgunluk, depresyon ve psikolojik rahatsızlıklar gibi bazı sonuçların ortaya çıktığı; yaşanan çatışmalar, aşırı iş yükü ve kötü yönetimin tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler olduğu; duygusal tükenmenin yöneticiler için en büyük sorunu oluşturduğu; alt yöneticilik basamaklarında bulunanlarda, tükenmişlik puanlarının yüksek olmasına karşın, üst düzey yöneticilerde önemli oranda düştüğü; tükenmişlik sorunlarının kişi üzerindeki etkilerinin kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Küçükarslan'ın (1994) İstanbul Telefon Başmüdürlüğü'nde görev yapan telefon operatörleriyle yürüttüğü çalışmada, bu çalışanların yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ve yoğun sağlık sorunlarından şikâyetçi oldukları belirlenmiştir. Bu araştırmada, tükenmişliğin diğer stres faktörlerinden çalışma ortamı ve iş yükü, endişe ve görevde belirsizlik ile olumlu ilişki içinde olduğu ve çalışanların tükenmişlik ortalamalarının söz konusu etkenlerden elde edilen ortalamalara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik arttıkça doktora gitme, hastalık izni kullanma, geç kalma oranlarının yükseldiği ve iş doyumunun ise düştüğü görülmüştür. İstanbul Telefon Baş Müdürlüğü'nün bilinmeyen numaralar, arıza ve çağrı bölümlerinde çalışanlar arasında, tükenmişlik bakımından anlamlı bir fark görülmemiş ve yaş, eğitim, medeni durum ve çalışma süresi değişkenlerinin tükenmişlik açısından fark yaratmadığı ortaya konulmuştur.

Serinkan ve Barutçu'nun (2006) Denizli'de Organize Sanayi Bölgesindeki şirketlerde çalışan 80 yönetici üzerinde motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin yapmış oldukları araştırmada, çocuklu ve çocuksuz yöneticiler arasında tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Aynı araştırmada, mesleğini isteyerek ve istemeyerek seçen yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

2.7. Liderlik ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Telli ve arkadaşlarının (2012) liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişliğine ve işten ayrılma eğilimlerine etkisinin incelendiği çalışmalarında, demokratik, otokratik ve karizmatik liderlik boyutlarının tükenmişliğin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi) ile olan ilişkisi ortaya konmuştur. Çalışmanın örneklemini Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil, bir kâğıt ve bir de kimya işletmesi olan 3 işletmenin kadrolu çalışanları oluşturmaktadır. Tekstil işletmesinin 240, kâğıt işletmesinin 170 ve kimya işletmesinin 130 kadrolu çalışanlarına uygulanan anketlerden geri dönen 299 adet anket üzerinden yapılan değerlendirmeye göre, demokratik ve karizmatik liderlik ile çalışanların tükenmişliğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; diğer taraftan otokratik liderlikle çalışanların tükenmişliğinin alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre, otokratik liderlik çalışanların tükenmişliğine neden olmaktadır. Bunun altında yatan nedenler olarak, otokratik liderlerin iş odaklı olmaları, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermemeleri, çalışanlara söz hakkı vermemeleri ve çalışanları kararlara katmamaları gösterilmektedir. Otokratik liderlik

davranışları; çalışanların işten tatmin olmamalarına, moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bunun sonucu da, çalışanların yaşadıkları tükenmişliktir.

Güzel ve Akgündüz'ün (2011) liderlik davranışlarının orta düzey yöneticilerin tükenmişlik düzeylerine olan etkisinin incelendiği çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin 3 boyutu olan karizma/ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel destek boyutları ile etkileşimci liderliğin 3 boyutu olan ödüle bağlılık, pasif istisnalarla yönetim ve aktif istisnalarla yönetim boyutlarının tükenmişliğin üç alt boyutuna (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi) etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Kuşadası'nda faaliyet gösteren 10 beş yıldızlı otelin çekirdek kadrosunda bulunan 116 yönetici oluşturmuştur. Araştırmada Bass ve Avilio tarafından geliştirilmiş olan Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X) ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu arttıkça, orta düzey yöneticilerin duygusal tükenmişlikleri azalmakta; karizmatik/ilham verme boyutu arttıkça, başarısızlık hissi azalmakta; bireysel destek boyutu arttıkça, duyarsızlaşma azalmaktadır. Etkileşimci liderliğin pasif istisnalara göre yönetim boyutu tükenmişliği azaltmamaktadır. Liderlerin sorunlara müdahale etmekten kaçınmaları, müdahale ettiklerinde geç kalmaları ve sorunları çözmek için çaba sarf etmemeleri tükenmişliği arttırmaktadır.

Bolat'ın (2011) lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, Ankara ilindeki beş yıldızlı bir otelin değişik bölümlerinde görev yapan çalışanlara 210 anket formu dağıtılmış ve 153 geri dönüş üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada lider-üye etkileşimini ölçmek için Scandura ve Grean'ın (1984) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (LMX7) kullanılırken; tükenmişliği ölçmek için Pines ve Aronson'un (1988) geliştirdiği ve Maslach ve Pines (2005) tarafından kısaltılan Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların tükenmişliği düşmektedir. Nitekim çalışanların liderle etkileşimlerinin yoğun ve kaliteli olması, çalışanların örgütün kaynaklarından daha fazla yararlanmalarının önünü açmaktadır.

Cerit'in (2008) okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliğine etkisinin araştırıldığı çalışmasında, Bolu ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 19 müdür ile 604 öğretmen üzerinde güçlendirme, alçakgönüllülük, sevgi, güvenilirlik ve vizyon sahibi olma hizmete yönelik lider davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliğinin üç boyutuna etkisi incelenmiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını saptamak için,

Dennis ve Bocernea (2005) tarafından geliştirilmiş olan 23 madde ve 5 faktörden oluşan Hizmet Yönelimli Liderlik Ölçeği kullanılırken; öğretmenlerin tükenmişliğini ölçmek içinse Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, ilköğretim okul müdürlerinin hizmete yönelik liderlik davranışları olan güçlendirme, sevgi ve güvenilirlik boyutlarının tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi ile güçlü olumsuz ilişkisi olduğunu göstermiştir. Güçlendirme, sevgi ve güvenilirlik davranışlarının müdürler tarafından sergilenmesi; öğretmenlerin duygusal tükenmelerini, duyarsızlaşmalarını ve kişisel başarısızlık hissini yaşamalarını önlemektedir.

Asgari ve Jafari'nin (2013) yöneticilerin liderlik tarzlarının İran'ın kuzeyindeki Teknik Ses Eğitim Merkezi çalışanlarının tükenmişliklerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, görev odaklı liderlik tarzının tükenmişlik ile olumlu ilişkili iken; ilişki odaklı liderlik tarzının ise tükenmişlik ile olumsuz ilişkili olduğu bulgulanmıştır. İlişki odaklı liderlik, çalışanlarda tükenmişliğin oluşmasını engellemektedir.

Zopiatis ve Constanti'nin (2010) liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının Güney Kıbrıs'taki turizm ve eğlence sektöründeki yöneticilerin tükenmişliklerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, liderliğe ilişkin veriler, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ5X-Short) ile tükenmişliğe ilişkin veriler ise Maslach Tükenmişlik Envanteri ile elde edilmiştir. 500 kişiye anket dağıtılmış olup, 140 geriye dönüş olmuş, 131'i değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik tarzının kişisel başarısızlık hissi ile olumlu; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile olumsuz ilişkisi bulunmuştur. Etkileşimci liderlik tarzının kişisel başarısızlık hissi ile olumlu ilişkisi varken; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile olumsuz ancak zayıf bir ilişki söz konusudur. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir.

Seltzer ve Numerof'un (1988) nezaretçi konumunda bulunan kişilerin liderlik tarzlarının nezaret edilen konumunda bulunan kişilerin tükenmişliğine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, liderlerin yapıyı harekete geçirme ve ilgi gösterme boyutları Stodgill (1963) tarafından Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi ile ölçülürken; tükenmişlik ise Gillespie-Numerof Tükenmişlik Envanteri ile ölçülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri'nde kuzeydoğuda bulunan bir şehirdeki bir üniversitenin MBA öğrencilerine 845 anket postalanmış ve geri dönüş sağlanan 256 anket üzerinden

değerlendirilme yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilgi gösterme liderlik boyutunun tükenmişlik ile olumsuz ilişkisi söz konusu iken; yapıyı harekete geçirme liderlik boyutunun tükenmişlik ile ilişkisi olumludur. Yapıyı harekete geçirme liderlik boyutu, tükenmişliğe neden olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde, literatür taraması sonucunda, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ve çalışanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri ilişkisi, Denizli ilinde faaliyet yürüten bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm olmak üzere dört hizmet sektöründeki kurum ve işletmede bir alan araştırmasıyla ortaya konularak değerlendirilmektedir. Bu bölümde, araştırmanın önemi, amacı, hipotezleri, sınırlılıkları, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları, anketin pilot uygulaması, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Önemi

Yönetim ve örgüt yazınında liderlik üzerine birçok teorik yaklaşım ortaya konulmuş ve ampirik çalışma yapılmıştır. Aynı şekilde görece yeni bir kavram olan tükenmişlik sendromu konusunda öncelikli olarak hizmet sektörü olmak üzere kayda değer birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak liderlik tarzları ve tükenmişlik sendromu ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu nedenle, bu çalışma literatürdeki bu eksikliği giderebilme doğrultusunda mütevazı bir katkı sunma çabasının güdülmesi nedeniyle önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi çalışanların görüşleri alınarak ortaya koyabilmektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmaktadır:

- 1) Örgütlerdeki yöneticiler veya yetkililer hangi liderlik tarzı veya tarzlarını ağırlıklı olarak benimsemektedirler? Hangi liderlik tarzı veya tarzlarını ise daha az benimsemektedirler?
- 2) Örgütlerdeki çalışanların tükenmişlik düzeyleri nedir? Örgütlerdeki çalışanların tükenmişliğin alt boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi düzeyleri ne kadardır?
- 3) Örgütlerdeki yöneticilerin veya yetkililerin benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır? Bu iki değişken arasında bir ilişki varsa, bu ilişki olumlu bir ilişki mi; yoksa olumsuz bir ilişki midir?

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın üç ana hipotezi ve bu üç ana hipotezin alt hipotezleri şöyledir:

Araştırmanın Birinci Hipotezi (H1): Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen ilişki liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1a) İlişki liderlik tarzı ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b) İlişki liderlik tarzı ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1c) İlişki liderlik tarzı ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın İkinci Hipotezi (H2): Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2a) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2b) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2c) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2d) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2e) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderliği benimseyen yöneticiler, aynı zamanda kendini korumaya yönelik liderlik tarzının benmerkezcilik alt boyutunu da büyük ölçüde taşımaktadırlar.

H2f) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderliği benimseyen yöneticiler, aynı zamanda kendini korumaya yönelik liderlik tarzının konum odaklı olma alt boyutunu da büyük ölçüde taşımaktadırlar.

H2g) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderliği benimseyen yöneticiler, aynı zamanda kendini korumaya yönelik liderlik tarzının idare-i maslahatçı olma alt boyutunu da büyük ölçüde taşımaktadırlar.

H2h) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2i) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2ii) Kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın Üçüncü Hipotezi (H3): Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3a) Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3b) Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3c) Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın uygulama alanı olarak bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörleri seçilmiştir. Bu sektörlerin seçilmesi, “*kararsal örnekleme*” tekniğidir. Bu teknikte örnekleme oluşturan kişiler, araştırmacının araştırma sorularına cevap bulacağına inandığı sektörlerde çalışan kişilerden oluşmaktadır (Altunışık vd., 2004: 130). Bu sektörlerin seçilmesindeki nedenler; bu sektörlerin hizmet sektörü içinde yer alması, işlerin görülmesinin doğrudan “insan ilişkilerine” dayalı olması ve bu işlerin görülmesinde, yöneticilerin tutumlarının örgütte çalışanların iş görme motivasyonları üzerinde doğrudan etkili olması düşüncesidir. Bu nedenle, bu sektörlerde çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimallerinin yüksektir.

Araştırmanın evrenini; 2015 yılında Denizli il merkezinde faaliyette bulunan banka şubeleri, okullar, hastaneler ve turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Bu araştırma evreninden, 8 kamu bankası şubesi, 11 özel banka şubesi iş yoğunluğu yüksek olan şubelerin seçilmesi nedeniyle “*ölçüt örnekleme*” yöntemiyle; 5 devlet okulu, 5 özel okul, 3 kamu hastanesi, 3 özel hastane, 9 turizm işletmesi “*basit tesadüfi örnekleme*” yöntemiyle seçilmişlerdir. Ölçüt örnekleme yöntemi, önceden belirlenmiş belirli ölçütlere göre örneklemin belirlenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 140). Basit tesadüfi örnekleme, evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olmasıdır (Altunışık vd, 2004: 127).

Örnekleme büyüklüğü, örneklemden elde edilen verilerden yararlanarak evren hakkında genellemeler yapabilmek açısından önemlidir. Örnekleme büyüklüğünün

yeterliliğini belirlemede; çalışma evreninin heterojen olma durumu (farklı olması), arzulanın doğruluk, örnekleme yöntemi, imkan dahilindeki kaynaklar, veri analizinde planlanan analiz sayısı (Singleton ve Strait, 1999: 165 Aktaran Böke vd., 2009: 143), araştırmanın yöntemi (nicel ve nitel), araştırmanın deseni, eş zamanlı incelenecek değişkenlerin sayısı, uygulanacak veri analiz yöntemleri, tahmin için kabul edilen güven düzeyi ve tolere edilecek sapma miktarı (Büyüköztürk vd., 2014: 93) gibi birçok faktör etkilidir. Ancak sosyal bilimciler tarafından belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri ortaya konmuştur. Sekaran'a (1992: 253) göre, 100.000 ve üzerindeki kişiden oluşan bir evren için 384 kişilik bir örneklem kabul edilebilir örneklemdir (Altunışık vd., 2004: 125). Çıngı (1994: 25) $p=0,05$ güvenilirlik düzeyi için 100.000 kişiden oluşan bir evren için 383-661 kişilik bir örneklemin; 500.000 kişilik bir evren için 384-665 kişilik bir örneklemin uygun olacağını belirtmiştir (Büyüköztürk vd., 2014: 98). Sosyal bilimlerde genellikle normal bir dağılımı temsil edecek örneklemin 300-400 kişi olmasının ideal; ancak 100 kişinin altına düşmemesinin de yararlı olacağı değerlendirilmektedir (Karasar, 2005: 127).

Bu araştırmanın örneklemi için; bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörlerinden her bir sektörden 250 kişi olmak üzere toplam 1000 kişilik örneklem büyüklüğüne ulaşmak hedeflenmiştir. Kamu ve özel ayrımı yapılabilen sektörlerde her bir sektör için özel sektörde 125 ve kamuda 125 çalışana ulaşmak hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemi belirlenirken, araştırma hizmet sektörü temelinde gerçekleştirildiği için belirtilen 4 sektörün etkisinin dengeli bir şekilde ölçülmesi hedeflenmiş; aynı hassasiyet kamu-özel ayrımı olan sektörler için de gösterilmiştir. Çalışanların seçilmesinde "*ölçüt örnekleme*" yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın 4 hizmet sektöründe hedeflenen örneklem büyüklüğü 1000 çalışan iken, gerçekleşen örneklem büyüklüğü 653 çalışan olmuştur. Araştırmanın geneli için hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşma oranı %65,3'tür. Bankacılık sektörü için hedeflenen örneklem büyüklüğü 250 çalışan iken, gerçekleşen örneklem büyüklüğü 177 çalışan olmuştur. Bankacılık sektöründe hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşma oranı %70,8'dir. Eğitim sektörü için hedeflenen örneklem büyüklüğü 250 çalışan iken, gerçekleşen örneklem büyüklüğü 178 çalışan olmuştur. Eğitim sektöründe hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşma oranı %71,2'dir. Sağlık sektörü için hedeflenen örneklem büyüklüğü 250 çalışan iken, gerçekleşen örneklem büyüklüğü 165 çalışan olmuştur. Sağlık sektöründe hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşma oranı %66'dır. Turizm sektörü için hedeflenen örneklem büyüklüğü 250 çalışan iken, gerçekleşen

örneklem büyüklüğü 133 çalışan olmuştur. Turizm sektöründe hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşma oranı %53,2'dir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün sektörler bazında ve kamu-özel ayırımına ilişkin gerçekleşme sayıları ve oranları şöyledir: Bankacılık sektörü için özel sektörde 125, kamuda 125 çalışana ulaşmak hedeflenmişken; gerçekleşen örneklem 91 özel sektör çalışanı, 86 kamu çalışanı olmuş; gerçekleşme oranı özel sektör için %72,8, kamu için ise %68,8'dir. Eğitim sektörü için özel sektörde 125, kamuda 125 çalışana ulaşmak hedeflenmişken; gerçekleşen örneklem 83 özel sektör çalışanı, 95 kamu çalışanı olmuş; gerçekleşme oranı özel sektör için %66,4, kamu için ise %76'dır. Sağlık sektörü için özel sektörde 125, kamuda 125 çalışana ulaşmak hedeflenmişken; gerçekleşen örneklem 81 özel sektör çalışanı, 83 kamu çalışanı olmuş; gerçekleşme oranı özel sektör için %64,8, kamu için ise %67,2'dir.

Araştırmanın örnekleminin, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve kamu-özel sektör ayırımına göre sayıları Tablo 19'da sunulmaktadır. Anket uygulamasına katılan 653 çalışanın 265'i (%40,58) kamu sektöründe ve 388'i (%59,42) özel sektörde çalışmaktadır. Anket uygulamasına katılan 653 çalışanın 177'i (%27,11) bankacılık, 178'i (%27,26) eğitim, 165'i (%25,27) sağlık ve 133'ü (%20,37) turizm sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 19. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere Göre Dağılımı

Kamu / Özel	Sektörler								Toplam	%
	Bankacılık	%	Eğitim	%	Sağlık	%	Turizm	%		
Kamu	86	48,59	95	53,37	84	50,91	-	0	265	40,58
Özel	91	51,41	83	46,63	81	49,09	133	100	388	59,42
Toplam	177	27,11	178	27,26	165	25,27	133	20,37	653	100

Araştırmada yarı-yapılandırılmış mülakat için örneklem belirlenirken, hizmet sektörünün alt sektörleri olan bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörleri ayrımları ile kamu-özel sektör ayırımı dikkate alınarak sektörler arası denge sağlamaya çalışılmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakatların, bankacılık sektöründe özel sektörde çalışan 5, kamuda çalışan 5; eğitim sektöründe özel sektörde çalışan 5, kamuda çalışan 5; sağlık sektöründe özel sektörde çalışan 5, kamuda çalışan 5; turizm sektöründe ise 10 çalışanla olmak üzere 4 hizmet sektöründe çalışan toplam 40 çalışanla gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Yarı-yapılandırılmış mülakat için sektörlerin belirlenmesinde “kararsal

örnekleme”, çalışanların belirlenmesinde ise “*ölçüt örnekleme*” yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakatları için örnekleme, Tablo 20’de görüldüğü üzere, 6’sı kamu bankalarında, 6’sı özel bankalarda, 6’sı devlet okullarında, 6’sı özel okullarda; 6’sı kamu hastanelerinde, 6’sı özel hastanelerde ve 11’i turizm işletmelerinde çalışan 47 kişi oluşturmuştur. Sektörler temelinde bakıldığında bankacılık sektöründen toplam 12, eğitim sektöründen 12, sağlık sektöründen 12 ve turizm sektöründen 11 çalışan ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışanlarla görüşme yapabilmek için özel sosyal ilişkilerden yararlanılmıştır.

Tablo 20. Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Örnekleminin Sektörlere Göre Dağılımı

	Bankacılık	Eğitim	Sağlık	Turizm	Toplam	Yüzde
Kamu	6	6	6	-	18	38,30
Özel	6	6	6	11	29	61,70
Toplam	12	12	12	11	47	100

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın dört ana sınırlılığı bulunmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıklarından birincisi, araştırmanın sadece Denizli il merkezinde yapılıyor olması, bölgedeki diğer illeri, tüm den bölgeyi ve tüm ülkeyi kapsayacak şekilde yapılamamasıdır.

Araştırmanın sınırlılıklarından ikincisi, araştırmanın belirlenen bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm olmak üzere 4 hizmet sektöründe yapılmış olup hizmet sektörünün altında yer alan diğer sektörleri kapsamamasıdır.

Araştırmanın sınırlılıklarından üçüncüsü, araştırmanın uygulamasını gerçekleştirmek üzere örgütlerde veri toplamak için belirli mercilerden izin alınmasının zorunlu olduğunun çalışanlarca bilinmesinin çalışanların gerçek kanaatlerini yansıtılmalarını engellemiş olabileceğidir.

Araştırmanın sınırlılıklarından dördüncüsü ise, konunun iki boyutunun da hassasiyet gerektirmesi ve çalışanların, kendilerine yöneticilik yapan kişilerin yöneticilik özellik ve davranışları ile kendi tükenmişliklerini değerlendirmelerini gerektirmesidir.

3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmaya ilişkin veriler, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ve nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada kullanılmak için tasarlanan anket formunda katılımcılara hitaben

araştırmanın konusunu, amacını, araştırmanın niteliğini, anketin doldurulmasına ilişkin talimatları, katılımcının sağladığı verilerin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağına ilişkin araştırmacının taahhüdünü ve ölçeğin niteliklerini açıklayan bir giriş bulunmaktadır. Anket formu (Ek-3), girişteki açıklamalar hariç üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar: 1) Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği, 2) Maslach Tükenmişlik Envanteri ve 3) Çalışanın demografik özellikleri ile işine ilişkin özellikler kısımlarıdır.

Araştırmada kullanılan Mevcut Yönetici Özellik ve Davranışları Ölçeği'nde 7'li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçekte kullanılan ifadelerin sıklık dereceleri 1) Kesinlikle Reddediyorum 2) Reddediyorum 3) Kısmen Reddediyorum 4) Fikrim Yok 5) Kısmen Katılıyorum 6) Katılıyorum ve 7) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği (MYÖDÖ) , GLOBE etkin liderlik araştırmasında kullanılan Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği Türkçe'ye çevrilerek ve ilgili ölçeğin maddelerinden yararlanılarak gerekli geçerlilik (içerik ve yapı geçerliliği) ve güvenilirlik çalışmaları hizmet sektörünün alt sektörlerinden biri olan bankacılık sektöründeki 253 çalışandan pilot uygulamayla elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. MYÖDÖ, ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik olmak üzere 3 liderlik tarzını ölçmektedir. Ölçek toplam 29 maddeden oluşmakta; ölçeğin 23 maddesi ilişkisel liderlik boyutunu, 4 maddesi bürokratik liderlik boyutunu ve 2 maddesi katılımcı liderlik boyutunu ölçmektedir.

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri'nde (MTE) 5'li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçekte kullanılan ifadelerin sıklık dereceleri 1) Hiçbir Zaman, 2) Nadiren, 3) Bazen, 4) Çoğu Zaman ve 5) Her Zaman şeklinde sıralanmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri Türkçe'ye Ergin (1992) tarafından uyarlanmıştır. Ergin'in Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin uyarlama çalışmasının sonucunda 7'li Likert olan ölçek 5'li Likert'e dönüştürülmüştür. Çapri de (2006) Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlilik ve güvenilir analizini yapmıştır. Bu çalışmalarla; ölçeğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi olmak üzere 3 ayrı boyutunun olduğu; yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle de ölçeğin alt boyutlarına ilişkin maddelerin hangileri olduğu ve ölçeğin güvenilirliği ortaya konmuştur. Ölçek, ayrıca birçok araştırmada kullanılmış; ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri her araştırmada yinelenmiştir. Bu araştırmada 253 banka çalışanından pilot uygulama ile toplanan veriler üzerinden gerçekleştirilen gerekli geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda normalde

22 maddeden oluşan ölçek 1 maddenin çıkarılmasıyla 21 maddeden oluşmuştur. MTE'nin 21 maddesinin 9 maddesi duygusal tükenme, 5 maddesi duyarsızlaşma ve 7 maddesi başarısızlık hissi boyutunu ölçmektedir.

Araştırmanın anketleri bankacılık sektörü için Denizli'de faaliyette bulunan 19 banka şubesi çalışanlarına şube müdürlerinden izin alınarak uygulanmıştır. 10 Banka Şubesi'nin müdürü değişik gerekçelerle anket uygulamasına izin vermemişlerdir. Anketler elden dağıtılmakla birlikte ve anketin online olarak da doldurulabileceği belirtilerek anketin bulunduğu internet linki çalışanlara bildirilmiştir.

Anket uygulaması için çalışanların daha yoğun çalıştıkları gözlemlenen şehrin en merkezi şubeleri seçilmiştir. Banka çalışanlarına elden 250 anket dağıtılarak çalışanların doldurmaları rica edilmiş ve 1 hafta sonra anketlerin toplanacağı belirtilerek, anketler 1 hafta sonra toplanmıştır. Bankacılık sektöründen basılı ve online olarak toplam 182 anket geri dönüş sağlanmıştır. 5 anket bütün soruların aynı seçeneğin işaretlenmesi veya eksik verilerin olması nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın anketleri eğitim sektörü için Denizli'de bulunan 5 devlet okulu ve 5 özel okul öğretmenlerine uygulanmıştır. Eğitim sektöründe anket uygulaması yapabilmek için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin (Ek-4) alınmıştır. İzin yazısı ile ankete ilişkin internet linki e-mail ile okul yöneticilerine gönderilmiş ve öğretmenlerin internet linkine ulaşmaları sağlanarak veriler elde edilmiştir. Eğitim sektöründe online olarak 178 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

Araştırmanın anketlerinin sağlık sektöründe uygulanması Denizli ilinde faaliyette bulunan 3 kamu hastanesi ile 3 özel hastane çalışanlarına online olarak gönderilen internet linki üzerinden doldurmaları ile sağlanmıştır. Anketin kamu hastanelerinde uygulanabilmesi için Denizli Kamu Hastaneleri Genel Sekreterliği'nden izin (Ek-5) alınmıştır. Sağlık sektöründen online olarak 165 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

Araştırmanın anketlerinin turizm sektöründeki uygulaması, yöneticileri ile görüşülmek suretiyle 9 turizm işletmesine 250 anket dağıtılarak gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan anketler, bir hafta sonra toplanmış ve 139 anketin geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketlerin 6'sı, bütün seçeneklerin aynı işaretlenmiş olması veya eksik bilgilerin olması nedeniyle analize dahil edilmemiştir.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği, kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutlarından sadece bürokratik liderlik boyutunu ölçebilmiştir. Bu nedenle, bürokratik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin kendini korumaya yönelik

liderliğin diğer alt boyutları olan “*benmerkezci olma*”, “*konum odaklı olma*” ve “*idare-i maslahatçılık*” boyutlarını ölçebilmek amacıyla, on üç sorudan oluşan bir görüşme formu (Ek-5) hazırlanmıştır. Bu görüşme formundaki sorular çerçevesinde bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektöründe çalışan bir kısım çalışanla yarı-yapılandırılmış mülakat yapılarak, veriler toplanılmış ve bürokratik liderlik özelliği taşıdığı belirlenen yöneticilerin aynı zamanda, kendini korumaya yönelik liderliğin hangi boyutlarını, ne ölçüde taşıyıp taşımadıkları analiz edilmiştir.

Yarı-yapılandırılmış mülakat verilerinin analizini kolaylaştırmak için görüşme formunun soruları ölçeklendirilmiştir. Yöneticilerin “*bürokratiklik*” düzeylerini ölçmeye yönelik beş sorunun ölçeklendirilmesinde, 0 (Sıfır) noktasından başlayarak bir sayı doğrusu üzerinde iki farklı yönde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiş bir ölçeklendirme mantığı uygulanmıştır. Yöneticilerin “*benmerkezçilik*” düzeylerini ölçmeye yönelik dört sorunun biri için 4’lü, ikisi için 10’lu ve bir diğeri için ise 5’li ölçeklendirme uygulanmıştır. Yöneticilerin “*konum odaklı olma*” düzeylerini ölçmeye yönelik iki sorunun ölçeklendirilmesinde, bürokratiklik düzeylerini ölçmedeki gibi 0 (Sıfır) noktasından başlayarak bir sayı doğrusu üzerinde iki farklı yönde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiş bir ölçeklendirme mantığı uygulanmıştır. Yöneticilerin “*idare-i maslahatçılık*” düzeylerini ölçmeye yönelik iki sorudan; birinin ölçeklendirilmesinde, 0 (Sıfır) noktasından başlayarak bir sayı doğrusu üzerinde iki farklı yönde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiş bir ölçeklendirme mantığı; diğerrinin ölçeklendirilmesinde ise 7’li bir ölçeklendirilme uygulanmıştır.

Araştırmanın yapılandırılmış mülakatları, Tablo 20’de görüldüğü üzere 6’sı kamu bankalarında, 6’sı özel bankalarda, 6’sı devlet okullarında, 6’sı özel okullarda; 6’sı kamu hastanelerinde, 6’sı özel hastanelerde ve 11’i turizm işletmelerinde çalışan 47 kişiyle yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Sektörler temelinde bakıldığında bankacılık sektöründen toplam 12, eğitim sektöründen 12, sağlık sektöründen 12 ve turizm sektöründen 11 çalışan ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılandırılmış mülakatların yapılabilmesi özel sosyal ilişkilerden yararlanarak görüşme yapılacak çalışanlarla çoğunlukla telefonla görüşülüp görüşme yeri ve zamanı belirlenerek, görüşmeler 4-5 istisna haricinde işyeri dışında samimi bir ortamda kahveler içilirken gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar ortalama 25-30 dakika arasında sürmüştür.

3.7. Araştırma Anketinin Pilot Uygulaması

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Anketi’nin pilot uygulaması, Denizli ilinde Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 10

banka şubesi çalışanlarına, elden dağıtılarak ve online olarak doldurmaları sağlanarak gerçekleştirilmiştir. Anketi online olarak dolduracak olan çalışanlara, bir haftalık süre içerisinde doldurmaları rica edilmiştir. Elden dağıtılan anketler için, banka çalışanlarına bir haftalık süre verilmiş ve bir hafta sonra anketler toplanmıştır. Anket formunu dolduran banka çalışanları, anket sorularını genel olarak anlaşılır bulmuşlar; ancak katılımcıların verdikleri geri bildirimlerden anketin 2 maddesinin anlaşılmasında sıkıntı yaşandığı tespit edilmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar, anket sorularının fazla olduğunu ve anketi doldurmanın uzun zaman aldığını ifade ederek anketin daha kısa olması gerektiğini belirtmişlerdir. Anketin pilot uygulaması sonucunda, araştırmanın amaçlarına uygun olduğu düşünülen maddeler, katılımcıların daha rahat anlayıp cevaplayabileceği şekilde değiştirilmiştir.

3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği ile Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlilikleri, içerik geçerlilikleri ve yapı geçerlilikleri olarak ele alınmıştır. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin içerik geçerliliği için GLOBE Mevcut Etkin Liderlik Davranış Ölçeği'nin maddelerinden ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerlilikleri, pilot uygulama sonucunda elde edilen verilerin SPSS 22.0 ve AMOS 18.0 paket programları aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

3.8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İçerik Geçerliliği

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin içerik geçerliliği için, GLOBE araştırmasının Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Ayrıca, ölçeğin içerik geçerliliği için yapılan literatür taramasında, 62 ülkede yapılan ve bu ülkelerden 100'ün üzerinde araştırmacının katıldığı bir çalışmada uygulanmış olması ve 6 liderlik tarzını ölçebiliyor olması nedeniyle GLOBE çalışmasının Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin uygun olduğu belirlenmiştir. Bu ölçekten içerik geçerliliğine yönelik yararlanmak için, öncelikle GLOBE araştırmasına Türkiye'den katılmış olan iki araştırmacının birinden e-mail ile temasa geçilerek izin alınmıştır. Araştırmacı, e-mail ortamında GLOBE araştırmasının diğer ölçekleriyle birlikte Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin İngilizcesini ve Türkçe çevirisini tarafımıza ulaştırmıştır.

Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin dil geçerliliği açısından çevirisi üç İngilizce öğretmene ayrı ayrı yaptırılmış ve daha sonra bu üç İngilizce öğretmeni tarafından birleştirilerek ortak tek Türkçe metne dönüştürülmüştür. Tek Türkçe metne

dönüştürülmüş olan ölçek, farklı iki İngilizce öğretmeni tarafından ayrı ayrı tekrar İngilizce'ye çevrilerek, ortak tek İngilizce metin haline getirilmiştir. Ortak tek İngilizce metin haline getirilen yeni ölçek, ölçeğin İngilizce orijinal maddeleri ile kıyaslanarak gerekli gözden geçirmeler ve düzeltmeler yapılmıştır.

Dil geçerliliği yukarda belirtilen işlem süreçleriyle sağlanan GLOBE Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin maddelerinden yararlanarak ve bu ölçeğin ölçmeyi hedeflediği liderlik tarzlarını da esas alarak 50 maddeden oluşan Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği tasarlanmıştır. Bu 50 maddeden oluşan Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin maddeleri bir Uzman Değerlendirme Formu (Ek-7) (Büyüköztürk vd., 2014: 132) şeklinde hazırlanarak Türkiye'de Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı olan üniversitelerin İşletme Bölüm Başkanlıklarına ulaştırılmış; böylelikle alanında uzman 10 öğretim üyesinden ölçeğin liderlik tarzını ölçmek için hazırlanan maddelerinin, o liderlik tarzlarını ve alt boyutlarını ölçmeye yeterliliği konusunda görüşler alınarak, bu görüşler doğrultusunda 50 maddelik ölçeğin 9 maddesinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra ölçek yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizlerini yapabilmek için pilot uygulamaya ve test tekrar test uygulamalarına tabi tutulmuştur.

Maslach Tükenmişlik Envanterine ilişkin olarak “Veri Toplama Yöntemi ve Araçları” başlığı altında belirtilen bütün çalışmalar, ölçeğin içerik, dil geçerliliği ve alt boyutlarına ilişkin faktör maddelerinde büyük ölçüde uzlaşmanın olduğunu göstermektedir.

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapı Geçerliliği

Ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak demek; içerik geçerliliği belli ölçüde gerçekleşmiş olan ölçeklerdeki maddelerin ölçeğin faktörlerine göre dağılımlarının ölçeklerin ölçmek istediği boyutlara uygun dağıldığını ortaya koymak demektir. Bu bağlamda yapı geçerliliğine ilişkin olarak SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programıyla ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri ve AMOS 18.0 (Analysis of Moment Structures) paket programıyla da ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

3.8.2.1. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi

Bankacılık sektöründe çalışmakta olan 253 çalışandan anket yöntemiyle kağıt ortamında elde edilmiş olan veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak online elde edilmiş verilerle birleştirilmiş ve SPSS22.0 istatistiki paket programı kullanılarak analiz

edilmiştir. Pilot uygulamasının sonucunda, bankacılık sektöründe çalışan 253 katılımcının sağladığı veriler, anket verilerinin önceden tasarlanan ölçek boyutları altında yer alıp almadığını tespit etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı Faktör Analizi, bir ölçme aracında yer alan maddelerin (değişkenlerin) kaç alt boyut altında toplanabileceğini ve aralarında ne tür bir ilişki olduğunu belirleme tekniğidir (Seçer, 2013: 117).

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizinde Tablo 21'de görüldüğü üzere, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi için 0,964, Bartlett Küresellik Test değeri ise 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Keiser-Meyer-Olkin değeri, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Keiser-Meyer-Olkin değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve 0,80 ve yukarısı olması değişkenlerin birbirini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. Bartlett Küresellik Testi değeri ise değişkenler arasında yeterli ilişkinin olup olmadığını gösterir. Değerler arasında yeterli ilişkinin olması açıklayıcı faktör analizi yapabilmenin diğer bir önkoşuludur ve p değerinin 0,05 değerinin altında olması ($p < 0,05$) yeterli ilişkinin olduğunun kanıtıdır. (Sipahi vd., 2006: 79-80)

Tablo 21. MYÖDÖ'nün KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,964
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9185,492
	df	378
	Sig.	,000

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin açıklayıcı faktör analizi, SPSS 22.0 paket programında Dimension Reduction ve Varimax Rotation yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin, 6 liderlik boyutunu bu liderliklerin alt boyutlarıyla ölçebilen GLOBE Etkin Liderlik Araştırmasında kullanılan Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeğinin aksine 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerden birincisi, GLOBE Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin, karizmatik liderlik, takım liderliği ve insan odaklı liderlik olarak farklı ölçebildiği faktörlere ilişkin maddelerin tek bir faktör altında toplanması ile ortaya çıkmış olduğu tespit edilmiştir. Bu liderlik faktörünün içinde yer alan liderlik tarzları olan karizmatik liderlik, takım liderliği ve insan odaklı liderlik GLOBE çalışmasının en etkin liderlikler

değerlendirmesinde katılımcı liderlikle birlikte ilk dörtte yer almaları nedeniyle, bu liderlik faktörü olumlu (pozitif) bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Karizmatik liderlik, takım liderliği ve insan odaklı liderliğin birleşiminden oluşan bu liderlik, “*ilişkisel liderlik*” olarak tanımlanmıştır.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin çalışmamızda ortaya çıkan ikinci faktörü, ise GLOBE Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin, kendini korumaya yönelik liderlik faktörü olarak ölçebildiği faktörün alt boyutlarından biri olan “*bürokratik liderlik*” boyutudur.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin çalışmamızda ortaya çıkan üçüncü faktörü ise GLOBE Mevcut Etkin Liderlik Davranışları Ölçeği'nin “*katılımcı liderlik*” olarak adlandırdığı boyuttur.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik olarak ortaya çıkan 3 faktörü, açıklayıcı faktör analizinin, SPSS22.0 paket programı kullanılarak Dimension Reduction ve Varimax Rotation yöntemlerinin 20 kez tekrarlanması suretiyle belirlenmiştir. Ölçeğin 15 maddesi (EK-8), madde faktör yüklerinin düşük olması veya maddenin birden fazla faktörü işaret etmeleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin düşük faktör yüklü kabul edilmesinde 0,50 faktör yükü değerinin altında olması belirleyici olmuştur. Başlangıçta 50 madde olarak tasarlanan ölçek, 29 maddesi ilişkisel liderliği, 4 maddesi bürokratik liderliği ve 2 maddesi de katılımcı liderliği açıklayan 35 maddelik bir ölçek haline getirilmiştir.

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da dikkate alınarak 6 faktör yükü düşük maddenin çıkarılmasıyla ilişkisel liderliği 23 madde, bürokratik liderliği 4 madde ve katılımcı liderliği 2 madde ile ölçülebilen 29 maddelik son şekline göre tekrar yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan maddeler ve faktör yükleri Tablo 22'de gösterilmektedir.

Ölçeğin 29 maddeden oluşan son şekline göre açıklanan toplam varyans değerlerine bakıldığında, ölçeğin ilişkisel liderlik boyutunun toplam varyansın % 65,30'nun, bürokratik liderlik boyutunun toplam varyansın % 9,77'sini ve katılımcı liderlik boyutunun ise toplam varyansın % 4,78'ni açıklayabildiği görülmüştür. Ölçeğin tümünün açıklayabildiği toplam varyans ise % 79,85'tir. Ölçeğin tümünün toplam varyans değerinin genel olarak %66 ve üzeri olması gerektiği belirtilmektedir.

Tablo 22. MYÖDÖ'nün Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri

FAKTÖR	ALT BOYUT	Alt Boyutun Alt Boyutu	MADDELER	Bileşen			
				1	2	3	
İlişkisel Liderlik (*)	Karizmatik Liderlik	Vizyon Sahibi	Yöneticim çalışma şevkimi artırır.	0,857			
			Yöneticim gelecekte olacakları isabetle öngörür.	0,879			
			Yöneticim gelecekteki olaylara hazırlıklıdır.	0,863			
			Yöneticim çalışanlarının düşüncelerini ve akıllarını kullanmalarını teşvik eder.	0,901			
		Esinlendirici	Yöneticim genellikle iyimserdir.	0,847			
			Yöneticim tavsiyeleriyle bana güven, cesaret ve umut veren biridir.	0,922			
			Yöneticim moralimi yükselten biridir.	0,924			
		Kararlı	Yöneticim doğru ve hızlı kararlar alan biridir.	0,843			
		Dürüst	Yöneticimin söyledikleriyle içinden geçenler örtüşür ve samimi bir kişidir.	0,883			
			Yöneticim bana güven veren biridir.	0,918			
			Yöneticim hak hukuk gözeten, adil biridir.	0,855			
		Takım Liderliği	İdare Yeteneğine Sahip	Yöneticim sevk ve idare etme (planlama, örgütleme, kontrol etme vb. gibi) becerisine sahiptir.	0,859		
	Yöneticim işinde muntazam ve sistematiktir.			0,886			
	Diplomatik		Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı ve naziktir.	0,873			
			Yöneticim, farklı ve çatışan çıkarları olan çalışanları aynı anda memnun edebilecek çözümler ortaya koyar.	0,891			
	Takım Odaklı		Yöneticim, çalışanları arasındaki çatışmaları çözmeye arabulucu rolü oynar	0,887			
			Yöneticim, kendisinin önemli sorunları ve zorlukları olsa dahi çalışma arkadaşlarına destek olur.	0,885			
			Yöneticim çalışanlarıyla işbirliği içinde ve uyumlu çalışan biridir.	0,897			
	Birleştirici		Yöneticimi kolay anlarım.	0,823			
			Yöneticim birleştirici ve bütünleştiricidir.	0,926			
	İnsan Odaklı Liderlik		İnsan Yönelimli	Yöneticim, çalışanlara elindeki imkanlar ölçüsünde yardım etmeyi sever.	0,867		
				Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı, şefkatli ve merhametli biridir.	0,865		
			Tevazu	Yöneticim alçakgönüllüdür.	0,839		
	Kendini Korumaya Yönelik Liderlik	Bürokratik Liderlik	Yöneticim kurallara ve alışkanlıklara göre hareket eder.		0,795		
Yöneticim risk sevmeyen ve risk almamaya çalışan biridir.				0,600			
Yöneticim düzenli olarak önceden uygulanmış ve alışılmış yöntemler ile usulleri uygular.				0,709			
Yöneticim kuralları işin kendisinden fazla önemser.				0,768			
Katılımcı Liderlik (Ters Ölçülür)		Yöneticim çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini emreder.			0,610		
		Yöneticim kararların tamamına yakınını kendisi alan, otoriter biridir.			0,679		
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik							

3.8.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin SPSS 22.0 paket programıyla pilot uygulama sonucunda 253 banka çalışanından elde edilen veriler üzerinden açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin açıklayıcı faktör analizinde Tablo 23'te görüldüğü üzere, Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) değeri $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi için 0,944, Bartlett Küresellik Test değeri ise 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Keiser-Meyer-Oklin değeri, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Keiser-Meyer-Oklin değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve 0,80 ve yukarısı olması değişkenlerin birbirini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. Bartlett Küresellik Testi değeri ise değişkenler arasında yeterli ilişkinin olup olmadığını gösterir. Değerler arasında yeterli ilişkinin olması açıklayıcı faktör analizi yapabilmeyen diğer bir önkoşuludur ve p değerinin 0,05 değerinin altında olması ($p < 0,05$) yeterli ilişkinin olduğunu kanıtlar. (Sipahi vd., 2006: 79-80)

Tablo 23. MTE'nin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3171,230
	df	231
	Sig.	,000

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin açıklayıcı faktör analizi, SPSS 22.0 paket programında Dimension Reduction ve Varimax Rotation yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin önceki çalışmalardan da bilindiği üzere duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi olmak üzere 3 faktörlü yapısı ortaya çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans değerlerine bakıldığında ölçeğin duygusal tükenme boyutunun toplam varyansın % 36,11'ni, duyarsızlaşma boyutunun toplam varyansın % 17,67'sini ve başarısızlık hissi boyutunun ise toplam varyansın % 14,10'nu açıklayabildiği görülmüştür. Ölçeğin tümünün açıklayabildiği toplam varyans ise % 67,88'dir. Ölçeğin tümünün toplam varyans değerinin genel olarak %66 ve üzeri olması gerektiği belirtilmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; 22 maddeden oluşan ölçeğin duygusal tükenmişlik boyutunun 9 madde, duyarsızlaşma boyutunun 5 madde ve başarısızlık hissi boyutunun ise 8 madde ile ölçülebildiği tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör yapısı ve yükleri Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 24. MTE'nin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri

FAKTÖR	MADDELER	Component		
		1	2	3
Duygusal Tükenme	İşimden soğudumu hissediyorum.	0,744		
	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,743		
	Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,780		
	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,744		
	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,826		
	İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.	0,702		
	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,512		
	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,788		
	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,656		
Duyarsızlaşma	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		0,643	
	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		0,793	
	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.		0,816	
	İnsanlara ne olduğu umrumda değil.		0,643	
	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		0,611	
	İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla baş yaklaşıyorum.		0,514	
Başarısızlık Hissi (Ters ölçülür)	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.			0,518
	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.			0,588
	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.			0,603
	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.			0,671
	İnsanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.			0,593
	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.			0,636
	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.			0,581
	İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum. (*)			0,571

(*) Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçekten çıkarılan madde.

3.8.2.3. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi, AMOS 18.0 paket programı kullanılarak pilot uygulamayla 253 bankacının katılımıyla elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ise, ölçek geliştirme ve uyarlama sürecinde, daha önce açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş bir

yapının test edilmesi veya doğrulanıp doğrulanmadığının incelenmesi tekniğidir (Seçer, 2013: 118).

Ölçeğin geçerliliğine ilişkin uyum indekslerinin değerleri, Tablo 25'te gösterilmiştir. Ölçeğin uyum indeks değerlerine bakıldığında, kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 25. MYÖDÖ'nün Geçerliliğine İlişkin Uyum İndekslerinin Değerleri

İndeks	Değer	Kabul Edilebilir Uyum Değeri (Bayram, 2013: 78)
X^2	1.468,515	$2 \text{ sd} \leq X^2 \leq 3 \text{ sd}$
sd	493	-
p-değeri	0,011	$0,01 < P \leq 0,05$
X^2/sd	2,987	$2 < X^2/\text{sd} \leq 3$
SRMR	0,078	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$
GFI	0,907	$0,90 \leq \text{GFI} < 0,90$
AGFI	0,856	$0,85 \leq \text{AGFI} < 0,90$
NFI	0,928	$0,90 \leq \text{NFI} < 0,95$
TLI (NNFI)	0,951	$0,95 \leq \text{TLI} < 0,97$
CFI	0,953	$0,95 \leq \text{CFI} < 0,97$
RMSEA	0,076	$0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,08$

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin geçerliliğine ilişkin ki-kare değeri $X^2 = 1.468,515$, standart sapma değeri $\text{sd} = 493$, p değeri 0,011, ki-karenin standart sapma değerine bölümü $X^2 / \text{sd} = 2,987$, Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Kare Kökü (Standardized Root Mean Square Residual) SRMR= 0,078, Uyum İyiliği İndeksi değeri (Goodness of Fit Index) GFI=0,907, Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi değeri (Adjusted Goodness of Fit Index) AGFI=0,856, Normlandırılmış Uyum İndeksi değeri (Normed Fit Index) NFI=0,928, Normlandırılmamış Uyum İndeksi değeri (Tucker and Lewis Index) TLI=0,951, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi değeri (Comparative Fit Index) CFI=0,953, Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation) RMSEA= 0,076'dır.

Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü (SRMR), Uyum İyiliği İndeksi (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), kalıntılara dayanan uyum indeksleridir. Hayashi ve arkadaşlarına (2008) göre, SRMR korelasyon ölçümündeki kalıntıların karelerinin toplamının kareköküdür; Kenny'e (2010) göre ise gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır (Bayram, 2013: 72). Uyum İyiliği İndeksi (GFI), regresyon analizindeki R^2 (determinasyon

katsayısı) gibi açıklanabilir; ancak hata varyansı ile ilgili iken, gözlenen kovaryans yüzdesi ile ilgili bir indekstir. Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), Uyum İyiliği İndeksine (GFI) benzer fakat farkı serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanır. (Bayram, 2013: 74)

Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), Normlandırılmamış Uyum İndeksi (TLI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleridir. Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin görece konumuna ilişkin bir indekstir (Bentler ve Bonett, 1980 Aktaran Bayram, 2013: 75). Normlandırılmamış Uyum İndeksi (TLI), Normlandırılmış Uyum İndeksine benzer fakat modele serbestlik derecesi ilave edilerek elde edilen bir indekstir (Tucker ve Lewis, 1973 Aktaran Bayram 2013: 75). Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), NFI değerinin altında, NNFI değerinin üstünde değerler alan ve en fazla kullanılan bağımsız modele dayanan uyum indeksidir (Bentler, 1990 Aktaran Bayram, 2013: 76).

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonrasındaki faktör yapısı ve faktörlerin maddelerine ilişkin yükler Tablo 26'da sunulmuştur. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, uyum göstermediği tespit edilen 6 maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten faktör yükleri 0,50 altında olan 6 maddenin çıkarılmasının (EK-8), ilişkisel liderliği ölçmek için çok fazla maddenin olması ve bu maddelerin ölçeğin bu alt boyuta ilişkin olması nedeniyle, ölçeğin ölçme yeterliliğini olumsuz yönde etkilemediği değerlendirilmiştir. Böylece ölçek, ilişkisel liderlik boyutunu ölçen 23 madde, bürokratik liderlik boyutunu ölçen 4 madde ve katılımcı liderlik boyutu ölçen 2 maddeli yapısı ile toplam 29 maddeden oluşan son şeklini almıştır.

Tablo 26. MYÖDÖ'nün Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri

FAKTÖR	ALT BOYUT	Alt Boyutun Alt Boyutu	MADDELER	Bileşen			
				1	2	3	
İlişkisel Liderlik(*)	Karizmatik Liderlik	Vizyon Sahibi	Yöneticim çalışma şevkimi artırır.	0,864			
			Yöneticim gelecekte olacakları isabetle öngörür.	0,875			
			Yöneticim gelecekteki olaylara hazırlıklıdır.	0,863			
			Yöneticim çalışanlarının düşünmelerini ve akıllarını kullanmalarını teşvik eder.	0,904			
		Esinlendirici	Yöneticim genellikle iyimserdir.	0,828			
			Yöneticim tavsiyeleriyle bana güven, cesaret ve umut veren biridir.	0,936			
			Yöneticim moralimi yükselten biridir.	0,936			
		Kararlı	Yöneticim doğru ve hızlı kararlar alan biridir.	0,838			
		Dürüst	Yöneticimin söyledikleriyle içinden geçenler örtüşür ve samimi bir kişidir.	0,883			
			Yöneticim bana güven veren biridir.	0,914			
			Yöneticim hak hukuk gözetin, adil biridir.	0,862			
		Takım Liderliği	İdare Yeteneğine Sahip	Yöneticim sevk ve idare etme (planlama, örgütleme, kontrol etme vb. gibi) becerisine sahiptir.	0,864		
	Yöneticim işinde muntazam ve sistematiktir.			0,873			
	Diplomatik		Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı ve naziktir.	0,850			
			Yöneticim, farklı ve çatışan çıkarları olan çalışanları aynı anda memnun edebilecek çözümler ortaya koyar.	0,897			
	Takım Odaklı		Yöneticim, çalışanları arasındaki çatışmaları çözümede arabulucu rolü oynar	0,884			
			Yöneticim, kendisinin önemli sorunları ve zorlukları olsa dahi çalışma arkadaşlarına destek olur.	0,890			
			Yöneticim çalışanlarıyla işbirliği içinde ve uyumlu çalışan biridir.	0,900			
	Birleştirici		Yöneticimi kolay anlarım.	0,811			
			Yöneticim birleştirici ve bütünleştiricidir.	0,917			
	İnsan Odaklı		İnsan Yönelimli	Yöneticim, çalışanlara elindeki imkanlar ölçüsünde yardım etmeyi sever.	0,864		
				Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı, şefkatli ve merhametli biridir.	0,862		
			Tevazu	Yöneticim alçakgönüllüdür.	0,830		
	Kendini Korumaya Yönelik Liderlik	Bürokratik Liderlik	Yöneticim kurallara ve alışkanlıklara göre hareket eder.		0,851		
Yöneticim risk sevmeyen ve risk almamaya çalışan biridir.				0,794			
Yöneticim düzenli olarak önceden uygulanmış ve alışılmış yöntemler ile usulleri uygular.				0,923			
Yöneticim kuralları işin kendisinden fazla önemser.				0,845			
Katılımcı Liderlik (Ters Ölçülür.)		Yöneticim çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini emreder.			0,857		
		Yöneticim kararların tamamına yakını kendisi alan, otoriter biridir.			0,828		
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik							

3.8.2.4. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin doğrulayıcı faktör analizi, AMOS 18.0 paket programı kullanılarak pilot uygulamayla 253 bankacının katılımıyla elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır. Ölçeğin geçerliliğine ilişkin uyum indekslerinin değerleri Tablo 27'de gösterilmiştir. Uyum indekslerinin değerlerine bakıldığında, ölçeğin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 27. MTE'nin Geçerliliğine İlişkin Uyum İndekslerinin Değerleri

İndeks	Değer	Kabul Edilebilir Uyum Değeri (Bayram, 2013: 78)
χ^2	389,723	$2 \text{ sd} \leq \chi^2 \leq 3 \text{ sd}$
sd	186	-
p-değeri	0,025	$0,01 < P \leq 0,05$
χ^2/sd	2,095	$2 < \chi^2/\text{sd} \leq 3$
SRMR	0,051	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$
GFI	0,918	$0,90 \leq \text{GFI} < 0,90$
AGFI	0,887	$0,85 \leq \text{AGFI} < 0,90$
NFI	0,901	$0,90 \leq \text{NFI} < 0,95$
TLI (NNFI)	0,952	$0,95 \leq \text{TLI} < 0,97$
CFI	0,956	$0,95 \leq \text{CFI} < 0,97$
RMSEA	0,059	$0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,08$

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerliliğine ilişkin Ki-Kare değeri $\chi^2 = 389,723$, Standart Sapma değeri $\text{sd}=186$, p değeri 0,025, Ki-Karenin Standart Sapma değerine bölümü $\chi^2 / \text{sd}=2,095$, Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Kare Kökü (Standardized Root Mean Square Residual) $\text{SRMR}=0,051$, Uyum İyiliği İndeksi değeri (Goodness of Fit Index) $\text{GFI}=0,918$, Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi değeri (Adjusted Goodness of Fit Index) $\text{AGFI}=0,887$, Normlandırılmış Uyum İndeksi değeri (Normed Fit Index) $\text{NFI}=0,901$, Normlandırılmamış Uyum Endeksi değeri (Tucker and Lewis Index) $\text{TLI}=0,952$, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi değeri (Comparative Fit Index) $\text{CFI}=0,956$, Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation) $\text{RMSEA}=0,059$ 'dur.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin doğrulayıcı faktör analizi sonrasındaki faktör yapısı ve faktörlerin maddelerine ilişkin yükler, Tablo 28'de sunulmuştur. Faktör yüklerine bakıldığında, faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinin yapılması sonrasında, faktör yükü düşük olan ve ölçeğin başarısızlık hissi boyutunun altında yer alan bir madde, ölçek dışı bırakılmıştır.

Faktör yükü düşük olan maddenin çıkarılmasının ölçeğin ölçme yeterliliğini olumsuz yönde etkilemediği değerlendirilmiştir. Böylelikle, normalde 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanteri bu çalışmada 21 madde ile ölçülmüştür. Böylece, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin duygusal tükenme boyutu 9 madde ile, duyarsızlaşma boyutu 5 madde ile ve başarısızlık hissi boyutu 7 ile madde ölçülmüştür.

Tablo 28. MTE'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri

FAKTÖR	MADDELER	Bileşen		
		1	2	3
Duygusal Tükenme	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,793		
	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,783		
	Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,819		
	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	0,752		
	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,850		
	İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.	0,707		
	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,551		
	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,802		
	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,664		
Duyarsızlaşma	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		0,643	
	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		0,837	
	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.		0,851	
	İnsanlara ne olduğu umrumda değil.		0,632	
	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		0,586	
Başarısızlık Hissi (Ters ölçülür)	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.			0,601
	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.			0,652
	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.			0,672
	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.			0,732
	İnsanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.			0,712
	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.			0,742
	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.			0,754

3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçeğin güvenilirliği, o ölçeğin ölçmeyi amaçladığı özelliği ne derece ölçtüğünü ve verilerin ne derece hatalardan arındığını ortaya koyar. Güvenilir bir ölçek, benzer koşullarda tekrarlandığında benzer sonuçları verir (Altunışık vd., 2012: 126). Araştırmalarda ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılık analizi yapılır.

İç tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan “*Croanbach Alfa*” olarak bilinen “*Alfa Katsayısı*” yöntemidir. Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alabilir ve kabul edilebilir alfa katsayısı değerinin en az 0,70 olması gerekir. Güvenilirlik analizinin her ölçüm için yapılması şarttır; çünkü güvenilirlik analizi ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle olan tutarlılığını göstermektedir.

3.9.1. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği, 3 ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik boyutlarıdır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Buna göre 29 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach Alfa değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin 23 maddeden oluşan İlişkisel Liderlikboyutunun güvenilirliği 0,89, ölçeğin 4 maddeden oluşan bürokratik liderlik boyutu 0,81 ve ölçeğin 2 maddeden oluşan katılımcı liderlik boyutu ise 0,73 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için, ayrıca “*madde toplam korelasyon*” toplam puan değerine bakılır (Büyüköztürk, 2004: 165). Bu değerlerin en az 0,30 ve üzerinde olması gerekir. Araştırmada kullanılan Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında ölçek maddelerinin 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri Tablo 29'da verilmektedir.

3.9.2. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin Test-Tekrar Test Güvenilirliği

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Anketi, pilot uygulamanın verileri toplandıktan iki hafta sonra, pilot uygulamada anketi doldurmuş olan 34 banka çalışanının anketi tekrar doldurmaları sağlanarak, tekrar test uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin tekrar uygulandığı 34 banka çalışanının seçilmesinde, anketi doldurmaya istekli ve ulaşılabilirliği kolay olan banka çalışanları seçilmiştir. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin test-tekrar test güvenilirliği 82,8 Cronbach Alfa katsayısı değerindedir. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin İlişkisel Liderlikalt boyutunun test-tekrar test güvenilirliği 81,9, bürokratik liderlik alt boyutunun test-tekrar test güvenilirliği 75,8 ve katılımcı liderlik alt boyutunun test-tekrar test güvenilirliği 72,7 Cronbach Alfa katsayısı değerindedir.

Tablo 29. MYÖDÖ'nün Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği	Güvenilirlik Analizleri		
	Alfa (1)	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu (2)	Alfa katsayısı Madde Çıkarıldığında (3)
İlişkisel Liderlik Boyutu (*)	0,887		
Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı ve naziktir.		0,750	0,886
Yöneticim, çalışanları arasındaki çatışmaları çözüme arabulucu rolü oynar.		0,780	0,886
Yöneticim genellikle iyimserdir.		0,727	0,887
Yöneticim çalışma şevkimi artırır.		0,755	0,886
Yöneticim gelecekte olabilecekleri isabetle öngörür.		0,769	0,886
Yöneticimin söyledikleriyle içinden geçenler örtüşür ve samimi bir kişidir.		0,778	0,886
Yöneticim bana güven veren biridir.		0,806	0,886
Yöneticim sevk ve idare etme (planlama, örgütleme, kontrol etme vb. gibi) becerisine sahiptir.		0,756	0,886
Yöneticim hak hukuk gözetken, adil biridir.		0,754	0,886
Yöneticim, farklı ve çatışan çıkarları olan çalışanları aynı anda memnun edebilecek çözümler ortaya koyar.		0,790	0,886
Yöneticimi kolay anlarım.		0,708	0,887
Yöneticim birleştirici ve bütünleştiricidir.		0,708	0,886
Yöneticim, kendisinin önemli sorunları ve zorlukları olsa dahi çalışma arkadaşlarına destek olur.		0,783	0,886
Yöneticim çalışanlarıyla işbirliği içinde ve uyumlu çalışan biridir.		0,796	0,886
Yöneticim tavsiyeleriyle bana güven, cesaret ve umut veren biridir.		0,825	0,886
Yöneticim moralimi yükselten biridir.		0,825	0,886
Yöneticim işinde muntazam ve sistematiktir.		0,770	0,886
Yöneticim gelecekteki olaylara hazırlıktır.		0,755	0,886
Yöneticim, çalışanlara elindeki imkanlar ölçüsünde yardım etmeyi sever.		0,766	0,886
Yöneticim alçakgönüllüdür.		0,728	0,886
Yöneticim doğru ve hızlı kararlar alan biridir.		0,731	0,886
Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı, şefkatli ve merhametli biridir.		0,759	0,886
Yöneticim çalışanlarının düşüncelerini ve akıllarını kullanmalarını teşvik eder.		0,797	0,886
Bürokratik Liderlik Boyutu	0,813		
Yöneticim kurallara ve alışkanlıklara göre hareket eder.		0,710	0,785
Yöneticim risk sevmeyen ve risk almamaya çalışan biridir.		0,653	0,804
Yöneticim düzenli olarak önceden uygulanmış ve alışılmış yöntemler ile usulleri uygular.		0,763	0,766
Yöneticim kuralları için kendisinden fazla önemser.		0,685	0,794
Katılımcı Liderlik Boyutu (Ters Ölçülür.)	0,730		
Yöneticim çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini emreder.		0,709	
Yöneticim kararların tamamına yakını kendisi alan, otoriter biridir.		0,704	
1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını			
2: Maddenin ilgili ölçek ile korelasyonu			
3: Söz konusu madde güvenilirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek boyutunun Cronbach Alfa katsayısı			
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik			

3.9.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Güvenilirlik Analizi

Maslach Tükenmişlik Envanteri, 3 ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi boyutlarıdır. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa katsayısı ile ölçülmüş olup, tüm ölçeğin güvenilirliği

0,84'tür. Ölçeğin 9 maddeden oluşan duygusal tükenme boyutunun güvenilirliği 0,81, ölçeğin 5 maddeden oluşan duyarsızlaşma boyutunun güvenilirliği 0,74 ve ölçeğin 7 maddeden oluşan başarısızlık hissi boyutunun güvenilirliği ise 0,77 Cronbach Alfa değerindedir. Tüm alfa değerlerine bakıldığında, ölçek, güvenilirlik koşullarını sağlamaktadır.

Tablo 30. MTE'nin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maslach Tükenmişlik Envanteri	Güvenilirlik Analizleri		
	Alfa (1)	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu (2)	Alfa Katsayısı Madde Çıkarıldığında (3)
	0,842		
Duygusal Tükenme Boyutu	0,814		
İşimden soğudumu hissediyorum.		0,657	0,801
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.		0,653	0,801
Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.		0,681	0,799
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.		0,605	0,804
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.		0,700	0,797
İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.		0,570	0,807
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.		0,516	0,820
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.		0,672	0,800
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.		0,549	0,810
Duyarsızlaşma Boyutu	0,735		
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		0,582	0,716
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		0,670	0,662
Bu işin beni giderek katılaştırmamasından korkuyorum.		0,632	0,673
İnsanlara ne olduğu umrumda değil.		0,573	0,719
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		0,529	0,730
Başarısızlık Hissi Boyutu (Ters Ölçülür)	0,768		
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.		0,572	0,758
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		0,618	0,752
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		0,626	0,751
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.		0,660	0,747
İnsanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.		0,663	0,746
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.		0,679	0,744
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.		0,673	0,745
1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 2: Maddenin ilgili ölçek ile korelasyonu 3: Söz konusu madde güvenilirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek boyutunun Cronbach Alfa katsayısı			

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için alfa değerlerinin yanında “madde toplam korelasyon” değerlerinin en az 0,30 ve üzerinde olması gerekir. Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında,

ölçek maddelerinin 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri, Tablo 30'da verilmektedir.

3.10. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen veriler, SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket verilerinin analizinde, örgütlerdeki liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlikleri arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için, Çoklu Regresyon Analizi (ÇRA) uygulanmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakat verileri, görüşme formundaki soruların değişik derecelerde ölçeklendirilmesi ile analiz edilmiştir.

3.10.1. Anket Uygulaması Örnekleminin Demografik Özellikleri

Anket uygulaması örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve yaşlarına göre sayıları, Tablo 31'de sunulmaktadır. Anket uygulaması örnekleminin 65'i (%9,95) "20-25 yaş aralığında", 120'si (%18,38) "26-30 yaş aralığında", 133'ü (%20,37) "31-35 yaş aralığında", 127'si (%19,45) "36-40 yaş aralığında", 92'si (%14,09) "41-45 yaş aralığında", 69'u (10,57) "46-50 yaş aralığında", 27'si (%4,13) "51-55 yaş aralığında" ve 20'si (%3,06) "56 yaş ve üzerinde" bulunmaktadır. Anket uygulaması örnekleminin katılımı en yüksek olan yaş aralığı %20,37 ile "31-35 yaş aralığı" iken; en düşük olan yaş aralığı ise %3,06 ile "56 yaş ve üzeri"dir.

Tablo 31. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Sektörler								Toplam	%
	Bankacılık	%	Eğitim	%	Sağlık	%	Turizm	%		
20-25 Yaş	9	5,1	1	0,5	24	14,6	31	23,3	65	9,95
26-30 Yaş	31	17,5	30	16,9	27	16,4	32	24,1	120	18,38
31-35 Yaş	54	30,5	19	10,7	36	21,8	24	18	133	20,37
36-40 Yaş	46	26	33	18,5	28	16,9	20	15	127	19,45
41-45 Yaş	19	10,7	30	16,9	24	14,6	19	14,3	92	14,09
46-50 Yaş	8	4,5	38	21,4	19	11,5	4	3	69	10,57
51-55 Yaş	6	3,4	12	6,7	7	4,2	2	1,5	27	4,13
56 Yaş ve üzeri	4	2,3	15	8,4	0	0	1	0,8	20	3,06
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulaması örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve cinsiyetlerine göre sayıları, Tablo 32'de sunulmaktadır. Anket uygulaması örneklemini oluşturan 653 çalışanın 282'si (%43,19) kadın ve 371'i (%56,81) erkektir. Anket uygulaması örnekleminin çalışma yaşamının genel özelliğiyle uyumlu olarak, çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Örnekleme sektörler

temelinde bakıldığında, kadın erkek çalışan oranı arasındaki farkın bankacılık ve turizm sektörlerinde, eğitim ve sağlık sektörlerine göre daha belirgin olduğu söylenebilir.

Tablo 32. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sektörler								Toplam	%
	Bankacılık	%	Eğitim	%	Sağlık	%	Turizm	%		
Kadın	66	37,29	86	48,32	80	48,48	50	37,59	282	43,19
Erkek	111	62,71	92	51,68	85	51,52	83	62,41	371	56,81
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulamasının örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve medeni durumlarına göre sayıları, Tablo 33'te sunulmaktadır. Anket uygulaması örneklemini oluşturan 653 çalışanın 479'u (%73,35) evli ve 174'ü (%26,65) bekarıdır. Anket uygulaması örnekleminde evli çalışanlar, bekar çalışanların yaklaşık 3 katıdır ve örneklemin bu özelliği, toplumun üyelerinin ve örgüt çalışanlarının medeni durumlarına ilişkin gözlemlerle uyumludur.

Tablo 33. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumu	Sektörler								Toplam	%
	Bankacılık	%	Eğitim	%	Sağlık	%	Turizm	%		
Evli	129	72,88	150	84,26	116	70,30	84	63,15	479	73,35
Bekar	48	27,12	28	15,74	49	29,70	49	36,85	174	26,65
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulaması örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve çocuk sahibi olup olmamalarına göre sayıları, Tablo 34'te sunulmaktadır. Anket uygulaması örneklemini oluşturan 653 çalışanın 442'si (%67,69) çocuk sahibi ve 211'i (%32,31) çocuksuzdur. Anket uygulaması örnekleminde çocuk sahibi olan çalışanlar çocuk sahibi olmayan çalışanların yaklaşık 2 katıdır.

Tablo 34. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Çocuk Sahibi Olup Olmamalarına Göre Dağılımı

Çocuk Sahibi Olma/ Olmama	Sektörler								Toplam	%
	Bankacılık	%	Eğitim	%	Sağlık	%	Turizm	%		
Çocuk Sahibi	121	68,36	137	76,97	106	64,24	78	58,65	442	67,68
Çocuksuz	56	31,64	41	23,03	59	35,76	55	41,35	211	32,32
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulaması örnekleminin çalıştığı bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve eğitim durumlarına göre sayıları, Tablo 35’te sunulmaktadır. Anket uygulaması örneklemini oluşturan 653 çalışanın 35’i (%5,36) ilkokul, 30’u (%4,59) ortaokul, 105’i (%16,08) lise, 100’ü (%15,31) “ön-lisans”, 337’si (%51,61) “lisans”, 41’i (%6,28) master ve 5’i (%0,77) “doktora ve üzeri” eğitimi almıştır. Anket örnekleminde, eğitim durumu bakımından en yüksek oranı %51,61 ile “4-5 yıllık fakülte” mezunları oluştururken; en düşük oranı ise %0,77 ile “doktora ve üzeri” mezuniyet dereceleri olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 35. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumları	Sektörler								Toplam	%
	Bankacılık	%	Eğitim	%	Sağlık	%	Turizm	%		
İlkokul	1	0,56	0	0	0	0	34	25,56	35	5,36
Ortaokul	3	1,70	0	0	2	1,21	25	18,80	30	4,59
Lise	24	13,56	2	1,12	34	20,61	45	33,84	105	16,08
Ön-lisans	22	12,43	22	12,36	38	23,03	18	13,53	100	15,31
Lisans	104	58,76	147	82,59	75	45,46	11	8,27	337	51,61
Master	22	12,43	7	3,93	12	7,27	0	0	41	6,28
Doktora ve üzeri	1	0,56	0	0	4	2,42	0	0	5	0,77
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

Anket uygulaması örnekleminin bankacılık, eğitim, sağlık, turizm sektörlerine ve toplam iş deneyimlerine göre sayıları, Tablo 36’da sunulmaktadır. Anket uygulaması örneklemini oluşturan 653 çalışanın 138’i (%21,13) “1-5 Yıllık”, 153’ü (%23,43) “6-10 Yıllık”, 97’si (%14,85) “11-15 Yıllık”, 113’ü (%17,30) “16-20 yıllık”, 75’i (%11,49) “21-25 yıllık” ve 77’si (%11,79) “26 yıl ve üzeri” toplam iş deneyimine sahiptirler. Anket uygulaması örnekleminin çalışanların toplam iş deneyimleri açısından en yüksek oranını, %23,43 ile “6-10 yıl arasında” iş deneyimi olanlar oluştururken; en düşük oranını %11,49 ile “21-25 yıl arasında” iş deneyimi olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 36. Anket Uygulaması Örnekleminin Sektörlere ve Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımı

Toplam İş Deneyimi	Sektörler								Toplam	%
	Bankacılık	%	Eğitim	%	Sağlık	%	Turizm	%		
1-5 Yıl	39	22,03	15	8,43	42	25,45	42	31,58	138	21,13
6-10 Yıl	48	27,12	28	15,73	39	23,64	38	28,57	153	23,43
11-15 Yıl	37	20,90	23	12,92	22	13,33	15	11,28	97	14,85
16-20 Yıl	28	15,82	38	21,35	23	13,94	24	18,05	113	17,30
21-25 Yıl	13	7,34	31	17,42	23	13,94	8	6,01	75	11,49
26 Yıl ve üzeri	12	6,79	43	24,15	16	9,70	6	4,51	77	11,80
Toplam	177	100	178	100	165	100	133	100	653	100

3.10.2. Araştırmanın Modellerinde Çoklu Regresyon Analizinin Uygulanabilirliği

Araştırmalarda birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak, verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesi için, regresyon analizinin aşağıdaki koşulları sağlaması gerekir (Sipahi vd., 2006: 155):

- Bağımlı ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin doğrusal olması (Doğrusallık-Linearity),
- Bağımsız değişkenlerin birbiriyle ilişkili olmaması (Çoklu bağıntı-Multicollinearity),
- Hata terimlerinin normal dağılması,
- Hata terimlerinin varyansının sabit olması (Eşvaryanslılık-Homoscedasticity),
- Hata terimleri arasında ilişki olmaması (Otokorelasyon-Autocorrelation).

Verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından birincisi, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında doğrusal ilişkinin olmasıdır. Tablo 37’den bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 37. Modellerin (M1,M2,M3,M4) Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Model	Bağımlı Değişkenler		Bağımsız Değişkenler		
			İlişkisel Liderlik (*)	Bürokratik Liderlik	Katılımcı Liderlik
M1	Tükenmişlik	Pearson Correlation	-,670	,536	-,392
M2	Duygusal Tükenme	Pearson Correlation	-,627	,532	-,369
M3	Duyarsızlaşma	Pearson Correlation	-,568	,475	-,354
M4	Başarısızlık Hissi	Pearson Correlation	-,616	,440	-,348
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	653	653	653

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından ikincisi, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmamasıdır. Bunun için öncelikle, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılması ve bu değerlerin 0,70 değerinden yüksek olmaması gerekir. Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında; $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi için, ilişkisel liderlik ile bürokratik liderlik arasındaki Pearson korelasyon değerinin -0,348, ilişkisel liderlik ile katılımcı liderlik arasındaki Pearson korelasyon değerinin 0,244 ve bürokratik liderlik ile katılımcı liderlik arasındaki

Pearson korelasyon değerinin -0,310 olduğu görülecektir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin 0,70 değerinin üzerinde olmaması, çoklu bağıntının olmadığını göstermektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyondan başka, VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerinin 10'dan küçük olması gerekmektedir. Tablo 36'dan, VIF değerlerinin de 10'dan küçük değerler olduğu görülmektedir. Ayrıca, koşul indeksinin (Condition Index) 30'dan büyük olmaması gereklidir. Tablo 38'den, bu değerlerin 30 değerinin altında olduğu anlaşılmaktadır. Bütün bu bağımsız değişkenler arasındaki Pearson korelasyon, VIF ve koşul indeks değerlerine bakıldığında, bu araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında çoklu bağıntının olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 38. Modellerin (M1,M2,M3,M4) Değişkenlerine İlişkin Koşul İndeks ve Varyans Büyüme Faktörü (VIF) Tablosu

Modeller M1, M2, M3, M4	Sig.	Condition Index	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
İlişkisel (*)	,000	5,387	,858	1,165
Bürokratik	,000	7,682	,825	1,213
Katılımcı	,000	17,624	,883	1,133

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından üçüncüsü, normallik varsayımının sağlanmasıdır. Sosyal bilimlerde normallik varsayımının sağlanması için değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olması gereklidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 39'dan, bu araştırmanın değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 39. Çoklu Regresyon Analizi Uygulanacak Değişkenlerin Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri Tablosu

	İlişkisel(*) Liderlik	Bürokratik Liderlik	Katılımcı Liderlik	Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Başarısızlık Hissi
Çarpıklık (Skewness)	-,213	-,451	,101	-,228	-,232	,038	-,135
Basıklık (Kurtosis)	-1,139	-,781	-,969	-,791	-,667	-,653	-,775

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından dördüncüsü, hata terimlerinin varyansının sabit olmasıdır. Serpilme diyagramlarından, hata terimlerinin sabit olmadığına ilişkin bir durum tespit edilmemiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin çoklu regresyon analizine tabi tutulabilmesinin önemli koşullarından beşincisi, hata terimleri arasında ilişki (otokorelasyon) olmamasıdır. Ancak bu koşulun, değişkenlerin zaman serisi olması durumunda, sağlanması gerekir. Bu araştırmanın çoklu regresyona tabi tutulan değişkenleri, zaman serisi niteliğinde değildir.

3.10.3. Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Tükenmişlik İlişkisine (Model 1) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri

Model 1’de, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “*ilişkisel liderlik*”, “*bürokratik liderlik*” ve “*katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri, çalışanların tükenmişliği bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 40’taki ANOVA Tablosu’nda, F değeri 298,046 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 1 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir deyişle, tükenmişlik bağımlı değişkenini; ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik bağımsız değişkenlerinden en az biri ile istatistiksel olarak tahmin etmek mümkündür.

Tablo 40. Model 1’in ANOVA Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	228,130	3	76,043	298,046	,000 ^b
	Residual	165,586	649	,255		
	Total	393,716	652			
a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik						
b. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik						
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik						

Tablo 41’de, p değerinin 0,000 ($p < 0,05$) olması, her bir değişkenin Model 1’e anlamlı bir katkı sağladığını gösterir. Başka bir ifadeyle, Model 1’de yer alan “*ilişkisel liderlik*, *bürokratik liderlik* ve *katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri ile “*tükenmişlik*” bağımlı değişkeni arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Model 1’in çoklu regresyon analizinin Tablo 41’e bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,524$) ve anlamlı ($p < 0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde ($\beta = 0,300$) ve anlamlı ($p < 0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,172$) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “*ilişkisel liderlik* ve *katılımcı liderlik*” ile

“tükenmişlik” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “bürokratik liderlik” ile “tükenmişlik” arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 41. Model 1’in Katsayıları

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Corelation		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-Order	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,800	,151		25,235	,000				
	İlişkisel (*)	-,350	,018	-,524	-19,075	,000	-,670	,858	1,165	
	Bürokratik	,189	,018	,300	10,698	,000	,536	,825	1,213	
	Katılımcı	-,089	,014	-,172	-6,334	,000	,392	,883	1,133	

a. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Tablo 42’de, Model 1’in özeti sunulmakta; R ve R² değerleri incelendiğinde, modelin açıklayıcılık gücü anlaşılacaktır. Model 1’de yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik değişkenlerinin tükenmişlik değişkenini, 0,01 anlamlılık düzeyinde, %57,7 oranında açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 42. Model 1’in Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Dubrin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,761 ^a	,579	,577	0,51	,579	298,046	3	649	,000	1,384

a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

3.10.4. Örgütlerde Liderlik Tarzları İle Duygusal Tükenme İlişisine (Model 2) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri

Model 2’de, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “*ilişkisel liderlik*”, “*bürokratik liderlik*” ve “*katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri, çalışanların “*duygusal tükenmeleri*” bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 43’teki ANOVA Tablosu’nda, F değeri 240,536 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 2 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir deyişle, duygusal tükenme bağımlı değişkenini; ilişkisel liderlik,

bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik bağımsız değişkenlerinden en az biri ile istatistiksel olarak tahmin etmek mümkündür.

Tablo 43. Model 2'nin ANOVA Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	267,039	3	89,013	240,536	,000 ^b
	Residual	240,170	649	,370		
	Total	507,209	652			

a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Tablo 44'te, p değerinin 0,000 ($p < 0,05$) olması, her bir değişkenin Model 2'ye anlamlı bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, Model 2'de yer alan “*ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri ile “*duygusal tükenme*” bağımlı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Model 2'nin çoklu regresyon analizinin Tablo 44'e bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,479$) ve anlamlı ($p < 0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif yönde ($\beta = 0,318$) ve anlamlı ($p < 0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,153$) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “*ilişkisel liderlik ve katılımcı liderlik*” ile “*duygusal tükenme*” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “*bürokratik liderlik*” ile “*duygusal tükenme*” arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 44. Model 2'in Katsayıları

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Corelation Zero-Order	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
2	(Constant)	3,828	,181		21,107	,000			
	İlişkisel (*)	-,363	,022	-,479	-16,443	,000	-,627	,858	1,165
	Bürokratik	,227	,021	,318	10,683	,000	,532	,825	1,213
	Katılımcı	-,090	,017	-,153	-5,333	,000	-,369	,883	1,133

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Tablo 45’te, Model 2’nin özeti sunulmakta; R ve R² değerleri incelendiğinde, modelin açıklayıcılık gücü anlaşılacaktır. Model 2’de yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik değişkenlerinin duygusal tükenme değişkenini 0,01 anlamlılık düzeyinde, %52,4 oranında açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 45. Model 2’in Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Dubrin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
2	,726 ^a	,526	,524	,60833	,526	240,536	3	649	,000	1,541
a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik										
b. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme										
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik										

3.10.5. Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Duyarsızlaşma İlişisine (Model 3) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri

Model 3’te, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “*ilişkisel liderlik*”, “*bürokratik liderlik*” ve “*katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri, çalışanların “*duyarsızlaşmaları*” bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 46’daki ANOVA Tablosu’nda, F değeri 298,046 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 3 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir deyişle, duyarsızlaşma bağımlı değişkenini; ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik bağımsız değişkenlerinden en az biri ile istatistiksel olarak tahmin etmek mümkündür.

Tablo 46. Model 3’ün ANOVA Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	236,021	3	76,043	298,046	,000 ^b
	Residual	307,968	649	,255		
	Total	543,988	652			
a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik						
b. Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma						
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik						

Tablo 47’de, p değerinin 0,000 ($p < 0,05$) olması, her bir değişkenin Model 3’e anlamlı bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, Model 3’te yer alan “*ilişkisel liderlik*, *bürokratik liderlik* ve *katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri ile

“duyarsızlaşma” bağımlı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Model 3’ün çoklu regresyon analizinin Tablo 47’ye bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,433$) ve anlamlı ($p < 0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında pozitif yönde ($\beta = 0,274$) ve anlamlı ($p < 0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,163$) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “*ilişkisel liderlik ve katılımcı liderlik*” ile “*duyarsızlaşma*” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “*bürokratik liderlik*” ile “*duyarsızlaşma*” arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 47. Model 3’ün Katsayı Tablosu

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Corelation Zero-Order	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
3	(Constant)	3,519	,205		17,133	,000			
	İlişkisel (*)	-,340	,025	-,433	-13,580	,000	-,568	,858	1,165
	Bürokratik	,203	,024	,274	8,422	,000	,475	,825	1,213
	Katılımcı	-,099	,019	-,163	-5,194	,000	,354	,883	1,133
a. Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma									
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik									

Tablo 48’de, Model 3’ün özeti sunulmakta; R ve R² değerleri incelendiğinde, modelin açıklayıcılık gücü anlaşılacaktır. Model 3’te yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik değişkenlerinin duyarsızlaşma değişkenini 0,01 anlamlılık düzeyinde, %43,1 oranında açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 48. Model 3’ün Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Dubrin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
3	,659 ^a	,434	,431	0,69	,434	165,794	3	649	,000	1,638
a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik										
b. Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma										
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik										

3.10.6. Örgütlerde Liderlik Tarzları ile Başarısızlık Hissi İlişkisine (Model 4) İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri

Model 4’te, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen “*ilişkisel liderlik*”, “*bürokratik liderlik*” ve “*katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri, çalışanların “*başarısızlık hissi*” bağımlı değişkeni ile çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 49’daki ANOVA Tablosu’nda, F değeri 183,905 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan, Model 4 olarak oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir deyişle, başarısızlık hissi bağımlı değişkenini; ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik bağımsız değişkenlerinden en az biri ile istatistiksel olarak tahmin etmek mümkündür.

Tablo 49. Model 4’ün ANOVA Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	187,674	3	62,558	183,905	,000 ^b
	Residual	220,000	649	,340		
	Total	408,440	652			
a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik						
b. Bağımlı Değişken: Başarısızlık Hissi						
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik						

Tablo 50’de, p değerinin 0,000 ($p < 0,05$) olması, her bir değişkenin Model 4’e anlamlı bir katkı sağladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, Model 4’te yer alan “*ilişkisel liderlik*, *bürokratik liderlik* ve *katılımcı liderlik*” bağımsız değişkenleri ile “*başarısızlık hissi*” bağımlı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Model 4’ün çoklu regresyon analizinin Tablo 50’ye bakıldığında; ilişkisel liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,502$) ve anlamlı ($p < 0,001$), bürokratik liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında pozitif yönde ($\beta = 0,216$) ve anlamlı ($p < 0,001$), katılımcı liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,158$) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler çerçevesinde, “*ilişkisel liderlik* ve *katılımcı liderlik*” ile “*başarısızlık hissi*” arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, “*bürokratik liderlik*” ile “*başarısızlık hissi*” arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 50. Model 4'ün Katsayı Tablosu

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlation Zero-Order	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
4	(Constant)	3,800	,174		22,649	,000			
	İlişkisel (*)	-,341	,021	-,502	-16,116	,000	-,616	,858	1,165
	Bürokratik	,139	,020	,216	6,808	,000	,440	,825	1,213
	Katılımcı	-,083	,016	-,158	-5,150	,000	-,348	,883	1,133
a. Bağımlı Değişken: Başarısızlık Hissi									
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik									

Tablo 51'de, Model 4'ün özeti sunulmakta; R ve R² değerleri incelendiğinde, modelin açıklayıcılık gücü anlaşılacaktır. Model 4'te yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik değişkenlerinin başarısızlık hissi değişkenini 0,01 anlamlılık düzeyinde, %45,7 oranında açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 51. Model 4'ün Özet Tablosu

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Dubrin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
4	,678 ^a	,459	,457	,58324	,459	298,046	3	649	,000	1,371
a. Bağımsız Değişkenler: İlişkisel Liderlik (*), Bürokratik Liderlik, Katılımcı Liderlik										
b. Bağımlı Değişken: Başarısızlık Hissi										
(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik										

3.10.7. Araştırmanın Modellerinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın başlangıcında öngörülen ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmek için ayrı ayrı Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Analizler, SPSS 22.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizleri sonucunda, bütün öngörülen ilişkilerin 0,999 düzeyinde anlamlı (significant) olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 52. Modellerdeki Değişkenlerin İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlarının Özetleri

Model	İlişki		Adjusted R Square	Standardized Coefficients	Sig.
	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
1	İlişkisel Liderlik(*)	Tükenmişlik	,577	-,524	0,000
	Bürokratik Liderlik	Tükenmişlik		,300	0,000
	Katılımcı Liderlik	Tükenmişlik		-,172	0,000
2	Karma Liderlik	Duygusal Tükenme	,524	-,479	0,000
	Bürokratik Liderlik	Duygusal Tükenme		,318	0,000
	Katılımcı Liderlik	Duygusal Tükenme		-,153	0,000
3	Karma Liderlik	Duyarsızlaşma	,431	-,433	0,000
	Bürokratik Liderlik	Duyarsızlaşma		,274	0,000
	Katılımcı Liderlik	Duyarsızlaşma		-,163	0,000
4	Karma Liderlik	Başarısızlık Hissi	,457	-,502	0,000
	Bürokratik Liderlik	Başarısızlık Hissi		,216	0,000
	Katılımcı Liderlik	Başarısızlık Hissi		-,158	0,000

(*) İlişkisel Liderlik: Karizmatik Liderlik + Takım Liderliği + İnsan Odaklı Liderlik

Araştırmada kullanılan modellerin ilişkileri açıklama güçleri, Adjusted R Square (R^2) rakamlarına bakılarak değerlendirilmektedir. Tablo 52'deki bulgularla, araştırmanın birinci modelinde, ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile tükenmişlik ilişkisi ($R^2=0,577$) orta kuvvettedir; araştırmanın ikinci modelinde, ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile duygusal tükenme ilişkisi ($R^2=0,524$) orta kuvvettedir; araştırmanın üçüncü modelinde, ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile duyarsızlaşma ilişkisi ($R^2=0,431$) orta kuvvettedir; araştırmanın dördüncü modelinde, ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler birlikte ele alındığında, liderlik tarzları ile başarısızlık hissi ilişkisi ($R^2=0,457$) orta kuvvettedir.

3.10.8. Bürokratik Liderlik ile Kendini Korumaya Yönelik Liderlik İlişisini Gösteren Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Verileri ve Çözümlenmeleri

Kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutları; bürokratiklik, benmerkezcilik, konum odaklı olma ve idare-i maslahatçılıktır. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin verileriyle kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutlarından bürokratiklik, bürokratik liderlik kavramıyla ortaya konulmuştur. Yarı-yapılandırılmış

mülakat ile ise bu bürokratik liderlik özelliklerini taşıyan yönetici veya yetkililerin aynı zamanda, ne ölçüde benmerkezci, konum odaklı ve idare-i maslahatçı olduklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla on üç yarı-yapılandırılmış mülakat sorusu hazırlanmıştır. Bu sorulardan yönetici veya yetkililerin beşi bürokratiklik boyutunu, dördü benmerkezcilik boyutunu, ikisi konum odaklı olma boyutunu ve ikisi idare-i maslahatçılık boyutunu tespit etmeye yöneliktir. Yarı-yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanırken, soruların daha sonra ölçülebilir ve karşılaştırılabilir hale getirilmesine, ölçmek istediği boyutlara ilişkin olarak verileri mümkün olduğunca samimi bir şekilde elde edebilme özelliğini taşımalarına, çalışanları ürkütmeden verileri örtük olarak elde edebilmeyi sağlama özelliklerine dikkat edilmiştir. Görüşmeler sürecince verilen cevaplara göre “neden?, nasıl? ve örnekleyiniz?” şeklindeki soru cümleleriyle bir yandan katılımcıların verdikleri cevapların samimiyeti kontrol edilirken, diğer taraftan da cevapların detaylandırılması sağlanmaya çalışılmıştır.

3.10.8.1. Yöneticilerin Bürokratikliklerini Ölçmek İçin Katılımcılara Yöneltilen Sorular

Yöneticilerin bürokratikliklerini ölçmek için görüşmeyi kabul eden 47 çalışana beş soru yöneltilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir.

“Yöneticiniz işlerin yapılmasında ağırlıklı olarak eski usullere/ eski anlayışlara/ eski yöntemlere mi bağlıdır; yoksa yeni usuller/ yeni anlayışlar/ yeni yöntemler mi geliştirir? Bu konuda yöneticiniz hangi yaklaşımı sergiler?” sorusu çalışanlara birinci soru olarak; “Yöneticiniz ağırlıklı olarak alışkanlıkları öncelikli biri midir; Yoksa değişimci/yenilikçi biri midir? Yöneticinizi ağırlıklı olarak bu iki özellikten hangisi ile tarif edersiniz?” sorusu çalışanlara ikinci soru olarak; “Yöneticiniz risk almayı seven/risk alan/ risk almaya istekli biri midir? Yoksa risk almayı sevmeyen/risk almayan/ risk almaya isteksiz biri midir? Yöneticinizin bu konudaki yaklaşımı nasıldır?” sorusu çalışanlara üçüncü soru olarak; “Yöneticiniz şekle/görünüşe/sunuma mı, öze/esasa mı öncelik verir? Yöneticinizin önceliğini bu iki farklı boyut açısından değerlendiriniz?” sorusu çalışanlara dördüncü soru olarak ve “Yöneticiniz kuralcı mıdır, kurallara pek takılmaz mı? Bu konudaki görüşünüz nedir?” sorusu çalışanlara beşinci soru olarak yöneltilmiştir.

Örgütlerdeki yöneticilerin bürokratikliklerini ölçmek için yöneltilen beş sorudan her bir soruya cevap alındıktan sonra, bu kez bu cevaplarda belirttikleri özelliklerine göre yöneticilerine 5 puan üzerinden puan vermeleri istense kaç puan verecekleri sorulmuştur. Aynı zamanda “Neden? ve/veya Örnekleyiniz?” ilave sorularıyla

katılımcıların bu mülakat sorularına verdikleri cevapların samimiyet dereceleri ve nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.10.8.2. Yöneticilerin Ben Merkezci Olma Düzeylerini Ölçmek İçin Yöneltilen Sorular

Yöneticilerin benmerkezci olma düzeylerini ölçmek için görüşmeyi kabul eden çalışanlara dört soru yöneltilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir.

“Sizce yöneticinizi “ben”, “biz”, “ben ve biz” ve “biz ve ben” kavramlarından hangisi en iyi ve en doğru ifade eder?” sorusu çalışanlara birinci soru olarak; “Yöneticinizle çatışma yaşayan nitelikli ve çalışkan bir çalışanın yöneticiniz tarafından yükseltilmesi/ödüllendirilmesi/zam alması şansı yüzde kaçtır? Lütfen %10-%100 arasında yer alan bir yüzde ile belirtiniz?” sorusu çalışanlara ikinci soru olarak; “Yöneticiniz bir konuyla ilgili fikrinizi sordu farz edelim; Sizin fikriniz yerinde. Ancak yöneticinizin de fikri en az sizin fikriniz kadar yerinde. Yöneticiniz 10 seferden kaç kez sizin fikrinizi esas alır veya uygular?” sorusu çalışanlara üçüncü soru olarak ve “Yöneticinizin çalışanlarıyla empati kurma yaklaşımını “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, ve “Her Zaman” seçeneklerinden biriyle değerlendirmeniz gerekse hangisi sizce uygun olur?” sorusu çalışanlara dördüncü soru olarak yöneltilmiştir.

Bu mülakat sorularına ilave olarak, “Neden? ve/veya Örnekleyiniz?” soruları katılımcılara yöneltilerek katılımcıların cevaplarının samimiyet dereceleri ve nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.10.8.3. Yöneticilerin Konum Odaklı Olma Düzeylerini Ölçmek İçin Katılımcılara Yöneltilen Sorular

Yöneticilerin konum odaklı olmalarını ölçmek için görüşmeyi kabul eden çalışanlara iki soru yöneltilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir.

“Sizce yöneticiniz makamı/mevkiyi nasıl algılıyor veya görüyor? Yük ve sorumluluk mu; yoksa güç ve otorite mi?” sorusu çalışanlara birinci soru olarak ve “Yöneticiniz kendisine nasıl davranılmasını ister? Diğer çalışanlar gibi normal mi; yoksa diğer çalışanlardan ayrıcalıklı mı?” sorusu çalışanlara ikinci soru olarak yöneltilmiştir.

Örgütlerdeki yöneticilerin konum odaklı olma düzeylerini ölçmek için yöneltilen iki sorudan her bir soruya cevap alındıktan sonra, bu kez bu cevaplarda belirttikleri özelliklerine göre yöneticilerine 5 puan üzerinden puan vermeleri istense kaç puan verecekleri sorulmuştur. Aynı zamanda “Neden? ve/veya Örnekleyiniz?” ilave

sorularıyla katılımcıların bu mülakat sorularına verdikleri cevapların samimiyet dereceleri ve nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.10.8.4. Yöneticilerin İdare-i Maslahatçılık Düzeylerini Ölçmek İçin Katılımcılara Yöneltilen Sorular

Yöneticilerin idare-i maslahatçılık düzeylerini ölçmek için görüşmeyi kabul eden çalışanlara iki soru yöneltilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir.

“Yöneticinizin bakışı “bugüne”, “bu haftaya”, “bu aya”, “bu yıla”, “önümüzdeki yıla”, “önümüzdeki 2-3 yıla” ve “önümüzdeki 5-10 yıla” mı odaklıdır?” sorusu çalışanlara birinci soru olarak ve “Yöneticiniz daha çok hangisine odaklıdır: Uygulamaya mı, planlamaya mı?” sorusu çalışanlara ikinci soru olarak yöneltilmiştir.

Örgütlerdeki yöneticilerin idare-i maslahatçılık düzeylerini ölçmek için yöneltilen iki sorudan her bir soruya cevap alındıktan sonra, bu kez bu cevaplarda belirttikleri özelliklerine göre yöneticilerine 5 puan üzerinden puan vermeleri istense kaç puan verecekleri sorulmuştur. Aynı zamanda “Neden? ve/veya Örnekleyiniz?” ilave sorularıyla katılımcıların bu mülakat sorularına verdikleri cevapların samimiyet dereceleri ve nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.10.8.5. Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Soruları ile Toplanan Verilere İlişkin Yapılan Analizler

Yarı-yapılandırılmış mülakat sorularıyla toplanan veriler analiz edilirken izlenen yöntem şöyledir:

1. Aşama: Öncelikle karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmek için toplanan veriler mümkün olduğunca ölçeklendirilmiştir.
2. Aşama: Özellikle bürokratik liderliğe ilişkin soruların hepsi aynı mantıkla ve aynı şekilde ölçeklendirilmiştir. Soruda yer alan iki farklı ve birbirinin alternatifi olarak belirlenen boyutlar bir sayı doğrusu üzerinde iki farklı uca yerleştirilmiştir.
3. Aşama: Ölçeklendirilen bu veriler, her bir soru için oluşturulan bir Excel tablosuna her bir katılımcının cevabı aynı sırada olacak şekilde, (x) işareti konularak işaretlenmiştir.
4. Aşama: Excel tablosuna işlenmiş olan bürokratik liderliğe ilişkin sorular ile elde edilen verilerden, bürokratik liderlikten uzak olan ters yönde 5’li derecelendirilmiş veriler, öncelikle analizden çıkarılmıştır.
5. Aşama: Excel tablosunda kalan bürokratik liderliğin beş sorusuna ilişkin 1’den 5’e kadar puanlanmış olan veriler, yeni bir Excel tablosunda (Ek-9) yan yana getirilmiş, daha sonra 5 puan üzerinden 3 puan ve üzerinde olanlar sayılarak her soruda

her bir katılımcının 3 puan ve üzerinde olan cevapları, her birine birer puan verilerek sayılmıştır.

6. Aşama: Bu sayılan puanlar yan yana toplanmış ve her bir katılımcı için beş sorudan üçüne ve daha fazlasına bürokratik liderlik doğrultusunda cevap veren katılımcıların verileri değerlendirmeye alınarak benmerkezcilik, konuma odaklı olma ve idare-i maslahatçılığa ilişkin olarak sorulan soruların verileri değerlendirmeye alınarak analize devam edilmiştir.

Yarı-yapılandırılmış mülakat yapılan 47 katılımcıdan 29 katılımcının (%61,70) verileri, yukarıdaki oldukça katı bürokratik kabul edilme kriterini sağlayarak, bürokratik liderliğin ne ölçüde benmerkezci, konum odaklı ve idare-i maslahatçı olduğu analiz edilmiştir.

3.10.8.6. Bürokratik Liderliğin Ben Merkezci Olma Boyutuna İlişkin Veriler ve Analiz Sonuçları

“Sizce yöneticinizi “ben”, “biz”, “ben ve biz” ve “biz ve ben” kavramlarından hangisi en iyi ve en doğru ifade eder?” sorusuna verilen cevaplara Tablo 53’ten bakıldığında, yöneticisini “bürokratik lider” olarak tanımlayan 29 katılımcıdan 16’sının yöneticisini “ben” (%55,17), 9’nun yöneticisini “ben ve biz” (%31,03) olarak tanımladıkları görülmektedir. “Ben ve biz” cevabını veren katılımcıların bazılarının “aslında “ben”dir benim yöneticim ancak arada bir “biz” gibi de davranır” şeklindeki ifadeleri, aslında “ben ve biz” cevabı verilen liderlerin de arasında ciddi bir oranda “benmerkezcilik” eğilimi olduğunu göstermektedir.

Tablo 53. Yöneticinin ”Ben” ve “Biz” Kavramları Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Soru 1	Sizce yöneticinizi “ben”, “biz”, “ben ve biz” ve “biz ve ben” kavramlarından hangisi en iyi ve en doğru ifade eder?				
Seçenekler	Ben	Biz	Ben ve Biz	Biz ve Ben	Toplam
Frekans	16	1	9	3	29
Yüzde (%)	% 55,17	% 3,45	% 31,03	% 10,35	% 100

“Yöneticinizle çatışma yaşayan nitelikli ve çalışkan bir çalışanın yöneticiniz tarafından yükseltilmesi/ödüllendirilmesi/zam alması şansı yüzde kaçtır? Lütfen % 10-% 100 arasında yer alan bir yüzde ile belirtiniz?” sorusuna verilen cevaplara Tablo 54’ten bakıldığında, yöneticisinin kendisiyle çatışma yaşayan nitelikli ve çalışkan bir çalışanı terfi ettirmesi, ödüllendirmesi veya ona zam vermesi ihtimalini “%30 ve %30’un aşağısında” bir oran olarak görenlerin oranı %82,80’dir. Soruyu sorarken cevapların %10 ila %100 arasındaki aralıktaki bir yüzde olarak verilmesi istendiği halde bürokratik liderlik özellikleri yüksek 29 katılımcıdan 2’sinin “Hiç seçeneği niye yok ki”

demeleri ve “Hiç” cevabını vermeleri üzerine ölçeklendirirken %0 seçenekler arasına eklenmiştir. Kurumun ve/veya toplumun genel yararı, nitelikli ve çalışkan bir çalışanın terfi ettirilerek, ödüllendirilerek ve zam verilerek motivasyonunun artırılmasında yönünde iken; sırf çatışma yaşadığı için, kişisel nedenlerle ve benlik temelinde bir değerlendirmeye; terfi etme, ödüllendirilme ve zam alma gibi çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak kazandırmalardan yararlandırılmaması; benmerkezciliğe karşılık gelir. 11’li bir ölçek üzerinden “%30 ve %30’un altında” yer alan seçeneklerin toplam oranının %82,80 olması “benmerkezcî” bir yaklaşıma karşılık gelmektedir.

Tablo 54. Yöneticinin Çatışma Yaşadığı Bir Çalışanı Ödüllendirme İhtimali

Soru 2	Yöneticinizle çatışma yaşayan nitelikli ve çalışkan bir çalışanın yöneticiniz tarafından yükseltilmesi/ödüllendirilmesi/zam alması şansı yüzde kaçtır?										
Seçenekler	%0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100
Frekans	2	14	5	3	5						
Yüzde	%6,9	%48,3	%17,2	%10,4	%17,2						
%30 ve Altının Yüzdesi	% 82,80										

“Yöneticiniz bir konuyla ilgili fikrinizi sordu farz edelim. Sizin fikriniz yerinde. Ancak yöneticinizin de fikri en az sizin fikriniz kadar yerinde. Yöneticiniz 10 seferden kaç kez sizin fikrinizi esas alır veya uygular?” sorusuna verilen cevaplara Tablo 55’ten bakıldığında, yönetici ile çalışanın aynı konuda yerinde olan fikirleri rekabet ettiğinde, yöneticinin 10 üzerinden 3 kez ve 3’ün altında çalışanın fikrini uygulamaya geçirme oranı % 96,54’tür. Bu %96,54’lük oran, yöneticinin büyük ölçüde “benmerkezcî” bir tutuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 55. Yöneticinin Kendi Fikri ile Yarışan Yerinde Bir Fikri Esas Alma İhtimali

Soru 3	Yöneticiniz bir konuyla ilgili fikrinizi sordu farz edelim; Sizin fikriniz yerinde. Ancak yöneticinizin de fikri en az sizin fikriniz kadar yerinde. Yöneticiniz 10 seferden kaç kez sizin fikrinizi esas alır veya uygular?											
Seçenekler	Hiç	1 Kez	2 Kez	3 Kez	4 Kez	5 Kez	6 Kez	7 Kez	8 Kez	9 Kez	10 Kez	
Frekans	2	12	7	7	1							
Yüzde	%6,9	%41,38	%24,13	%24,13	%17,2							
3 Kez ve Altının Yüzdesi	% 96,54											

“Yöneticinizin çalışanlarıyla empati kurma yaklaşımını “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, ve “Her Zaman” seçeneklerinden biriyle değerlendirmeniz gerekse hangisi sizce uygun olur?” sorusuna verilen cevaplara

Tablo 56'dan bakıldığında, yöneticinin çalışanlarıyla empati kurma yaklaşımı 5'li ölçek üzerinden değerlendirilmiş, “Hiçbir Zaman ve Nadiren” seçeneklerinin toplam yüzdesinin %75,87 olduğu ortaya konmuştur. Empati kurma derecesinin yüksekliği, yöneticilerin benmerkezci anlayıştan uzaklaşmaları ve kendilerini çalışanların yerine koyabilme yani diğergamlıklarını göstermektedir. Empati kurma derecesinin düşüklüğü ise “*benmerkezciliğe*” delalettir.

Tablo 56. Yöneticinin Çalışanları ile Empati Kurma Düzeyi

Soru 4	Yöneticinizin çalışanlarıyla empati kurma yaklaşımını değerlendiriniz?					
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Seçenekler	8	14	7			29
Frekans	8	14	7			29
Yüzde	% 27,59	% 48,28	% 24,13			% 100
Hiçbir Zaman + Nadiren (Yüzde)	%75,87					

Yarı-yapılandırılmış mülakata katılan ve yöneticisinin bürokratik liderlik özelliğini büyük ölçüde taşıdığını belirten 29 katılımcının aynı yöneticinin benmerkezci olmasına ilişkin dört soruya verdikleri cevapların tamamı dikkate alındığında bürokratik liderlik özelliği taşıyan liderlerin büyük ölçüde “*benmerkezci*” olma özelliğini de taşıdıkları söylenebilir.

3.10.8.7. Bürokratik Liderliğin Konum Odaklı Olma Boyutuna İlişkin Veriler ve Analiz Sonuçları

“*Sizce yöneticiniz makamı/mevkiyi nasıl algılıyor veya görüyor? Yük ve sorumluluk mu; yoksa güç ve otorite mi?*” sorusuna verilen cevaplara Tablo 57’den bakıldığında, çalışanların %89,65’i yöneticilerinin mevki veya makama bakışlarını öncelikli olarak 5 puanın üzerinden 3 puan ve üzerinde “*Güç/Otorite*” olarak gördüklerini ifade etmişler.

Tablo 57. Yük/Sorumluluk ile Güç/Otorite İkileminde Yöneticinin Değerlendirilmesi

Soru 1	Sizce yöneticiniz makamı/mevkiyi nasıl algılıyor veya görüyor?												
	Yük/ Sorumluluk	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Güç/ Otorite
Frekans			2		1					7	4	15	
Yüzde (%)			6,9		3,45					24,14	13,79	51,72	
3 Puan ve Üzeri Yüzde Toplamı			%10,35							%89,65			3 Puan ve Üzeri Yüzde Toplamı

“*Yöneticiniz kendisine nasıl davranılmasını ister? Diğer çalışanlar gibi normal mi; yoksa diğer çalışanlardan ayrıcalıklı mı?*” sorusuna verilen cevaplara Tablo 58’den bakıldığında, mülakat yapılan katılımcılardan yöneticilerini bürokratik

liderlik tarzında görenlerin %93,10'u 5 puan üzerinden 3 puan ve üzerinde yöneticilerinin kendilerine "diğer çalışanlardan ayrıcalıklı" davranmalarını istediğini belirtmişlerdir.

Tablo 58. Yöneticinin Çalışanlardan Ayrıcalıklı Olma Düzeyi

Soru 1	Yöneticiniz kendisine nasıl davranılmasını ister?												
Seçenekler	Diğer Çalışanlar Gibi Normal	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Diğer Çalışanlardan Ayrıcalıklı
Frekans									2	3	10	14	
Yüzde (%)									6,90	10,34	34,48	48,28	
3 Puan ve Üzeri Yüzde Toplamı										%93,10			3 Puan ve Üzeri Yüzde Toplamı

Yarı-yapılandırılmış mülakata katılan ve yöneticisinin bürokratik liderlik özelliğini büyük ölçüde taşıdığını belirten 29 katılımcının aynı yöneticinin konum odaklı olmasına ilişkin iki soruya verdikleri cevaplar birlikte dikkate alındığında bürokratik liderlik özelliği taşıyan liderlerin büyük ölçüde "konum odaklı" olma özelliğini de taşıdıkları söylenebilir.

3.10.8.8. Bürokratik Liderliğin İdare-i Maslahatçı Olma Boyutuna İlişkin Veriler ve Analiz Sonuçları

"Yöneticinizin bakışı "bugüne", "bu haftaya", "bu aya", "bu yıla", "önümüzdeki yıla", "önümüzdeki 2-3 yıla" ve "önümüzdeki 5-10 yıla" mı odaklıdır?" sorusuna verilen cevaplara Tablo 59'dan bakıldığında, mülakat yapılan katılımcılardan yöneticilerini bürokratik liderlik tarzında görenlerin %96,54'ü yöneticilerinin bakış açılarının "bu yıl ve altındaki zaman dilimine odaklı" olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 59. Yöneticinin Zaman Odaklılığı

Soru 1	Yöneticinizin bakışı " <u>bugüne</u> ", " <u>bu haftaya</u> ", " <u>bu aya</u> ", " <u>bu yıla</u> ", " <u>önümüzdeki yıla</u> ", " <u>önümüzdeki 2-3 yıla</u> " ve " <u>önümüzdeki 5-10 yıla</u> " mı odaklıdır?						
Seçenekler	Bugün	Bu Hafta	Bu Ay	Bu Yıl	Önümüzdeki Yıl	Önümüzdeki 2-3 Yıl	Önümüzdeki 5-10 Yıl
Frekans	9	1	7	11	1		
Yüzde	% 31,03	% 3,44	% 24,14	% 37,93	% 3,44		
Bu Yıl ve Daha Kısa Dönem %	%96,54						

"Yöneticiniz daha çok hangisine odaklıdır: Uygulamaya mı, planlamaya mı?" sorusuna verilen cevaplara Tablo 60'tan bakıldığında, mülakat yapılan katılımcılardan yöneticilerini bürokratik liderlik tarzında görenlerin %72,42'si 5 puan üzerinden 3 puan ve üzerinde yöneticilerinin "uygulama odaklı" olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 60.Yöneticinin Uygulama/Planlama Odaklılığı

Soru 2	Yöneticiniz daha çok hangisine odaklıdır: Uygulamaya mı, planlamaya mı?													
Seçenekler	Uygulama Odaklıdır	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Planlama Odaklıdır	
Frekans		5	8	8	2	1				2	2	1		
Yüzde (%)		17,24	27,59	27,59	6,90	3,45				6,90	6,90	3,45		
3 Puan ve Üzeri Yüzde Toplamı		%72,42						%17,25						3 Puan ve Üzeri Yüzde Toplamı

Yarı-yapılandırılmış mülakata katılan ve yöneticisinin bürokratik liderlik özelliğini büyük ölçüde taşıdığını belirten 29 katılımcının aynı yöneticinin konum odaklı olmasına ilişkin iki soruya verdikleri cevaplar birlikte dikkate alındığında bürokratik liderlik özelliği taşıyan liderlerin büyük ölçüde “idare-i maslahatçı” olma özelliğini de taşıdıkları söylenebilir.

3.11. Araştırmanın Hipotez Testleri

Araştırmanın 1. hipotezinde “*H1: Denizli’deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen ilişkisel liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların tükenmişlik düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,577$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin %57,7’sini açıklamaktadır. Tablo 52’deki analiz sonuçlarına göre, ilişkisel liderlik ile genel olarak çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta=-0,524$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ilişkisel liderliğin bir birim artması, çalışanların tükenmişlik düzeylerini 0,524 birim azaltacaktır. Böylece araştırmanın H1 ana hipotezi desteklenmiştir.

H1 hipotezinin alt hipotezlerinin analizine aşağıda yer verilmiştir. Şekil 7’de, araştırmanın H1a, H1b ve H1c alt hipotezlerine ait ölçüm değerleri verilmektedir.

Araştırmanın H1a hipotezinde “*İlişkisel liderlik tarzı ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların duygusal tükenme düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,526$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin % 52,6’sını açıklamaktadır.

Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, ilişkisel liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,479$) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ilişkisel liderliğin bir birim artması, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini 0,479 birim azaltacaktır. Böylece araştırmanın H1a hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H1b hipotezinde “*İlişkisel liderlik tarzı ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2 = 0,431$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin %43,1'ini açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, ilişkisel liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,433$) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ilişkisel liderliğin bir birim artması, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini 0,433 birim azaltacaktır. Böylece araştırmanın H1b hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H1c hipotezinde “*İlişkisel liderlik tarzı ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların başarısızlık hissi* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2 = 0,457$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların başarısızlık hissi düzeylerinin % 45,7'sini açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, ilişkisel liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta = -0,502$) ve anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ilişkisel liderliğin bir birim artması, çalışanların başarısızlık hissi düzeylerini 0,502 birim azaltacaktır. Böylece araştırmanın H1c hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın 2. hipotezinde “*H2: Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür.

H2 hipotezinin alt hipotezlerinin analizine aşağıda yer verilmiştir. Şekil 7'de, araştırmanın H2a, H2b, H2c ve H2d alt hipotezlerine ait ölçüm değerleri verilmektedir.

Araştırmanın H2e, H2f ve H2g alt hipotezlerine ilişkin bulgular Tablo 53-60'da verilmiştir.

Araştırmanın H2a hipotezinde “*Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların tükenmişlik düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,577$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin % 57,7'sini açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, bürokratik liderlik ile genel olarak çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta=0,300$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bürokratik liderliğin bir birim artması, çalışanların tükenmişlik düzeylerini 0,300 birim arttıracaktır. Böylece araştırmanın H2a hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H2b hipotezinde “*Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik tarzı ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların duygusal tükenme düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,524$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin %52,4'ünü açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, bürokratik liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif yönde ($\beta=0,318$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bürokratik liderliğin bir birim artması, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini 0,318 birim arttıracaktır. Böylece araştırmanın H2b hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H2c hipotezinde “*Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik tarzı ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,431$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin %43,1'ini açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, bürokratik

liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında pozitif yönde ($\beta=0,274$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bürokratik liderliğin bir birim artması, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini 0,274 birim arttıracaktır. Böylece araştırmanın H2c hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H2d alt hipotezinde “*Kendini korumaya yönelik liderlik tarzının alt boyutu olan bürokratik liderlik tarzı ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların başarısızlık hissi* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,457$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların başarısızlık hissi düzeylerinin %45,7'sini açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, bürokratik liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında pozitif yönde ($\beta=0,216$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bürokratik liderliğin bir birim artması, çalışanların başarısızlık hissi düzeylerini 0,216 birim arttıracaktır. Böylece araştırmanın H2d hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H2e hipotezinde “*Kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutu olan bürokratik liderliği benimseyen yöneticiler aynı zamanda kendini korumaya yönelik liderliğin benmerkezcilik alt boyutunu da büyük ölçüde taşıdıkları*” öngörülmüştür. Bu araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları dikkate alındığında, yöneticilerinin bürokratik liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirten katılımcıların yöneticilerinin benmerkezcilik olup olmadıklarına ilişkin sorulara verdikleri cevaplar, bürokratik liderlerin aynı zamanda “**benmerkezcilik**” olduklarını göstermektedir. Yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları, H2e hipotezini desteklemektedir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta benmerkezciliğe ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan birinci soruda, katılımcının yöneticisini “*ben*”, “*biz*”, “*ben ve biz*”, “*biz ve ben*” kavramlarından hangisiyle tarif edecekleri sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 16'sı (%55,17) yöneticisini “ben” ile 9'u (%31,03) ise “ben ve biz” şeklinde (Tablo 53) tanımlamıştır.

Yarı-yapılandırılmış mülakatın benmerkezciliğe ilişkin ikinci sorusunda, katılımcılara yöneticilerinin çatışma yaşadığı nitelikli ve çalışkan bir çalışanı terfi ettirme, ödüllendirme ve zam yapma ihtimalinin katılımcının değerlendirmesine göre

yüzde kaç olduğu sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 24'ü (%82,80), bunun “%30 ve altında bir rakam” olduğunu (Tablo 54) ifade etmiştir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatın benmerkezciliğe ilişkin üçüncü sorusunda, katılımcılara yöneticilerinin bir konuya ilişkin kendilerinin yerinde ve makul bir fikirlerini yöneticilerinin aynı konuya ilişkin yerinde ve makul fikri olmasına rağmen 10 kezden kaç kez katılımcının fikrini uygulayacağı sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 28'i (% 96,54), “3 kez ve altında” olduğunu (Tablo 55) belirtmişlerdir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatın benmerkezciliğe ilişkin dördüncü sorusunda, katılımcılara yöneticilerinin çalışanlarıyla empati yapma anlayışları sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 22'si (%75,87), *“Hiçbir Zaman”* ve *“Nadiren”* şeklinde (Tablo 56) cevaplamışlardır.

Araştırmanın H2f hipotezinde *“Kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutu olan bürokratik liderliği benimseyen yöneticiler aynı zamanda kendini korumaya yönelik liderliğin konum odaklı olma alt boyutunu da büyük ölçüde taşıdıkları”* öngörülmüştür. Bu araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları, yöneticilerinin bürokratik liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirten katılımcıların yöneticilerinin konum odaklı olup olmadıklarına ilişkin sorulan iki soruya verdikleri cevaplar, bürokratik liderlerin aynı zamanda **“konum odaklı”** olduklarını göstermektedir. Yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları, H1d hipotezini desteklemektedir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta konum odaklı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan birinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin makamı ve mevkiyi *“yük ve sorumluluk”* mu yoksa *“güç ve otorite”* olarak mı algıladıkları sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 26'sı (%89,65), “güç ve otorite” olarak (Tablo 57) cevap vermişlerdir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta konum odaklı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan ikinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin kendilerine diğer çalışanlar gibi normal mi yoksa diğer çalışanlardan ayrıcalıklı davranılmasını mı istedikleri sorulmuştur. Bu soruya mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını

bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 27'si (%93,10), “diğer çalışanlardan ayrıcalıklı” cevabını (Tablo 58) vermiştir.

Araştırmanın H2g hipotezinde *“Kendini korumaya yönelik liderliğin alt boyutu olan bürokratik liderliği benimseyen yöneticiler aynı zamanda kendini korumaya yönelik liderliğin idare-i maslahatçı olma alt boyutunu da büyük ölçüde taşıdıkları”* öngörülmüştür. Bu araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları yöneticilerinin bürokratik liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirten katılımcıların yöneticilerinin konum odaklı olup olmadıklarına ilişkin sorulara verdikleri cevaplar, bürokratik liderlerin aynı zamanda **“idare-i maslahatçı”** olduklarını göstermektedir. Yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları, H2g hipotezini desteklemektedir.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta idare-i maslahatçı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan birinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin bakış açılarının hangi zaman dilimine odaklı oldukları sorulmuştur. Bu soruya, mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 28'i (%96,54), “bu yıl ve daha kısa zaman dilimi” şeklinde (Tablo 59) cevaplamışlardır.

Yarı-yapılandırılmış mülakatta idare-i maslahatçı olmaya ilişkin olarak katılımcılara yöneltilmiş olan ikinci soruda, katılımcılara yöneticilerinin uygulamaya mı yoksa planlamaya mı odaklı oldukları sorulmuştur. Bu soruya mülakat yapılan 47 katılımcıdan yöneticisinin liderlik tarzını bürokratik liderlik olarak tanımlayan 29 katılımcının 21'i (%72,42), 5 puan üzerinden 3 ve daha üsteki derecelendirmeye “uygulamaya odaklı” cevabını (Tablo 60) vermişlerdir.

Araştırmanın H2h hipotezinde *“Kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu”* öngörülmüştür. H2b hipotezinin kabul edilmesi ile yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçlarına göre H2e, H2f ve H2g hipotezlerinin birlikte doğrulandığı göz önüne alındığında H2h hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın H2ı hipotezinde *“Kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu”* öngörülmüştür. H2c hipotezinin kabul edilmesi ile yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçlarına göre H2e, H2f ve H2g hipotezlerinin birlikte doğrulandığı göz önüne alındığında H2ı hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın H2i hipotezinde *“Kendini korumaya yönelik liderlik tarzı ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu”*

öngörülmüştür. H2d hipotezinin kabul edilmesi ile yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçlarına göre H2a, H2b ve H2c hipotezlerinin birlikte doğrulandığı göz önüne alındığında H1i hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır.

H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g, H2h, H2i ve H2j, hipotezlerinin anket ve yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçlarına göre birlikte doğrulanmış olması dikkate alındığında, H1 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın 3. hipotezinde “H3: Denizli’deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları bağımsız değişkenler, çalışanların tükenmişlik düzeyleri bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,577$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin % 57,7’sini açıklamaktadır. Tablo 52’deki analiz sonuçlarına göre, katılımcı liderlik ile genel olarak çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta=-0,172$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcı liderliğin bir birim artması, çalışanların tükenmişlik düzeylerini 0,172 birim azaltacaktır. Böylece, araştırmanın H3 hipotezi desteklenmiştir.

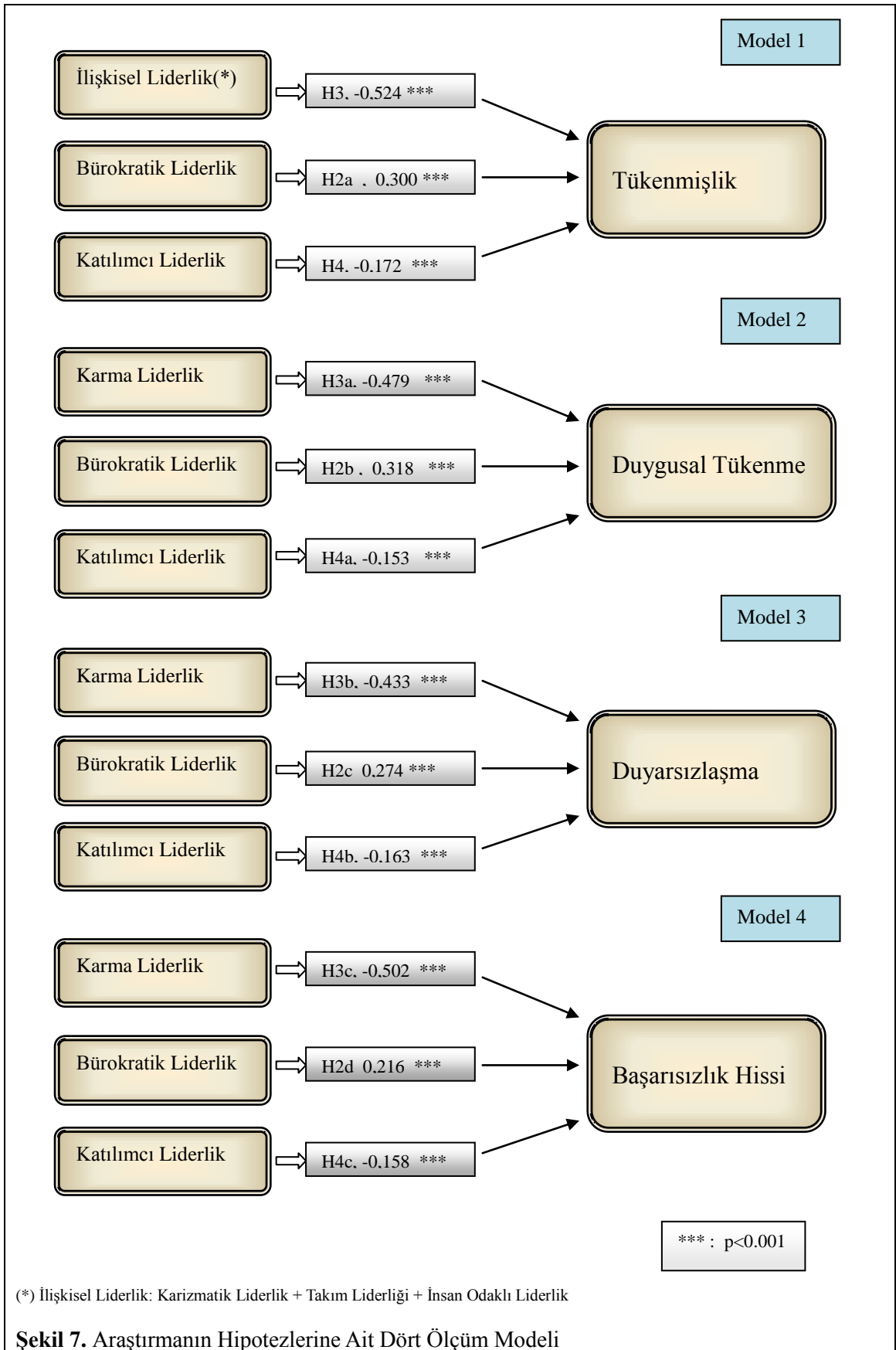
H3 hipotezinin alt hipotezlerinin analizine aşağıda yer verilmiştir. Şekil 7’de, araştırmanın H3a, H3b ve H3c alt hipotezlerine ait ölçüm değerleri verilmektedir.

Araştırmanın H3a hipotezinde “Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları bağımsız değişkenler, çalışanların duygusal tükenme düzeyleri bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında, ($R^2=0,524$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin % 52,4’sini açıklamaktadır. Tablo 52’deki analiz sonuçlarına göre, katılımcı liderlik ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta=-0,153$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcı liderliğin bir birim artması, çalışanların duygusal tükenme düzeyleri 0,153 birim azaltacaktır. Böylece, araştırmanın H3a hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H3b hipotezinde “Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu” öngörülmüştür. Bu

hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,431$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin %43,1'ini açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, katılımcı liderlik ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta=-0,163$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcı liderliğin bir birim artması, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini 0,163 birim azaltacaktır. Böylece, araştırmanın H3b hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın H3c hipotezinde “*Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzları* bağımsız değişkenler, *çalışanların başarısızlık hissi* bağımlı değişken olmak üzere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ($R^2=0,457$) ilişkisel liderlik, bürokratik liderlik ve katılımcı liderlik birlikte, çalışanların başarısızlık hissi düzeylerinin % 45,7'sini açıklamaktadır. Tablo 52'deki analiz sonuçlarına göre, katılımcı liderlik ile çalışanların başarısızlık hissi düzeyleri arasında negatif yönde ($\beta=-0,158$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcı liderliğin bir birim artması, çalışanların başarısızlık hissi düzeylerini 0,158 birim azaltacaktır. Böylece araştırmanın H3c hipotezi desteklenmiştir.



SONUÇ

Sanayileşmeden sonra, özellikle de küreselleşmenin hakim olduğu 1970 sonrası dönemde; sayısı ve çeşitliliği artan örgütler, sürekli değişen ve rekabetin çok çetin olduğu bir çevrede var olma, büyüme, verimli ve etkin olma gayreti içindedirler. Örgütlerin bu gayretlerinde başarılı olabilmeleri için, mevcut kaynaklarını özellikle de insan kaynağını çok verimli ve etkin kullanmaları gereklidir. İnsan kaynağının verimli ve etkin kullanılması, yönetim ve liderlik faaliyetlerinin gerektiği gibi yapılmasıyla mümkündür.

Örgütlerde iş gördürtme yükümlülüğünde olan yöneticiler, çalışanlara çeşitli güçler uygularlar. Çalışanlara güç uygulama yetkisini kendilerinde bulduran yöneticilerin sahip oldukları özellikler ve sergiledikleri davranışlar, yöneticilerin “*liderlik tarzlarıdır.*”

Liderlik tarzlarının oluşmasına; özellikler teorisi, davranışsal, durumsal ve güncel liderlik teorileri, değişik açılardan yaklaşılarak katkıda bulunmuşlardır. Ancak kültürün etkisindeki bir liderlik teorisi, House ve arkadaşlarının GLOBE liderlik araştırmalarından sonra gündeme gelmiştir. Kültürün etkisindeki liderlik teorisinin iki ana varsayımından birincisi, her toplumun kendine özgü tarihsel-sosyolojik gelişimi ve buna bağlı olarak da kendine özgü özellikleri vardır. İkincisi ise her toplumda, o toplumun farklı özelliklerine bağlı olarak farklı etkin liderlik tarzları vardır.

Bu araştırma, kültürün etkisindeki liderlik teorisinin yukarıda belirtilen iki varsayımı temelinden hareket ederek, Denizli’deki örgütlerdeki yöneticilerin liderlik tarzlarını, Türk kültürünün yönetime ve liderliğe etki eden özelliklerini, Türk toplumunun tarihsel-sosyolojik gelişimi doğrultusunda çözümleyerek ortaya koymuştur. Denizli’deki örgütlerde yöneticilerin ilişkisel, katılımcı ve kendini korumaya yönelik liderlik olmak üzere üç liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzlarından çalışanlarda örgütsel güven, adalet ve bağlılık düşüklüğüne neden olan liderlik tarzı tükenmişliğe neden olurken; tam tersi etki gösteren liderlik tarzı ise çalışanların tükenmişlik yaşamamalarını sağlayacaktır.

Tükenmişlik, çalışma yaşamında özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektörlerinde ortaya çıkan bir sendromdur. Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenme, çalışanların enerjilerinin tükendiğini, bıktıklarını, yıldıklarını hissetmeleri; duyarsızlaşma, çalışanların diğerlerine ve işe karşı hissizleşmelerini ve ilgisizleşmelerini; başarısızlık hissi de çalışanların kendilerini olumsuz ve başarısız

değerlendirmelerini ifade etmektedir. Tükenmişlik, çalışanlara bireysel ve örgüte kurumsal olarak bedeller ödeten bir sendromdur. Tükenmişlik yaşayan bireyler; fizyolojik, ruhsal ve davranışsal sorunlar yaşarlar. Bu da, örgütlerin veriminin ve etkinliğinin azalmasına neden olur.

Nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte uygulanarak, örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen kendini korumaya yönelik liderlik, ilişkisel liderlik ve katılımcı liderlik tarzlarının; çalışanların tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi düzeylerine etkilerini analiz etmeyi amaçlayan bu araştırmanın analizlerinden elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

1. Araştırmanın sonuçlarına Tablo 52'den bakıldığında, Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen ilişkisel liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, başarısızlık hissi düzeyleri arasında **“negatif yönde”** ve **“orta düzeyde”** bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada ilişkisel liderlik, GLOBE etkin liderlik araştırmasındaki karizmatik liderlik, takım liderliği ve insan odaklı liderlik tarzlarının birleşimine karşılık gelmektedir.

İlişkisel liderliğin çalışanların çalışma şevkini arttırması, çalışanlara gelecekte ulaşılabilir hedefler koyması ve dürüst davranması, kararlı olması, takım çalışmasına yatkın olması ve insana değer vermesi gibi özelliklere sahip olması, çalışanların tükenmişliğinin üç alt boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi düzeylerinin ve yaşadıkları topyekün tükenmişliğin azalmasına neden olabilir.

2. Araştırmanın anket sonuçlarına Tablo 52'den bakıldığında, Denizli'deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen bürokratik liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi düzeyleri arasında **“pozitif yönde”** ve **“orta düzeyde”** bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Bürokratik liderlik; kuralcı, şekilci ve emsale bağlı bir liderlik tarzıdır. Kuralların bürokratik liderlerce katı bir şekilde uygulamaları, insan olması nedeniyle duyguları varoluşunda önemli bir yer teşkil eden çalışanların enerjilerinin tükenmesine neden olabilir. Varoluşunda kendi kararlarını kendisi alma ihtiyacı içerisindeki olan çalışanların, kuralların katı bir şekilde uygulanmasıyla; kendi yapacağı işler konusundaki kararlara katılmamaları veya katılamaması çalışanların yaptıkları işleri benimsemelerini engeller ve çalışanlarda bir insan olarak önemsenmedikleri, değerlerinin olmadığı hissini oluşturarak çalışanların değersiz hissetmelerine, dolayısıyla da duygusal tükenme yaşamalarına neden olabilir. Kuralların katı uygulanması, enerjisini işlerinde ve örgütü için kullanma çabasını sarf etme ihtiyacı

içinde olan çalışanların önünü tıkar, bu nedenle de, çalışanların duygusal tükenme yaşamaları muhtemeldir.

Bürokratik liderliğin şekilcilik düzeyinin yüksek olması, iş süreçlerinin uzamasına neden olabilmekte; özellikle rutin işler için süreçlerin uzaması, çalışanları bezdirebilmekte ve duygusal tükenmelerine neden olabilmektedir. Öze etkisi olmayan, küçük biçimsel değişikliklere yöneticilerin yükledikleri anlamı abartmaları veya biçimselliği abartarak o çalışma alanında esas olanın kendileri olduğunu çalışanlarına kanıtlayıcı gayreti içinde olmaları, çalışanların duygusal tükenme yaşamalarına neden olabilir.

Bürokratik liderliği benimseyen yöneticilerin katı kuralcı, aşırı şekilci olmaları ve üst düzeyde emsale bağlı olmaları çalışanların önce kendilerini hisleri olmayan nesnelere gibi hissetmelerine ve dolayısıyla da kendileri de kendilerinden nasıl davranmaları isteniyorsa müşterilere veya kendilerinden hizmet alanlara aynı şekilde kuralcı, şekilci ve önceden belirlenmiş usuller çerçevesinde hisleri olmayan nesnelere gibi davranmalarına neden olabilir. Çalışanların müşterilere veya kendilerinden hizmet alanlara, hisleri olan bir insan gibi davranmamaları duyarsızlaşmanın bizzat kendisidir.

Bürokratik liderliği benimseyen yöneticilerin kuralları katı uygulamaları ve emsale bağlı hareket etmeleri çalışanların işlerini yaparken kendi katkılarının olmadığı veya önemsiz olduğu hissini yaşamalarına, böylece kendilerini başarısız hissetmelerine neden olabilir. Bir çalışanın kendisi örgütte olmadığı, örgütteki işleri diğer çalışanların hemen hemen hepsinin zorlanmadan yapabileceğinin farkında olması, çalışanlarda yaptığı işin önemsiz, değersiz, sıradan bir iş olduğu hissini üretebilir ki; bu da, çalışanların zihinlerinde iş ile başarı arasındaki ilişkinin kopmasına ve dolayısıyla çalışanların başarısızlık hissi yaşamalarına neden olabilir.

3. Bürokratik liderliği benimseyen yöneticilerin aynı zamanda büyük ölçüde benmerkezci oldukları, Tablo 53, Tablo 54, Tablo 55 ve Tablo 56'da yer alan yarı-yapılandırılmış mülakat sorularına verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Benmerkezciliğin Weber'in yasal-ussal bürokrasisinin gayrişahsilik ilkesi ile birlikte bulunması mümkün değildir. Nitekim gayrişahsilik, kuralların herkese eşit uygulanmasını ve süreçlerin herkes için aynı işletilmesini ifade etmektedir. Benmerkezci özelliklere sahip olan yöneticiler, kendi çıkarlarını ve yakın çevrelerinin çıkarlarını bürokrasinin işleyişini ve kurallarını kullanarak; yani bürokratik liderlik rolü oynayarak, gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Arkasında benmerkezcilik saklı olan bürokratik liderler, kendi ve yakın çevrelerinin çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışırken; kendilerini meşrulaştırma aracı olarak en fazla kullandıkları imaj, yukarıda belirtmeye çalıştığımız üzere bürokrasinin kuralları ve işleyişidir. Bu anlamda, bürokratik yaklaşım, bütün halinde bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen; bu tarzı benimseyen yöneticiler, bu ilke ve kurallarından sadece kendilerinin işine yarayacak “yetkileri” ön plana çıkarırken, kendilerine sorumluluk yükleyen “yükümlülükler” pek aldırış etmezler. İkinci olarak ise yoğun bir biçimde “*kamu, kurum, şirket, örgüt ve/veya takım yararı*” söylemini kullanırlar. Söylemin bu yönde olmasında, Türk toplumunun hiç olmazsa görünürde toplulukçu bir toplum olması (Hofstede vd., 2010: 96-97) ve bunun kültürel sonucu olarak, Türk insanının da, halihazırda bu kavramlar ve değerler üzerinden sosyal beğenilirlik düzeyinin yüksek olması etkilidir.

4. Bürokratik liderliği benimseyen yöneticilerin aynı zamanda büyük ölçüde konum odaklı oldukları, Tablo 57 ve Tablo 58’de yer alan yarı-yapılandırılmış mülakat sorularına verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Konum (makam) odaklı olma, örgütlerde daha üst konumlara gelip, pozisyon gücünü arttırmaya ilişkin bir kavramdır. Yöneticilerin konum odaklı olmaları, benmerkezcilikle birleştiğinde, bürokratik örgütlerde pozisyon gücünü ele geçirenlerin bu gücü kendilerinin ve yakın çevrelerinin kişisel çıkarlarını elde etme aracı olarak kullandıkları oldukça çok gözlenen bir durumdur. Konum odaklı bürokratik liderler; örgütte çalışan teknik personeli modern bürokrasinin konut-iş yeri ayrımı olmasına rağmen, kendi özel konutlarındaki onarım işlerinde bedel ödemeksizin kullanabilmekte; örgütün şoförünü gece-gündüz veya çalışma saati içi-dışı ayrımı gözetmeksizin ve herhangi bir bedel ödemeksizin, kendilerinin ve aile fertlerinin özel hizmetine tahsis edebilmekte; hatta örgüt çalışanlarından bazılarını haftalık pazar alışverişini dahi yaptırabilmektedirler.

Türk toplumunun güç mesafesi yüksek bir toplum olması (Hofstede vd., 2010: 57-59), “*Bal tutan parmağını yalar*” gibi popüler sözlerimizin varlığı, çalışanların veya toplumun diğer fertlerinin konumunu kullanarak kişisel çıkar temin eden yöneticiler için “*Ne var canım bunda, adam müdür/genel müdür/başkan vs. olmuş, olacak o kadar!*” şeklinde ifade ettikleri bakışları, ileride yönetici olup konumlarını benzer şekilde kişisel çıkarları için kullanma beklentisi içinde olanların bugünkü “*gönüllü kulluk*” niteliğindeki kabullenişleri, bu tarz bürokratik liderleri denetleyecek konumda olanların, aynı tınyette bürokratik liderler olmaları, kişisel çıkar temin edip yakalandıklarında, “*Minareyi çalan kılıfını hazırlar*” şeklindeki popüler söylemin yol göstericiliğinde

“*Bunlar münferit vakalar*” açıklaması, konum odaklı olmayı bürokratik liderliğin arkasına saklayan yöneticilerin konumlarını kullanarak kişisel çıkarlarını sağlamalarını meşrulaştırmakta ve kolaylaştırmaktadır.

5. Bürokratik liderliği benimseyen yöneticilerin aynı zamanda büyük ölçüde idare-i maslahatçı oldukları, Tablo 59 ve Tablo 60’da yer alan yarı-yapılandırılmış mülakat sorularına verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Bürokratik liderliğin idare-i maslahatçılık boyutu; uzun döneme odaklanmak yerine kısa döneme odaklanmak, makro bakış açısı yerine mikro bakış açısına sahip olmak, sistem kurmak ve işletmek yerine anlık kararlarla ve uygulamalarla işleri yürütmek, günü mümkün olduğunca sorunsuz ve sıkıntısız ancak minimum verimle geçirmek, sorunlara kalıcı çözümler üretmek yerine geçici çözümlerle günü kurtarmak gibi belirgin bazı özellikler taşımaktadır.

Bürokratik liderlerdeki kısa dönem odaklılık, Weber’in bürokrasisindeki yasal-ussallık ilkesiyle çelişmektedir. Bir örgüt için yasal-ussallık ilkesi, kurumlaşmayı ve kurumsallığı gerektirir. Kısa dönemdeki ussal davranışlar; uzun dönemde ussal bir yaklaşım benimsenmediği takdirde, kurumların etkinliğine, verimliliğine ve varlığına zarar verebilir.

6. Araştırmada anket uygulaması ve yarı-yapılandırılmış mülakat sonuçları birlikte değerlendirildiğinde; Denizli’deki örgütlerde bürokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin liderlik tarzları; benmerkezcilik, konum odaklı olma ve idare-i maslahatçılık boyutlarını da büyük ölçüde taşımaları nedeniyle, bürokratik liderlik tarzının arkasına benmerkezcilik, konum odaklı olma ve idare-i maslahatçılık gizlenmiş kendini korumaya yönelik liderliktir. Bir başka ifadeyle, görünürde bürokratik olan liderlik aslında kendini korumaya yönelik liderliktir. Buradan çıkarılabilecek sonuç şudur: Anket uygulaması sonucunda bürokratik liderlik ile tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi arasında ortaya çıkmış olan “*pozitif yönde*” ve “*orta düzeydeki*” ilişki, kendini korumaya yönelik liderlik ile tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi arasındaki ilişkinin aynısıdır.

7. Araştırmanın sonuçlarına Tablo 52’den bakıldığında, Denizli’deki örgütlerde yönetici/yetkililerce benimsenen katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, başarısızlık hissi düzeyleri arasında “*negatif yönde*” ve “*orta düzeyde*” bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin katılımcı liderliği benimsemeleri, çalışanlara değerli oldukları, görüşlerinin yöneticiler tarafından önemsendiği ve çalışanlara işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini vererek,

çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma, başarısızlık hissi düzeylerini ve dolayısıyla tükenmişlik düzeylerini azaltıyor olabilir.

Bu araştırmanın süreci ve sonuçları dikkatle değerlendirildiğinde, örgütlerin konuyla ilgili olarak yapmaları gerekenler ile gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır:

1. Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, bürokratik liderlik veya kendini korumaya yönelik liderlik, çalışanların tükenmişliğine neden oluyorken; ilişkisel ve katılımcı liderlik tarzları, çalışanların tükenmişliğinin azalmasına neden olmaktadır. Örgütlerin ilişkisel ve katılımcı liderlik tarzlarını benimseyen yöneticileri istihdam etmeleri ve mevcut yöneticilerin ilişkisel ve katılımcı liderlik tarzlarının özellikleri doğrultusunda eğitilmeleri, örgütler açısından yararlı olacaktır.

2. Hofstede'nin araştırmaları (2010) ve GLOBE Etkin Liderlik Davranışları Araştırması (2004), kültürün sırasıyla yönetim ve liderlik tarzlarını belirlemede etkisini ortaya koymuşlardır. O halde, bir kültürün özellikleri belirli boyutlara, özellikle kültürün ölçülebilir boyutlarına göre bilinirse; yönetim anlayışı ve liderlik tarzları, o kültür özellikleri doğrultusunda belirlenebilir. Hofstede'nin araştırmalarına göre, Türk kültürü; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, kısa dönem odaklılık ve dişilik düzeyi yüksek kültürlerdendir. GLOBE araştırmasına göre ise Türk kültürü, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, grup içi toplulukçuluk, kısa dönem odaklılık, kadın-erkek eşitsizliği düzeyi yüksek toplumlardan biriyken; performans odaklılık, insan odaklılık, kurumsal toplulukçuluk, iddialılık düzeyi düşük kültürlerdendir. Türkiye'de yöneticiler seçilirken, eğitilirken, örgüt ve yönetim faaliyetleri biçimlendirilirken, Türk kültürünün yukarıda belirtilen özellikleri dikkate alınmalıdır.

3. Bütün kültürler az veya çok melezleşme yaşamışlardır. Hemen her toplumun kendi tarihsel süreci içinde geçirdiği kritik melezleşme aşamaları vardır. Örgüt ve yönetim faaliyetleri biçimlendirilirken, yönetici ve/veya liderler belirlenirken, eğitilirken, kültürlerin yaşadıkları kritik melezleşme aşamaları irdelenmeli ve bu melezleşme süreçlerinin kültüre etkileri dikkate alınmalıdır.

4. Bu araştırma; hizmet sektörü içindeki bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm alt sektörlerini kapsamaktadır. Hizmet sektörünün diğer alt sektörleri de çalışmaya dahil edilerek ve diğer bölge şehirleri veya ülke genelinden örneklem oluşturularak, örgütlerdeki liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeylerinin ilişkisini araştıran daha kapsamlı verilerin toplanacağı yeni araştırmaların yapılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

5. Bu araştırmada, örgütlerdeki yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların yaşadıkları tükenmişlik sendromu ilişkisini ortaya koyabilmek için nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte uygulanmıştır. Türkiye'deki araştırmalarda, nicel araştırma yöntemleri, yoğun olarak uygulanmaktadır ve nerdeyse bilimsel araştırma ile özdeşleştirilmiştir. Ancak ölçeklerin çoğunlukla Batı'dan alınarak uygulanması, her ne kadar ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılsa da, verilerin toplanması safhasında toplumun gereken ilgiyi göstermemesi veya Türk toplumunun toplulukçuluk özelliğinin bir sonucu olarak toplumun fertlerinin sosyal beğenilirlik düzeylerinin yüksek olması, nicel yöntemlerin bilimsel gerçekliğe ulaşmada yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerde çalışan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik ilişkisini ortaya koyabilmek için, daha fazla nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

6. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin maddelerinin daha dengeli dağılımının sağlanması adına, 23 maddeden oluşan ilişkisel liderlik boyutunun maddelerinin azaltılması; 4 maddeden oluşan bürokratik liderlik boyutu ile 2 maddeden oluşan katılımcı liderlik boyutunun maddelerinin artırılmasıyla elde edilecek ve daha güçlü bir ölçme sağlayacak ölçek geliştirme çalışmalarının yapılması faydalı olacaktır.

7. Araştırma sürecinde, örgütlerde özellikle yönetimle ilgili konularda veri toplamada ciddi güçlükler ve hassasiyetler söz konusudur. Yöneticiler, kendileri ile ilgili bir araştırmanın neticelerinin kendilerine zarar verebileceği konusunda tedirginlik duyarken; çalışanlar özellikle yöneticilerinden izin alınarak yapılan araştırmalarda araştırmacıya güven duyamayabilmektedir. Biri yöneticiler, diğeri çalışanlar cephesinden olmak üzere bu iki neden; çalışanların araştırmaya katılma hususunda isteksiz davranmalarına veya katılsalar dahi sorulara samimi olarak cevap vermemelerine neden olabilmekte ve yönetime ilişkin konularda veri toplamayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, bilimsel araştırmalarda verilerin kolay temin edilmesini sağlamak için, bilimsel araştırmaları desteklemenin ve bilimsel araştırmalara katılmanın vatandaşlık görevi olarak yasal veya anayasal güvenceye kavuşturulması gereklidir. Bu güvencenin teminiyle, bilimsel araştırmalarda kamu ve özel ayrımı gözetilmeksizin izin almak istisnai hale getirilmelidir. Ayrıca bilimsel araştırmalara destek vermeyenler veya engel olanlar için belirli cezaların tanımlanmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Abadan N. (1959). *Bürokrasi*, Ankara SBF Yayınları, Ankara.
- Abraham R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126/3, 269–292.
- Agarwal S. ve Ramaswami S. N. (1993). "Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13/2, 49-70.
- Aghaie N. vd. (2012). "Relationship Between Organizational Justice and Job Burnout in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran", *Palagia Research Library*, 3/4, 2438-2445.
- Aksan V. H. ve Goffman D. (2011). *Erken Modern Osmanlılar: İmparatorluğun Yeniden Yazımı*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Aksel İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatminine Etkileri ve Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aksel İ. (Şubat 2008). *Liderlik Teorileri, Liderlik ve Motivasyon*, (ed: Celalettin Serinkan), Nobel Yay. Dağ., Ankara: 33-61.
- Aktan O. (2000). *Türk İşadamları ve İşletmesi*, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Aktay A. (2008). *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altay H. ve Akgül V. (2010). "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7/14, 87-112.
- Aktuğ İ. vd. (2006). "Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri", *Osmangazi Tıp Dergisi*, 28/2, 91-101.
- Allen N.J. ve Meyer J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Althusser L. (2000). *İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları*, (çev: Yusuf Alp-Mahmut Özışık), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Altunışık R. vd. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- American Psychiatric Association (APA) (2000). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV-TR-4th Edition, Text Revision)*, Washington.
- Arrindell W.A. vd. (2003). "Masculinity-Femininity as A National Characteristic and Its Relationship with National Agoraphobic Fear Levels: Fodor's Sex Role Hypothesis Revitalized", *Behaviour Research and Therapy*, 41, 795–807.
- Arı M. S. (1994), "Osmanlılar'da Şeyhülislamlık Müessesesi", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1/1, 170-178.
- Argon T. ve Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Basım Yayın, Ankara.
- Argüden Y. (2004). *Geleceği Şekillendirmek*, Rota Yayınları, Ankara.
- Armstrong M. (1993). *Human Resource Management: Strategy and Action*, Page Limited, Kogan, London.
- Arsal S. M. (1947). *Türk Tarihi ve Hukuk*, İstanbul Hukuk Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Asgari M. H. ve Jafari A. L. (2013). "The Study of The Relationship between The Leadership Styles of Managers and Job Burnout of Technical-Vocational Education Centers Employeesin The North of Iran", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4/1, 66-72.
- Ashforth B. E. ve Lee R. T. (1997). "Burnout As A Process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 703-708.

- Ashkanasy N. vd. (2004). "Future Orientation", (Ed: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (282-342), Sage Publication Inc., USA.
- Aslan S. H. ve Aslan O. (1997). "Hekimlerde Tükenmede Cinsiyetle İlişkili Etkenler", *Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 22/2, 132-136.
- Avolio B. J. vd. (1999). "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avşaroğlu S.D. vd. (2005). "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Aydın K. (2004). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aycan Z. vd. (2000). "Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: 10 Year Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49/1, 192-221.
- Aykut A. S. (2009). "İbni Battuta'da 'Ahi' Kelimesi ve Anadolu", *Cogito*, 59, 113-134.
- Aytaç M. vd. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa.
- Bahar E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcıoğlu İ. vd. (2008). "Tükenmişlik Sendromu", *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Baltaş A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baltaş A. (2011). *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarmak*, Remzi Kitapevi, 3.Baskı, İstanbul.
- Baltaş A. ve Baltaş Z. (2000, 2008). *Stres ve Başaçıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baransel A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 1/73, 2.Baskı, İstanbul.
- Barksdale M. M. (2008). *Power And Leadership Effectiveness In Organizations: A Literature Riview*, (Unpublished Dissertation of Master of Bussiness Administration), Naval Postgraduate School, California.
- Barut Y. ve Kalkan M. (2002). "Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14.
- Barutçu E. ve Serinkan C. (2008). "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 8/2, 541-561.
- Basım N. ve Şeşen H. (2006). "Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, VI/2, 15-23.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass B. M. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, USA.

- Bass B. M. (1997). "Does the Transactional and Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Pscyhologist*, 52/2, 130-139.
- Bass B. M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8/1, 9-32.
- Bass B. M. ve Steidlmeier P. (1999). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour", *Leadership Quarterly*, 10/2, 181-216.
- Bass B. M. vd. (2003). "Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88/2, 207-218.
- Baş T. (2001). *Anket*, Seçkin Kitapevi, 1.Baskı, Ankara.
- Başaran İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başören M. (2005). *Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Basılmamış Master Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Bateman T. S. ve Strasser S. (1984). "A Longitudinal of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27/1, 95-112.
- Batmaz V. (2006). *Otoriteriyen Kişilik ve Uyma: Sanford, Milgram, Şerif, Asch*, Salyangoz Yayınları, İstanbul.
- Bayrak S. (2000). "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-1", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5/2, 21-34.
- Baysal A. C. ve Tekinarşlan E.(1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2.Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Baysal A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayram N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*, 2.Baskı, Ezgi Kitapevi, İstanbul.
- Beck C. L. ve Gargiulo R. M.(1983). "Burnout in Teachers of Retarded and Non-Retarded Children", *Journal of Educational Research*, 76/3,169-173.
- Bedeian A. G. (1987). *Management*, The Dryden Press, Japan.
- Bennis W. (1991). "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Antioch Review*, 49/1, 1-2.
- Berle A. A. (1980). *İktidar*, (Çev: Nejat Muallimoğlu), Tur Yayınları, İstanbul.
- Bernardin H. J. ve Cooke D. K. (1993). "Validity of an Honest Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees", *Academy of Management Journal*, 36, 1097-1108.
- Bertocci D. I. (2009). *Leadership in Organizations*, University Press of America Inc., UK.
- Beugre C. D. (November 2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 13/7, 1091-1104.
- Bhagat R. S. ve Steers R. M. (2011). *Chambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge University Press, UK.
- Bıçak A. (2009). *Türk Düşüncesi I: Kökenler*, Dergah Yayınları, İstanbul.
- Bıçak A. (2010). *Türk Düşüncesi II: Kaygılar*, Dergah Yayınları, İstanbul.
- Bjerke B. (2000). *Business Leadership and Culture: National Management Styles in The Global Economy*, Edward Elgar Publishing Inc., UK.
- Blake R. R. ve Mouton J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston.

- Blake R. R. ve Mouton J. S. (1982). "Theory and Research for Developing a Science of Leadership," *Journal of Applied Behavioural Science*, 18, 275-91.
- Blake R. R. vd. (1969). "The Managerial Grid, Behavioral Science and the Manager's Role", (eds: W. B. Eddy, W. W. Burke, V. A. Dupre and O. P. South), *NTL Institute for Applied Behavioral Science*, (167-174), Washington.
- Bolat O. İ. (2011). "Lider-Üye Etkileşiminin Tükenmişlikle İlişkisi", *İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13/2, 63-80.
- Bolat T. vd. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolden R. vd. (June 2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, (Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre), Centre for Leadership Studies University of Exeter, United Kingdom.
- Borrow J. C. (April 1977). "The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework", *The Academy of Management Review*, 2/2, 231-251.
- Boydak-Özan M. ve Özdemir T. Y. (2013). "İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri: Nitel Bir Çalışma", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/3, 469-486.
- Bozkurt Ö. (1977). *Yönetim Sosyolojisi*, TODAİE Yayınları, No:165, Ankara.
- Bozkuş M. (1998). "Türklerin İslamiyet'i Kabulü ve Aleviliğin Türkler Arasında Yayılması", *CUİFD.*, 2, 409-418.
- Böke K. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, ALFA Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Börekçi Y. D. (2009). "Influence of Alternative Work Arrangements on Followers' Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior", *International Journal of Leadership Studies*, 4/2, 161-183.
- Brodbeck F. C. vd. (2002). "Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance", *Academy of Management Executive*, 16/1, 16-29.
- Brown A. D. (1997). "Narcissism, Identity and Legitimacy", *Academy of Management Review*, 22/3, 643-86.
- Brownell J. (2002). *Listening: Attitudes, Principles, and Skills*, 2nd Edition., Allyn and Bacon, Boston.
- Bruning N. S. ve Frew D. R (1987). "Effects of Exercise, Relaxation, and Management Skills Training on Psychological Stress Indicators: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 52, 515-521.
- Byrne B. M. (1994). "Burnout: Testing for the Validity, Replication, and Invariance of Causal Structure Across Elementary, Intermediate, and Secondary Teachers", *American Educational Research Journal*, 31/3, 645-673.
- Buble M. ve Pavic I. (2007). "Interdependence Between Organizational Culture and Leadership Styles: The Croatian Case", *The Business Review*, 7/1, 143-150.
- Budak G. (2005). *İşletmelerde Bürokratik Sabotaj*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Budak G. ve Sürgevil O. (2005). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 20/2, 95-108.
- Buick I. ve Thomas M. (2001). "Why Do Middle Managers in Hotels Burn Out?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/6, 304-309.
- Bursalıoğlu Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk Ş. (2006, 2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Büyüköztürk Şener vd. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 18.Baskı, PEGEM Akademi, Ankara.
- Cacioppo J. T. ve Petty R. E. (1982). "The Need for Cognition", *The Journal of Personality and Social Psychology*, 42/1, 116-131.
- Can H. (1999, 2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canclini G. N. (1995). *Hybrid Cultures*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Canman D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Yayın No: 37, Ankara.
- Caputo J. S. (1991). *Stress and Burnout in Library Service*, Phoenix, The Oryx Press, Phoenix, Arizona.
- Carl D. vd. (2004). "Power Distance", (Eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (513-563), Sage Publication Inc., USA.
- Carola J. M. (2010). *Perceived Frequency of Change and Burnout among Employees of Varying Position Levels and Organization Types*, (Unpublished Dissertation of Phd), Northcentral University, Arizona.
- Carr A. (1998). "Identity, Compliance and Dissent in Organizations: A Psychoanalytic Perspective", *Organization*, 5/1, 81-89.
- Carrol S. J. ve Gillen D. J. (1987). "Are You Classical Management Functions Useful In Describing Managerial Work?", *Academy of Management Review*, 12/1, 38-51.
- Cavelzani A. (2012). "Dysfunctional Management: Narcissistic Leadership: A Case Study", *International Leadership Journal*, 4/3, 77-93.
- Cerit Y. (2012). "Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31/2, 35-56.
- Cerit Y. (2008). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliğine Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 55, 547-570.
- Ceyanes J. W. ve Slater R. O. (2005). "Does Teacher Trust in the Principle Influence Teacher Burnout?", (Paper Presented at the American Educational Research Association Annual Meeting), Montreal, Canada.
- Charlotte R. ve Adam-Smith D. (2009). *Managing and Leading People*, CIPD, UK.
- Cherniss C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*, Praeger, New York.
- Cherniss C. (1995). *Beyond Burnout*, Routledge, New York.
- Chhokar vd. (2007). *Culture and Leadership across The World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Mahwah, New Jersey.
- Chuo S. (2003). *The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout*, (Unpublished Dissertation of Phd.), Alliant International University, California School of Organizational Studies, Los Angeles.
- Cihangiroğlu N. (2011). "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 53/1, 9-16.
- Clayton S. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, (çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Collinson D. L. (2003). "Identities and Insecurities: Selves at Work", *Organization*, 3, 527-547.
- Colquitt J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86/3, 386-400.
- Cordes C. L. ve Dougherty T. W.(1993). "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *The Academy of Management Review*, 18/4, 621-656.

- Cordes C. L. vd. (1997). "Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685-701
- Coşturoğlu M. (2000). *Toplumsal Çözülme: Toplumsal Patoloji*, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Crane S. J. ve Iwanicki E. F. (1986). "Perceived Role Conflict, Role Ambiquity and Burnout Among Special Education Teachers", *Medical and Special Education*, 7/2, 24-31.
- Cropanzano R. vd. (2003). "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 88/1, 160-169.
- Cüceloğlu D. (2009). *Özüne Yabancılaşmış İnsanların Oluşturduğu "Mış Gibi" Yaşamlar*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çağlar Ç. (2011). "Okullarda Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11/4, 1827-1847.
- Çağrı M. (2000). *İslam Düşüncesinde Ahlak*, Birleşik Yayınları, İstanbul.
- Çakıcı A. ve Doğan S. (2014). "Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15/1, 79-89.
- Çalgan Z. vd. (2009). "Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik", *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29/1, 61-74.
- Çalgan Z. (2007). *Ankara Kent Merkezindeki Serbest Eczacıların Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çalışkan S.C. (Aralık 2009). "Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Kalitesi Üzerine Bir Çalışma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/2, 219-241.
- Çam O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çam O. (1995), *Tükenmişlik*, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Çam O. (2001). "The Burnout in Nursing Academicians in Turkey", *International Journal of Nursing Studies*, 38, 201-207.
- Çapcıoğlu İ. vd. (Ağustos 2010). "Max Weber Sosyolojisinde Karizmatik Otorite ve Dini Liderlik", *TSA/Yıl:14*, 2, 51-76.
- Çapri B. (2006). "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2/1, 62-77.
- Çarkçı A. (2008). *Yeni Kamu Yönetimi Çağında Girişimci Bürokrasi ve Girişimci Bürokratlar*, Erguvan Yayınları, İstanbul.
- Çavuşoğlu İ. (2005). *Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çeçen A. (1984). *Kültür ve Politika*, Hill Yayıncılık, İstanbul.
- Çelik V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Çelik V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik Keleş H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Çetin F. vd. (2011). "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70

- Çetin M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin N. (2008). “Kurumsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1/23, 74-84.
- Çetinkaya M. (2009). “Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11/2, 219-239.
- Çimen M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Doktora Tezi), T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- Çimen M. ve Ergin C. (2001). “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 43/2, 169-176.
- Çoban E. A. ve Hamamcı Z. (2008). “Effect of Stress Coping Program on The Level of Vocational Burnout of Counselors”, *Elementary Education Online*, 7/3, 600-613.
- Çobanoğlu Ş. (2005). *Mobbing: İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Çokluk Ö. (2000, 2003). *Örgütlerde Tükenmişlik*, (ed: Cevat Elma ve Kamile Demir), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, (109-133), Ankara.
- Daft R. L. (1997). *Management*, Drayden Press, Oak Brook, Illinois.
- Dağ İ. (1991). Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği’nin (RİDKOÖ) Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği, *Psikoloji Dergisi*, 7/26, 10-16.
- Damen L. (1987). *Culture Learning: The Fifth Dimension in the Language Classroom Reading*, Addison Wesley, Mass.
- Daugherty R. A. ve Williams S. E. (2009). “Power and Influence: Strategies for Leaders”, *Developing Effective Leaders Instructors' Guide*, Oklahoma State University, Oklahoma.
- Deckard G. J. vd. (1992). “The Occurrence and Distribution of Burnout Among Infectious Disease Physicians”, *J Infect Dis*, 165/2, 224-228.
- De Luque M. S. ve Javidan M. (2004). “Uncertainty Avoidance”, (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (602-653), Sage Publication Inc., USA.
- Demirbaş A. R. (2006). *Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Demirel E. T. vd. (2013). “Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/Hizmetkar) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB-I Bölgesi Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 22/2, 45-81.
- Demirel Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15/2, 179-194.
- Demirel Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 15, 115-132.
- Demirkol İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Dennis R. S. ve Bocernea M. (2005). “Development of The Servant Leadership Assessment Instrument”, *Leadership and Organization Development Journal*, 26/8, 600-615.

- Dereli T. (1985). *Organizasyonlarda Davranış*, Okan Yayıncılık ve Dağıtıcılık, İstanbul.
- Deringil S. (2014). *İktidarın Sembolleri ve İdeoloji: II.Abdülhamit Dönemi (1876-1909)*, Doğan Kitap, İstanbul.
- Dibekoğlu, Z. (2006). *Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri: Sakarya İli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Dikmetaş E. vd. (2011). "Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22/3, 137-149.
- Dilber M. (1981). *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış*, Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Dinçer Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Betaş Yayınları, 6.Baskı, İstanbul.
- Divitçioğlu S. (1987). *Kök Türkler*, Ada Yayınları, Ankara.
- Doğan B. vd. (2007). *Türkiye'de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*, Betaş, İstanbul.
- Dorfman P. W. vd. (2004). "Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (669-720), Sage Publication Inc., USA.
- Dorfman P. W. ve House R. J. (2004). "Cultural Influences on Organizational Leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (51-73), Sage Publication Inc., USA.
- Dozier B. J. (2010). *Work Environment and Job-Related Burnout: How Organizational Support Mediates the Effects*, (Unpublished Dissertation of Phd.), Capella University, USA.
- Drucker P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Dumitrescu V. M. (2012). "The Cultural Dimension of Rhetoric: The Use of Meiosis and Hyperbole in British and American English", *Business of Cultural Studies*, 8/2, 161-169.
- Durna U. (2004). "Stress, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 11/1.
- Dursun D. (1989). *Osmanlı Devleti'nde Siyaset ve Din*, İşaret Yayınları, İstanbul.
- Dursun D. (1992). *Din Bürokrasisi*, İşaret Yayınları, İstanbul.
- Durukan M. B. (2006). "Başarısız Projelere Artan Bağlılık", *İzmir Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası*, 94.
- Edelwich J. ve Broadsky A. (1980). *Burnout States of Disillusionment in the Helping Professions*, Human Resources Press, New York.
- Efil İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Bursa.
- Einarsen S. (2000). "Harassment and Bullying in the Workplace: A Review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379-401.
- Ekstedt M. (2005). *Burnout and Sleep*, (Unpublished Dissertation of Phd.), Department of Public Health Sciences, Karolinska Institute.
- Elangovan A. R. ve Shapiro D. L. (1998). "Betrayal of Trust in Organizations", *Academy of Management Review*, 23/3, 547-566.
- Eliot T. S. (1962). *Notes Towards the Definition of Culture*, Faber, London.

- Ellis H. (1898). "Auto-Eroticism: A Psychological Study", *Alienist and Neurologist*, 19, 260-299.
- Emrich C. G. vd. (2004). "Cross-Cultural Differences in Gender Egalitarianism: Implications for Societies, Organizations, and Leaders", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (343-394), Sage Publication Inc., USA.
- Engin A. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Eraslan L. (2004). "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", *Atatürk Üniversitesi Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, Güz Sayısı.
- Erdal M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, (Yüksek Lisans Projesi).
- Erdoğan İ. (1975). *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Sermet Matbaası, İstanbul.
- Erdoğan İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul.
- Erdoğan İ. (1997). *İletişim, Egemenlik, Mücadeleye Giriş*, İmge Yayınları, Ankara.
- Eren E. (1998, 2003), *Yönetim ve Organizasyon*, Betaş, İstanbul.
- Eren E. (2000, 2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Betaş Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli A. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Ergin C. (1992). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", (ed: R. Bayraktar ve İ. Doğ), *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikoloji Derneği, Ankara.
- Ergin C. (1993). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 143-160.
- Ergin C. (1996). "Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları", *3P Dergisi*, 4/1, 28-33.
- Ergun D. (2000). *Kimlikler Kısacasında Ulusal Kişilik*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Ergun D. (2004). *Türk Birey Kuramına Giriş*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Eroğlu F. (Şubat 2009). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu Ş. G. (2014). "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Eröz M. (1983). *Milli Kültürümüz ve Meselelerimiz*, İstanbul.
- Ertan V. (1969). *Tarihte Meşihat Makamı: İlimye Sınıfı ve Meşhur Şeyhülislamlar*, Bahar Yayınevi, İstanbul.
- Eryılmaz B. (1992). *Osmanlı Devleti'nde Millet Sistemi*, Ağaç Yayıncılık, İstanbul.
- Esmer Y. (2006). *Comparative Sociology*, (Guest Editor with Thorleif Pettersson), 5/2-3.
- Esmer Y. (2012). *Türkiye Değerler Atlası 2012: Değişimin Kültürel Sınırları*, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Etzioni M. (1984). "Moderating Effect of Social Support on The Stress-Burnout Relationship", *Journal of Applied Psychology*, 69, 615-622.

- Fawzy F. I. vd. (1991). "Burnout in The Health Professionals", (eds: F. K. Judd, G. D. Burrows, D. R. Lipsitt), *Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry*, Elsevier Science Publishers BV, Amsterdam.
- Fayol H. (Mart 2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Adres Yayınları, Ankara.
- Fiedler F. E. (1978). *Situational Kontrol and A Dynamic Theory Of Leadership*, John Wiley And Sons, New York.
- Fiedler F. E. ve Chemers M. M. (1984). *Improving Leadership Effectiveness*, Jones Wiley and Sons, New York.
- Field A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Sage Publications, Third Edition, London, UK.
- Fielding J. ve Gilbert N. (2007). *Understanding Social Statistics*, Sage Publications, Second Edition, London, UK.
- Findley C. V. (2011). *Kalemiyeden Mülkiyeye Osmanlı Memurlarının Toplumsal Tarihi*, (çev: Gül Çağalı Güven), Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Fischer R. (2001). "Role Stress, the Type a Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance", *Behavioral Research in Accounting*, 11, 143-170.
- Fischer R. (2004). "Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach", *International Journal of Organizational Behaviour*, 8/3, 486-503.
- Fişek K. (Eylül 2012). *Yönetim*, Kilit Yayınları, 4.Baskı, Ankara.
- Fleischer H. C. (1996). *Tarihçi Mustafa Ali*, (çev: Ayla Ortaç), Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- French J. R. P. Jr. ve Raven B. H. (1959). "The Bases of Social Power", (ed: D. Cartwright), *Studies in Social Power*, (150-167), Institute for Social Research, Ann Arbor, MI.
- Frank A. R. ve Mc Kenzie R. (1993). "The Development of Burnout Among Special Educators", *Teacher Education and Special Education*, 16/2, 161-170.
- Freudenberger H. J. (1974). "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30/1, 159-165.
- Freudenberger H. J. (1976). "Freudenberger on Staff Burnout", *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 3/1.
- Freudenberger H. J. ve Richelson G. (1981). *Burn-out: How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Books, Doubleday and Company Inc., New York.
- Freyer H. (1964). *Din Sosyolojisi*, (çev: T. Kalpsüz), AÜİF Yayınları, Ankara.
- Friedman I. A. (1995). "Measuring School Principal-Experienced Burnout", *Educational and Psychological Measurement*, 55/4, 641-652.
- Friedrich C. J. ve Brzezinski Z. K. (1964). *Totaliter Diktatörlük ve Otokrasi*, (çev: Oğuz Onaran), Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları, Ankara.
- Fuller G. (1998). *Management*, Prentice Hall Pres, London.
- Gachutha C. W. (2006). *The Role of Supervision in the Management of Counsellor Burnout*, (Unpublished Dissertation of Phd.), University of South Africa.
- Gaines J. ve Jermier J. M. (1983). "Emotional Exhaustion in a High Stres Organization", *Academy of Management Journal*, 26/4, 567-586.
- Galley C. C. (2001). *Cultural Policy, Cultural Heritage and Regional Development*, (Unpublished Dissertation of Master), The State University of New Jersey, New Jersey.
- Galpin T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Geçtan E. (2004). *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar*, Yaylacık Matbaacılık Ltd., İstanbul.

- Gelfand M. J. vd. (2004). "Individualism and Collectivism", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (437-512), Sage Publication Inc., USA.
- George J. M. and Jones G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall, Forth Edition, New Jersey.
- Ghiselli E. E. (October 1963). "Management Talent", *American Psychologist*, 18, 631-642.
- Giap B. ve Hackermeier I. (2005). "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", *Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis and Job Design*, 2-14.
- Gibson L. A. (2012). *An Experimental Investigation of Collaboration and Apprising on Target Commitment in Upward Influence Attempts*, (Unpublished Dissertation of Phd.), New Mexico State University, New Mexico.
- Gibson J. L. vd. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Irwin McGraw Hill, Tenth Edition, Boston.
- Gioia D. A. ve Sims H. P. Jr. (1983). "Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behavior and Reputation", *Journal of Management*, 9, 7-26.
- Girgin G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Girgin G. ve Baysal A. (2005). "Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi", *TSK Koruyucu Hekimler Bülteni*, 4/4, 172-187.
- Gholami-Dargah H. ve Estalkhbijari P.Z. (2012). "The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Job Burnout", *International Journal of Asian Social Science*, 2/11, 1842-1850.
- Golembiewski M. T. (1995). *Managing Diversity in Organizations*, The University of Alabama Press, Alabama.
- Golembiewski R. T. vd. (1992). "Burnout and Mental Health Among Police Officers", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 424-439.
- Gmelch W. H. ve Gates G. (1998). "The Impact of Personal, Professional, and Organizational Characteristics on Administrators Burnout", *Journal of Educational Administration*, 36/2, 146-159.
- Goff M. ve Ackerman P. (1992). "Personality-Intelligence Relations: Assessment of Typical Intellectual Engagement", *Journal of Educational Psychology*, 84, 537-552.
- Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence*, Bantam, New York.
- Good G. E. vd. (1989). "Male Role and Gender Role Conflict: Relations to Helpseeking in Men", *Journal of Counseling Psychology*, 36, 295-300.
- Goolsby J. R. (1992). "A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20/2, 155-164.
- Gordon J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Prentice Hall, Sixth Edition, New Jersey.
- Gouldner A. W. (1950). *Studies in Leadership*, Harper and Row, New York.
- Göka E. (2006). *Türk Grup Davranışı*, Aşina Kitaplar, Ankara.
- Göka E. (2008). *Türklerin Psikolojisi: Tarihin Ruhumuzda Bıraktığı İzler*, Timaş Yayınları, İstanbul.

- Göka E. (2010). *Türk'ün Göçebe Ruhu*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Göka E. (2014). *Yedi Düvele Karşı: Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Graeff C. L. (1983). "The Situational Leadership Theory: A Critical View", *Academy of Management Review*, 8, 285-291.
- Green D. (Fall 1999). *Leadership As A Function of Power*, Proposal Management, APMP, 54-56.
- Green S. B. ve Salkind N. J. (2012). *Using SPSS For Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data*, Pearson Prentice Hall, Sixth Edition, New Jersey, USA.
- Greenleaf R. K. (1977). *Servant Leadership*, Paulist Press, New York.
- Greenberg J. (2004). "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics*, 33/4, 352-365.
- Greenberg J. ve Baron A. R. (1996). *Behavior in Organization*, Prentice-Hall, Sixth Edition, New Jersey.
- Gryskiewicz N. and Buttner E. H. (1992). "Testing the Robustness of the Phase Model of Burnout: An Entrepreneurial Sample", *Educational and Psychological Measurement*, 52/3, 747-751.
- Gupchup G. V. vd. (1998). "Burnout in a Sample of HMO Pharmacists Using the Maslach Burnout Inventory", *Journal of Managed Care Pharmacy*, 4/5, 495-503.
- Gupta V. ve Hanges P. J. (2004). "Regional and Climate Clustering of Societal Cultures", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta) *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (152-177), Sage Publication Inc., USA.
- Gül H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi" *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2/1, 37-56.
- Güleryüz G. vd. (2008). "The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Emotional Intelligence and Organisational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1625-1635.
- Güllüce A. Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Güllülü S. (1992). *Sosyoloji Açısından Ahi Birlikleri*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Gülmez N. (2009). *Narsistik Liderlik*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş H. (2006). *Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.
- Günay Ü. ve Güngör H. (1999). *Türk Din Tarihi*, Laçın Yay., Kayseri.
- Güngör E. (1993). *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Güneş İ. vd. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14/3, 481-497.
- Güney S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürgen H. vd. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1482, 1.Baskı, Eskişehir.

- Güvenç B. (2002). *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, 9.Baskı, İstanbul.
- Güvenç B. (2002a). *Kültürün ABC'si*, Yapı Kredi Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- Güzel T. ve Akgündüz Y. (2011). "Liderlik davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9/2, 282-296.
- Han S. (2003). *Culture or Capital: What Motivates Heritage Language Achievement among Korean-American Youth?*, (Master's Monograph), Stanford University. (<http://suseice.stanford.edu/monographs/Han.pdf>), (İndirilme Tarihi: 11.04.2014)
- Hanges P. J. (2004). "Research Methodology", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (91-92), Sage Publication Inc., USA.
- Hanges P. J. ve Dickson M. W. (2004). "The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, Sage Publication Inc., (122-151), USA.
- Hanioğlu M. Ş. (1989). *Bir Siyasal Örgüt Olarak Osmanlı İttihat ve Terakki Cemiyeti ve Jön Türklük*, İletişim Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- Heintel P. (1995). *Vizyon ve Öz Yapılanma*, (çev: Veli Karagöz), Evrim Yayınları, İstanbul.
- Hellriegel D. vd. (1986). *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Forth, USA.
- Hellriegel D. ve Slocum J. W. Jr. (1988). *Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Fifth Edition, Massachusetts.
- Heper M. (2006). *Türkiye'de Devlet Geleneği*, (çev: Nalan Soyarı), Doğu Batı Yayınları.
- Heper M. (1973). *Modernleşme ve Bürokrasi*, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara.
- Herdman E. A. (2012). "Leadership and Management: All Theory No Practice?", *Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9/1, 3-9.
- Hernandez D. J. (1999). *Children of Immigrants, One-Fifth of America FS Children and Growing: Their Circumstances, Prospects, and Welfare Reform Master Lecture* (Presented at the Biennial Meeting of the Society for Research in Child Development), Albuquerque, NM.
- Hertog D. N. (1997). *Inspirational Leadership*, *Akademisch Proefschrift*, Free University of Amsterdam, Amsterdam.
- Hertog D. N. (2004). "Assertiveness", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (395-436), Sage Publication Inc., USA.
- Hicks H. G. (1979a). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (çev: Osman Tekok vd.), Turhan Kitapevi, Üçüncü Baskı, Cilt:1, Ankara.
- Hicks H. G. (1979b). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (çev: Osman Tekok vd.), Turhan Kitapevi, Üçüncü Baskı, Cilt: 2, Ankara.
- Hicks G. H. ve Gulet R. (1981). *Örgütler: Teori ve Davranış*, (çev: B. Baykal), İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Bilimi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Hitt M. A. vd. (1986, 1989). *Management*, West Publishing Co., USA.
- Hodgetts R. M. ve Kuratko D. (1991). *Management*, HBJ Inc., San Diego.

- Hofstede G. (1980, 1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, California.
- Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications Inc., Second Edition, California.
- Hofstede G. vd. (2008). *VSM 08 Values Survey Module 2008 Manual*, (www.geerthofstede.nl)
- Hofstede G. vd. (2010, 2012). *Culture And Organizations: Software Of The Mind*, McGraw Hill, USA.
- Hollander E. P. (1995). "Ethical Challenges in The Leader-Follower Relationship", *Business Ethics Quarterly*, 5/1, 55-65.
- Horney K. (1939). *New Ways in Psychoanalysis*, Norton, New York.
- Horner A. (1997). *Güç: Güç Sahibi Olma İsteği ve Güce Sahip Olmaktan Korkma*, (çev: Semra Kunt), HYB Yayıncılık, Ankara.
- House R. J. (2004). "Illustrative Examples of GLOBE Findings", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (3-8), Sage Publication Inc., USA.
- House R. J. ve Javidan M. (2004). "Overview of GLOBE", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (9-28), Sage Publication Inc., USA.
- House R. J. ve Mitchell T. R. (1982). "The Path Goal Theory of Leadership", (ed: D. D. White), *Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*, Allyn and Bacin Inc., Boston.
- House R. J. vd. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House R. J. vd. (2014). *Strategic Leadership Across Cultures*, Sage Publications Inc., London.
- Hunt J. G. (1991), *Leadership*, Sage Publications, USA.
- Irgens O. M. (1995). "Situational Leadership: A Modification Hersey and Blanchard Leadership", *Organization Development Journal*, 16/2, 36.
- Işık O. vd. (2012). "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13/2, 254-265.
- Işın E. (1985). "Osmanlı Modernleşmesi ve Pozitivizm", *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Türkiye Ansiklopedisi*, İletişim Yayınları, Cilt: 2, İstanbul.
- Ivancevich J. vd. (1993). *Organizational Behavior and Management*, Irwin, Third Edition, USA.
- Izgar H. (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Konya.
- Izgar H. (2001, 2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İçerli L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, 67-92.
- İnalçık H. (2013). *Söyleşiler ve Konuşmalar*, Profil Yayıncılık, Cilt: 1, İstanbul.
- İnce M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayıncılık, Konya.

- İpek H. (2003). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş doyumu ve Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İslamoğlu M. (2013). *Hasan El-Basri'nin Kader Risalesi ve Şerhi*, Düşün Yayıncılık, İstanbul.
- İscan Ö. F. ve Sayın U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24/4, 195-216.
- Jackson S. E. vd. (1986). "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon" *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.
- Jago A. (1982). "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, 28/3, 315-336.
- Jahangir N. vd. (2006) "The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior", *ABAC Journal*, 26/3, 21-36.
- James W. (1907). *Pragmatism, a New Name for Some Old Ways of Thinking: Popular Lectures on Philosophy*, Longmans Green and Company.
- Javidan M. (2004). "Performance Orientation", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (239-281), Sage Publication Inc., USA.
- Javidan M. vd. (2004). "A Nontechnical Summary of GLOBE Findings", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, Sage Publication Inc., USA.
- Javidan M. vd. (2005). "Cross Border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons from Project GLOBE", *Academy of Management Executive*, 19/2, 59-76.
- Javidan vd. (2006). "In the Eye of Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, 20/1, 67-91.
- Javidan M. vd. (2010). "Leadership and Cultural Context: A Theoretical and Empirical Examination Based on Project GLOBE", (eds: N. Nohria ve R. Khurana), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business Press, Boston.
- Jayasingam S. ve Cheng M. Y. (2009). "Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers", *Asian Social Science*, 5/2, 54-65.
- Johnson A. B. vd. (1984). "Frequency and Intensity of Professional Burnout Among Teachers of the Mildly Handicapped College", *Student Journal*, 18/3, 261-266.
- Johnson R. E. (2001). *A Critical Review of Research on Personal Values, 1990-2000: Implications for Pastoral Counselors*, (Unpublished Dissertation of Phd.), San Diego University, California.
- Johnstone C. (1999). "Strategies to Prevent Burnout", *British Medical Journal*, 7292/318, 2-6.
- Jones M. L. (2007). "Hofstede-Culturally Questioned?", *Oxford Business and Economics Conference*, 1-9.
- Jones M. L. ve Alony I. (2007). "The Cultural Impact of Information Systems-Through the Eyes of Hofstede - A Critical Journey, *Informing Science and Information Technology*, 4, 407-419.
- Jorstad J. (1996). "Narcissism and Leadership: Some Differences in Male and Female Leaders", *Leadership and Organization Development Journal*, 17/6, 17-23.

- Kabasakal H. ve Muzaffer B. (2004). "Human Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, Sage Publication Inc., USA.
- Kaçmaz N. (2005). "Tükenmişlik Sendromu", *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68/1, 29-32.
- Kafesoğlu İ. (2009). *Türk Milli Kültürü*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Kalemci-Tüzün İ.(2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 93-118.
- Kaplan M. (2006). *Kültür ve Dil*, Dergah Yayınları, 21. Basım, İstanbul.
- Kaplan M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaaziz M. ve Erdem Atak İ. (2013). "Narsisizm ve Narsisizmle İlgili Araştırmalar Üzerine Bir Gözden Geçirme", *Nesne*, 1/2, 44-59.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 14. Baskı, Ankara.
- Karatepe O. M. ve Uludağ O. (2007). "Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels," *International Journal of Hospitality Management*, 26/3, 645-665.
- Karatepe S. (2005). "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60/4, 117-132.
- Karatepe Ş.(1996). *Siyaset ve Bürokrasi Gündemi*, Rey Yayıncılık, Kayseri.
- Karlıdağ R. vd. (2000). "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 11/1, 49-57.
- Karpat K. H. (2013). *Kısa Türkiye Tarihi (1800-2012)*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Karpat K. H. (2014). *Osmanlı Modernleşmesi Toplum, Kurumsal Değişim ve Nüfus*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Kart-Ersoy M. ve Güldü Ö. (2008). "Özerk Benlik Yönetimi Ölçeği: Uyarlama Çalışması", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41/2, 187-207.
- Katz R. L. (1955). "Skills of An Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 33-42.
- Katz D. ve Kahn R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (çev: Halil Can ve Yavuz Bayar), TODAİE Yayınları, No: 167, 337-342.
- Kets de Vries M. (1985). "Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective", *Human Relations*, 38/6, 583-601.
- Kets de Vries M. (1995). *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*, Routledge, London.
- Kets de Vries M. (1999). "What's Playing in the Organizational Theatre? Collusive Relationships in Management", *Human Relations*, 52/6, 745-773.
- Kets de Vries M. (2003). *Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic*, INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, France.
- Kets de Vries M. (2004). "Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics", *European Management Journal*, 22/2, 183-200.
- Kets de Vries M. (2007). *Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı*, (çev: Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- Kılıç M. (2001). "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi", (ed: Salih Güney), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Kırılmaz A. Y. vd. (2003). "İlköğretim'de Çalışan bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması", *İlköğretim-Online*, 2/1, 2-9.
- Kilby R. W. (1993). *The Study of Human Values*, University Press of America, Lanham.
- Kirkman B. vd. (2006). "A Quarter Century of Cultures Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework", *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
- Kirkpatrick S. A. (2004). "Visionary Leadership Theory", *Encyclopedia of Leadership*, 1615-1619.
- Kluckhohn C. (1951). "Values and Value Orientations in the Theory of Action", (eds: T. Parsons and E. A. Shils), *Toward A General Theory of Action*, (388-433), Harvard University Press, USA.
- Kluckhohn F. R. ve Strodtbeck F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*, Harper and Row, USA.
- Koç H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/28, 200-211.
- Koçel T. (1998, 2003, 2007). *İşletme Yöneticiliği*, Betaş Yayıncılık, İstanbul.
- Kohli A. K. vd. (1998). "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35/2, 263-274.
- Komala K. ve Ganesh S. (2007). "Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction and Burnout: An Exploratory Study Among Healthcare Professionals", *The Business Review*, 7/1, 124-129.
- Koontz H. ve Wehrich H. (1989). *Management*, McGraw Hill Book Co., Third Edition, Singapore.
- Kop N. vd. (1999). "Burnout, Job Stress and Violent Behaviour", *Work and Stress*, 13, 326-340.
- Koopman P. L. vd. (1999). "National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from GLOBE Study", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8/4, 503-520.
- Kotter J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York.
- Kotter J. P. (2000). *Change and Leadership*, Linkage Press, UK.
- Kozak D. C. (Winter 1998). "Leadership", *Gannon University Magazine*, 2-7.
- Kök R. (1995). *Özelleştirme ve Kitler*, Dergah Yayınları, İstanbul.
- Köseoğlu N. (2013). *Hukuka Bağlılık Açısından Eski Türklerde İslamda ve Osmanlıda Devlet*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Kretner R. (1983). *Management*, Houghton Nifflin Company, Second Edition, Boston.
- Kutlu S. (1997). "İslam ve Mezhepler", *Türk Yurdu*, 116-117/462-463, 192-199.
- Küçükarslan A. (1994). *İstanbul Telefon Başmüdürlüğü'nde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükömer İ. (2012). *Batılılaşma ve Düzenin Yabancılaşması*, Profil Yayıncılık, İstanbul.
- Küçüközel N. (2007). *Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyetiye, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Dahili Bilimler Asistanları ile Karşılaştırılması*, (Basılmamış Uzmanlık Tezi), Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, Ankara.
- Kühler M. ve Jelinek N. (2010). "Autonomy and the Self." *Preprints of the Centre for Advanced Study in Bioethics*, Münster.

- Kwak A. (2006). *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator*, (Unpublished Dissertation of Phd.), Central Michigan University.
- Lahoz M. R. ve Mason H. L. (1990). "Burnout Among Pharmacists", *American Pharmacy*, 30/8, 28-32.
- Lambert E. G. vd. (2012). "Examining the Relationship Between Supervisor and Management Trust and Job Burnout Among Correctional Staff", *Criminal Justice and Behavior*, 39/7, 938-957.
- Lambert L. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*, ASCD, Alexandria, USA.
- Lamsa A. M. ve Savolainen T. (1999). "Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement", *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*.
- Larwood L. (1984). *Organizational Behaviour and Management*, Kent Publishing, Massachusetts.
- Lasch C. (1979). *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*, W. W. Norton, London.
- Lederach J. P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse University, New York.
- Leiter M. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual*, Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Third Edition, NS, Canada.
- Leiter M. P. ve Maslach C. (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leiter M. P. ve Maslach C. (1999). "Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout", *JHSA Spring*, 472-489.
- Leithwood K. vd. (1999). *Changing Leadership For Changing Times*, Open University Press, Buckingham-Philadelphia.
- Leong C. S. vd. (1996). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, 49/10, 1345-1363.
- Lerner H. (2014). *Öfke Dansı*, Varlık Yayınları, 15.Baskı, İstanbul.
- Lewin J.E. ve Sager J.K. (2007). "A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts", *Journal of Business Research*, (Article in Press Accepted 24 April 2007).
- Lewin K. ve Lippitt R. (1938). "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry*, 1, 292-300.
- Lewis B. (1993, 2007). *Modern Türkiye'nin Doğuşu*, (çev: Metin Kıratlı), Türk Tarih Kurumu, Ankara.
- Lewis J. D. (1985). "Trust as A Social Reality", *Social Forces*, 63/4, 967-985.
- Lewis P. S. vd. (1994). *Management Challenges in the 21st Century*, West Publishing Company, New York.
- Leymann H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5/2, 165-184.
- Linna P. vd. (2010). "Defining and Measuring Productivity in The Public Sector: Managerial Perceptions", *International Journal of Public Sector Management*, 23/3, 300-320.
- Linton R. (1945). *The Cultural Background of Personality*, Appleton Century, New York.

- Loosemore M. ve Lam A. (2004). "The Locus of Control: Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health and Safety", *Construction Management and Economics*, 22, 385-394.
- Lovegrove H. (2010). *Inspirational Leadership*, Publishing House Linchpin, UK.
- Lubit R. (2002). "Posttraumatic Stress Disorder in Children", *eMedicine Journal*, 3/9, 1-22.
- Luthans F. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc., Sixth Edition, USA.
- Luthans F. (1995). *Organizational Behavior*, Literatür Yay., 7.Baskı, İstanbul.
- Machiavelli N. (1998). *Hükümdar*, (çev: H. Kemal Karabulut, Sosyal Yayınları, İstanbul.
- Maccoby M. (2000), "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros and Cons", *Harvard Business Review*, 78/1, 69-77.
- Malik K. ve Khan F. N. (2013). "Narcissistic Leadership at Workplace and the Degree of Employee Psychological Contract: A Comparison of Public and Private Sector Organizations in Pakistan", *International Journal of Economics Business and Management Studies- IJEBMS*, 2/3, 116-127.
- Malone T. W. ve Crowston K. (October 1990). *What Is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems?*, Center For Coordination Science, CSCW Proceedings.
- Manrai L. A. ve Manrai A. K. (2011). "Hofstede's Cultural Dimensions and Tourist Behaviors: A Review and Conceptual Framework", *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16/31, 23-48.
- Mardin Ş. (1989). *Jön Türklerin Siyasal Fikirleri*, İletişim Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- Mardin Ş. (1992). *Siyasal ve Sosyal Bilimler Makaleler-2*, İletişim Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- Mardin Ş. (1996). *Yeni Osmanlı Düşüncesinin Doğuşu*, (çev: M. Türköne, F. Unan ve İ. Erdoğan), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Maslach C. (1981). "The Burnout Syndrome", *Current Research, Theory and Interventions*, 3, 49-56.
- Maslach C. ve Jackson S.E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach C. ve S. E. Jackson S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*, Consulting Psychologist Press, Second Edition, Palo Alto, California.
- Maslach C. ve Leiter M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Maslach C. ve Zimbardo P. G. (1982). *Burnout-The Cost of Caring*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach C. vd. (2001). "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu J. E. ve Zajic D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108/2, 171-194.
- Mayer R. J. vd. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20/3, 709-734.
- McCrae R. (2004). "Human Nature and Culture: A Trait Perspective", *Journal of Research in Personality*, 38, 3-14.
- McCrae R. R. vd. (1986). "Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-Set and The Five-Factor Model", *Journal of Personality*, 54, 430-446.

- Mc Inteyre T. C. (1983). "The Effect of Class Size on Perceptions of Burnout by Special Education Teachers", *Mental Retardation and Learning Disability Bulletin*, 11/3, 142-145.
- Mead M. (2003). *Coming of Age in Samoa: A Psychological Study of Primitive Youth for Western Civilization (1928)*, HarperCollins, New York.
- Mejuyev V. (1987), *Kültür ve Tarih*, (çev. S. H. Yokova), Başak Yayınları, Ankara.
- Mercan M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Meyer J. P. ve Allen N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- 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.
- Moles A. (1983). *Kültürün Toplumsal Dinamiği*, (çev: Nuri Bilgin), Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Moliner C. vd. (2005). "Relationship Between Organisational Justice and Burnout at the Work-Unit Level", *International Journal of Stress Management*, 12/2, 99-116.
- Moon H. vd. (2008). "Meor We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93/1, 84-94.
- Moorhead G. ve Griffin R. W. (1992). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Third Edition, Boston.
- Morsünbül Ü. (2012). "Özerklik ve Ruh Sağlığına Etkisi", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4/2, 260-278.
- Mowday T. R. vd. (1982). *Employee-Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, Yew York..
- Mullins L. J. (1989). *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, Great Britain.
- Mullins L. J.(1996). *Organizational Behavior and Management*, Pitman Publishing, Forth Edition, London
- Naktiyok A. ve Karabey C. N. (2005). "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/1.
- Neves P. ve Caetano A. (2006). "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6/4, 351-364.
- Northouse P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications Ltd., Second Edition, London.
- Northouse P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications Ltd., Sixth Edition, Thousand Oak, California.
- Ober J. (September 2007). "The Original Meaning of Democracy: Capacity to Do Things, Not Majority Rule", Princeton/Standford Working Papers in Classics.
- Oğuzberk M. ve Aydın A. (2008). "Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik", *Klinik Psikiyatri*, 11, 167-179.
- Ok S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Oruç S. (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ögel B. (1971). *Türk Kültürünün Gelişme Çağları*, Cilt: 1-2, MEB Yay., İstanbul.
- Ören K. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*, Nobel Yay. Dağ., Ankara.
- Örmen U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçınar M. (2005). *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*, (Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi), İstanbul.
- Özer N. vd. (2006). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", *Ege Eğitim Dergisi*, 7/1, 103-124.
- Özgan H. ve Bozbayındır F. (2011). "Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özgen I. (2007). "Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği", (I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinliklerde sunuldu), Antalya.
- Özkalp E. (1992). *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir.
- Özkalp E. ve Kırel Ç. (1986, 1996, 2001). *Örgütsel Davranış*, Etam A.Ş., Eskişehir.
- Özlem D. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*, İnkılap, İstanbul.
- Öztürk O. (2002). *Sorma-Bilme Dürtüsü ve Girişim Duygusu Nasıl Yok Ediliyor?*, Türkiye Bilimler Akademisi, Ankara.
- Öztürk P. (2008). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstanbul'daki Kamu Sağlık Kurumlarında İncelenmesi Üzerine Ampirik Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özutku H. vd. (Temmuz 2008). "Lider Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", *Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22/2.
- Öztop İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Pakalın M. Z. (1946). *Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü*, Cilt: III, İstanbul.
- Pare G. ve Tremblay M. (2007). "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", *Group ve Organization Management*, 32/3, 326-357.
- Parker M. ve Slaughter J. (1990). "Management-by-Stress: The Team Concept in The US AutoIndustry", *Science as Culture*, 8, 27-58.
- Parkinson C. N. (1996). *Parkinson Kanunu*, (çev: Şaban Sitembölükbaşı), Vadi Yayınları, Ankara.
- Parla J. (2001). "Oryantalizm: Hayali Doğu", *Atlas Dergisi*, 96.
- Parsons T. (1949). *The Structure of Social Action: A Study in Social Theory with Special Reference to A Group of Recent European Writers*, Free Press, New York.
- Parsons T. (1951). *The Social System*, Free Press, New York.
- Pelit E. ve Bozdoğan İ. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Journal of Business Turk*, 6/2, 37-66.

- Pendlebury M. (April 2004). "Individual Autonomy and Global Democracy", *Theoria*, 43-58.
- Peretomode O. (Sep-Oct. 2012). "Situational and Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?", *IOSR Journal of Business and Management*, 4/3,13-17.
- Perlman B. ve Hartman E. A. (1982). "Burnout: Summaryand Future Research", *Human Relations*, 35/4, 283-305.
- Perry R.W. ve Mankin L.D. (2007). "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction", *Public Personnel Management*, 36/2, 165-179.
- Peter L. J. ve Hull R. (1976). *Peter Prensibi*, Bedir Yayınevi, İstanbul.
- Pfeifer R. ve Scheier C. (2001). *Understanding Intelligence*, MIT Press, USA.
- Pierce L. vd. (1987). "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", *Journal of Management*, 13/1, 163-178.
- Pillai R. vd. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25/6, 897-933.
- Pines A.M. (1997). "Gender Differences in Burnout: Israelis' Responses to the Intifada", *European Psychologist*, 2/1, 28-34.
- Polatçı S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler*; (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Polatçı S. vd. (2014). "Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20/2, 281-292.
- Pullen A. (2006). *Managing Identity*, Palgrave, Basingstoke.
- Pullen A. and Rhodes C. (2008). "It's All About Me! Gendered Narcissism and Leaders' Identity Work", *Leadership*, 4/1, 5-25.
- Pullen A. ve Rhodes C. (2009). *Bits of Organization*, CBS/Liber, Copenhagen.
- Punch K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Ralph G. E. (2005). "Enhancing Managers' Supervisory Effectiveness: A Promising Model", *The Journal of Management Development*, 24/3, 267-284.
- Ramsour E. E. (2001). *Genç Türkler ve İttihat Terakki*, (çev: Hacasan Yüncü), Kayhan Yayınları, İstanbul.
- Raven B. H. (1965). *Social Influence and Power*, (eds: I. D. Steiner ve M. Fishbein, Current Studies in Social Psychology, Holt, New York.
- Raven B. H. ve Kruglanski A. W. (1970). *Conflict and Power*, Academic Press, New York.
- Rayner C. ve Adam-Smith D. (2009). *Managing and Leading People*, CIPD.
- Ribbers I. L. (2009). *Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management*, (Unpublished Dissertation of Phd.), University of Tilburg Department Organization and Strategy, Tilburg.
- Richman A. L. vd. (1988). Maternal Behavior to Infants in Five Cultures, (eds: R. A. LeVine, P. M. Miller and M. M. West), *Parental Behavior in Diverse Societies*, (81-98), Jossey-Bass, San Francisco.
- Rickards T. ve Clark M. (2005). *Dilemmas of Leadership*, Routledge Taylor ve Francise e-Library, New York ve London.
- Rizvi F. (1997). "Beyond the East-West Divide: Education and The Dynamics of Australia-Asia Relations", *Australian Educational Researcher*, 24/1, 13-26.
- Robbins S. P. (1986, 1998, 2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Robbins S. P. ve Decenzo D. A. (2004). *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins S. P. ve Judge T. A. (2007). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Roux J. P. (1994). *Türklerin Moğolların Eski Dini*, (çev: Aykut Kazancıgil), İşaret Yayınları, İstanbul.
- Rosenthal S. A. (2006). *Narcissism and Leadership*, Harvard University, Boston.
- Rosenthal S. A. ve Pittinsky T. L. (2006). "Narcissistic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rost J. C. (1991, 1993). *Leadership for the Twenty-First Century*, Preager Publisher, London.
- Rukancı F. (2009). *6.Uluslararası Türk Kültürü Kongresi Bildirileri*, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları, Cilt II, Ankara.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tokal T. (1997). *İşletme 1-2*, Uludağ Üniversitesi İİBF Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yay., Bursa.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Yayıncılık, 4.Baskı, Bursa.
- Safari A. vd. (2012). "The Effect of Organisational Justice and Percieved Organisational Support on University of Staff Burnout (Case of University of Isfahan)", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6/7, 131-136.
- Safikhani M. (2014). "The Relationship between Organisational Justice with Burnout among Employees in Fars Province Gas Company", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3/6, 209-216.
- Sağlam Arı G. ve Tunçay A. (2010). "Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastahanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4, 113-135.
- Salas E. vd. (1992). "Toward an Understanding of Team Performance and Training", (eds: R. W. Swezey ve E. Salas), *Teams: Their Training and Performance*, (3-29), Norwood, New Jersey.
- Sarı V. (2005). *Türklerin İslamiyeti Kabulünün Sosyolojik Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sarıkaya P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sargut S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.
- Sayıl I. vd. (1997). "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri", *Kriz Dergisi*, 71-77.
- Scandura T. A. vd. (1986). "When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., California.
- Schepman S. B. ve Zarate M. A. (2008). "The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees", *Proceedings of World Academy of Science Engineering and Technology*, 30, 437-442.
- Schick A. vd. (1990). "Information Overload: A Temporal Approach", *Accounting, Organizations and Society*, 15/9, 199-220.

- Schulz R. vd. (1995). "Organization Management, and Client Effects on Staff Burnout", *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345.
- Schwartz S. H. (1992). "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Texts in 20 Countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-66.
- Schwartz S.H. (1999). "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, 48/1, 23-47.
- Selçukoğlu Z. (2001). *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Seltzer J. ve Numerof R. E. (1988). "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", *Academy of Management Journal*, 31, 439-446.
- Sencer M. (1986). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*, Alan Yayıncılık, İstanbul.
- Senge P. M. (1996). "Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful and the Invisible", (eds: Goldsmith and F. Hesselbain), *The Leader of The Future*, Jossey-Bass Inc. San Francisco, California.
- Senatra P. (1980). "Role Conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate in a Public Accounting Firm", *The Accounting Review*, 55/4, 594-603.
- Sergiovanni T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to The Heart of School Improvement*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Serinkan C. ve Barutçu E. (22-24 Mayıs 2006). "Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (959-972), Erzurum.
- Sevgi C. (1994). *Sanayileşme Sürecinde Türkiye ve Sanayi Kuruluşlarının Alansal Dağılımı*, Betaş, İstanbul.
- Sezer B. (2011). *Asya Tarihinde Su Boyu Ovaları ve Bozkır Uygarlıkları*, Kitapevi Yayıncılık, İstanbul.
- Shah A. (1997). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, The McGraw-Hill Companies, Tenth Edition, New York.
- Sılığ A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sichone B. (2004). "The Rare Jewels of Effective Leadership", *Mongu*, Zambia.
- Simic I. (March 1999). *Transformational Leadership-The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes*, Faculty of Economics, University of Nis, Yugoslavia.
- Simon H. A. vd. (1985). *Kamu Yönetimi*, (çev: Cemal Mihçioğlu), Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, No: 547, Ankara.
- Sipahi B. vd. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Betaş, 1.Baskı, İstanbul.
- Sisk H. J. (1973). *Management and Organization*, South-Western Publishing Company, Cincinnati.
- Shayegan D. (2007). *Yaralı Bilinç: Geleneksel Toplumlarda Kültürel Şizofreni*, (çev: Haldun Bayrı), Metis Yayınları, İstanbul.
- Show S. J. ve Show E. K. (1997). *History of Ottoman Empire and Modern Turkey*, Cilt: II, Cambridge University Press, UK.
- Smit B. ve Wandel J. (2006). "Adaptation, Adaptive Capacity and Vulnerability", *Global Environmental Change*, 16, 282-292.
- Smith D. (1998). "Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturuldu?" *Harvard Business Review Power Dergisi*, Kasım Özel Eki, 4-11.

- Smith G. (2005). "How to Achieve Organizational Trust within an Accounting Department", *Managerial Auditing Journal*, 20/5, 520-523.
- Smith P.B. vd. (2007). *Understanding Social Psychology Across Cultures: Living and Working in A Changing World*, Sage Publications Ltd., London.
- Solak F. (2009). *Ahilik Kuruluşu, İlkeleri ve Fonksiyonları*, İstanbul Ticaret Odası, No: 56, İstanbul.
- Solmuş T. (2004). "İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli", *Türk Psikoloji Bülteni*, 10, 196-205.
- Somech A. (2003). "Relationships of Participative Leadership with Relational Demography Variables: A Multi-Level Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24/8, 1003-1018.
- Soykan E. (2012). *Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Soysal A. (Kasım 2011). "İş Yaşamında Tükenmişlik", *Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası*, 14-28. (<http://www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf>), (İndirilme Tarihi: 15.12.2014)
- Söğütlü İ. (2001). "Jön Türkler ve Türkiye'nin Batılılaşması", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/1, 1-28.
- Spears L. C. (1995). *Reflections on Leadership*, John Wiley and Sons, New York.
- Steyrer J. (1998). "Charisma and the Archetypes of Leadership", *Organization Studies*, 19/5, 807-828.
- Stodgill R. M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25/1, 35-71.
- Stodgill R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, USA.
- Storm K. ve 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.
- Strassmeier W. (1992). "Stres Amongst Teachers of Children with Mental Handicaps", *International Journal of Rehabilitation Research*, 15, 235-239.
- Sucuoğlu B. ve Kuloğlu-Aksaz N. (1996). "Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 10/36, 44-60.
- Sullivan F. A. (1984). "Die Charismatische Erneuerung", *Wirken und Ziele*, Mohr, Köln.
- Suran B. G. ve Sheridan E. P. (1985), "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives", *Professional Psychology: Research and Practice*, 16/6, 741-752.
- Sünter vd. (2006). "Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri", *Genel Tıp Dergisi*, 16/1, 9-14.
- Sürgevil O. (Mart 2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın, 1.Baskı, Ankara.
- Sürgevil O. ve Budak G. (2006). "Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik 309 Değişkenlerin Analizi", *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (231-239), Erzurum.
- Sürgevil O. vd. (2007). "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 36-58.

- Şahin F. (2012). “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi*, 13/1.
- Şanlı M. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şaylan G. (1986). *Türkiye’de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji*, VYayınları, Ankara.
- Şeşen H. (2010). “Kontrol Odağı, Genel Özyeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28/2, 195-220.
- Şeşen H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şeşen H. (2011). “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi”, *KHO*, 67-90.
- Şişman M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tabacknick B. G. ve Fidell L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Sixth Edition, Boston.
- Tanner B. M. Jr. (2007). *An Analysis of Relationships Among Job Satisfaction Organizational Trust and Organizational Commitment in An Acute Care Hospital*, (Unpublished Dissertation of Phd.), Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, California.
- Taras V. vd. (2010). “Examining The Impact of Culture's Consequences: A Threedecade, Multi-level, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions”, *Journal of Applied Psychology*, 95/3, 405-439.
- Taycan vd. (2006). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7, 100-108.
- Taris T. W. (2006). “Is There a Relationship Between Burnout and Objective Performance? A Critical Review of 16 Studies”, *Work and Stress*, 20, 316-334.
- Telli E. vd. (Aralık 2012). “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 135-150.
- Telman N. ve Önen L. (23-24 Haziran 2006). “İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”, *IV. Gençlik ve Rehberlik Sempozyumu*, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Telman N. ve Ünsal N. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Terlutter R. vd. (2006). “The GLOBE Study-Applicability of a New Typology of Cultural Dimensions for Cross-Cultural Marketing and Advertising Research, International Advertising and Communication: New Insights and Empirical Findings”, *Gabler DUV*, Wiesbaden, 419-438.
- Terry G. ve Franklin S. G. (1993). *Principles of Management*, AITBS Publishers, Eighth Edition, Dehli, India,
- Thomas C. C. (2000). *PostTraumatic Stress Intervention: Challenges, Issues, and Perspectives*, (eds. J. M. Violanti, D. Paton, and C. Dunning), Springfield, Illinois.
- Thompson B. L. (1998). *Yönetimin Fonksiyonları: Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

- Tian Q. (2013). *Hybrid Leadership: A Study of The Leadership (Roles and Characteristics) of Nine Chinese University Presidents with U.S. Experiences*, (Unpublished Dissertation of Phd.), University of Illinois, Urbana-Ilinois.
- Tichy N. M. ve Devanna M. A.(1986), *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons Inc., USA.
- Torrington D. ve Hall L. (1995). *Personel Management*, HRM in Action.
- Torun A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek ilişkileri Üzerine Bir İnceleme*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun A. (1997). “Stres ve Tükenmişlik”, (ed: Suna Tevrüz), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (43-49), 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul.
- Tosun K. (1986). *İşletme Yönetimi*, Venüs Ofset Matbası, İstanbul.
- Trent R. F. (2004). “Team Leadership at the 100-Foot Level”, *Team Performance Management*, 10/5-6, 94.
- Trompenaars F. ve Hampden-Turner C. (1993). *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, Second Edition, London.
- Trompenaars F. ve Hampden-Turner C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing Limited, Second Edition, London and Santa Rosa.
- Tunçer P. (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tural E. (2009). *Son Dönem Osmanlı Bürokrasisi: II. Meşrutiyet Dönemi'nde Bürokratlar, İttihatçılar ve Parlamenterler*, TODAİE, Ankara.
- Turgut M. (2005), *Dün, Bugün ve Geleceğin Güçlü Türkiye'si*, Boğaziçi Yayınları, Cilt: 2, İstanbul.
- Turhan M. (1959). *Garphlaşmanın Neresindeyiz?*, Türkiye Basımevi, İstanbul.
- Tümkiye S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikoloji Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türkdoğan O. (1982). *Kemalist Modelde Fert ve Devlet İlişkileri*, İstanbul Kitapevi, 2.Baskı, İstanbul.
- Tylor E. B. (1958). *Primitive Culture*, Harpers and Brothers, New York.
- Ulupınar S. (1997). *Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uyguç N. ve Çımrın D. (2004). “DEÜ Araştırmave Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19/1, 91-99.
- Uyguç N. vd. (2000). “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (587-600), Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Uzgören N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*, Ekin Yayınevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Bursa.
- Üçok D. ve Torun A. (2014). “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28/1, 231-250.
- Ügeöz P. (2003). *Kültürlerarası İletişim*, Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul.
- Ülgen H. ve Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- Ünal M. A. (2010). *Osmanlı Müesseseleri Tarihi*, Fakülte Kitapevi, Isparta.
- Ünal M. (2012). “Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXII/I, 297-310.
- Vanderberg J. R. ve Vida S. (1994). “A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Vecchio R. P. (1987). “Situational Leadership Theory: An Evaluation of A Prescriptive Theory”, *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.
- Vergin N. (2011). *Siyasetin Sosyolojisi*, Doğan Egmont Yay. ve Yap. Tic. A. Ş., 8.Baskı, İstanbul.
- Wach J. (1995). *Sociology de La Religion*, (çev: Ü. Günay), MÜ İ.F. Yayınları, İstanbul.
- Wagner J. A. ve Hollenbeck J. R. (1998). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Prentice Hall, Third Edition, USA.
- Warrick D. (1981). “Leadership Styles and Their Consequences”, *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3/4, 155-172.
- Wasti A. ve Erdil S. E. (2007). “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi”, *Yönetim Araştırması Dergisi*, 7/1-2, 39-66.
- Weber M. (2011). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, (çev: Özer Ozankaya), Cem Yayınevi.
- Wehrich H. ve Koontz H. (1994). *Management: A Global Perspective*, McGraw Hill Education, Tenth Edition.
- Weiker W. F. (1973). “Osmanlı Bürokrasisi: Modernleşme ve Reform”, (çev: Sema Büyükdavras ve Erkan Oyal), *Amme İdaresi Dergisi*, 6/1.
- Weisberg J. ve Sagie A. (1999). “Teachers' Physical, Mental, and Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit”, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133/3, 333-339.
- Wesolowski M. A. ve Mossholder K. (1997). “Relational Demography in Supervisor-Subordinate Dyads: Impact on Subordinate Job Satisfaction, Burnout, and Percieved Procedural Justice”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-367.
- Williams R. (1977). *Culture and Society: 1780-1950*, Penguin Books, Middlesex.
- Williams R. (1993). *Kültür*, (çev: Ertuğrul Başer), İletişim Yayınları, Ankara.
- Williams R. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*, (çev: Savaş Kılıç), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wilson J. Q. (1996). *Bürokrasi Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar*, (çev: Selçuk Yalçındağ, Doğan Canman ve Yücel Ertekin), TODAİE, Ankara.
- Wilson M.S. (2004). *Effective Developmental Leadership: A Study of The Traits and Behaviors of A Leader Who Develops Both People and The Organization*, (Unpublished Dissertation of Phd.), The Department of Human Resource Education and Workforce Development, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Wolfgang A. P. vd. (1985). “Job Stress in Pharmacy Practice: Implications for Managers”, *American Pharmacy*, NS25/7, 46-49.
- Wright T. A. ve Bonett R. (1997). “The Contribution of Burnout to Work Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 18/5, 491-499.
- www.tdk.gov.tr
- Yahaya N. vd. (2011). “Relationship Between Leadership Personality Types and Source of Power and Leadership Styles Among Managers”, *African Journal of Business Management*, 5/22, 9635-9648.

- Yahyagil M. Y. (2011). *Kültür Kavramı, Örgüt Kültürü ve Türkiye’de Kültürel Dinamikler*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yalçın A. ve İplik F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14/1, 395-412.
- Yaman H. ve Ungan M. (2002). “Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17/49, 37-44.
- Yazgan T. (2011), *Stratejik Yönetim*, Konak Belediyesi Kültür Yayınları, İzmir.
- Yazıcı N. (2002). *İlk Türk-İslam Devletleri Tarihi*, TDV, Ankara.
- Yazıcıoğlu R. (2000). *Bu Sistem Değişmeli*, Birey Yayıncılık, İstanbul.
- Yazıcıoğlu İ. ve Topaloğlu I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-16.
- Yedi yıldız B. (1989). “İslam'da Vakıf”, *Doğuştan Günümüze Büyük İslam Tarihi*, Çağ Yayınları, 19-68, İstanbul.
- Yeniçeri Ö. vd. (2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMUIİBF Dergisi*, 16, 83-99.
- Yerli S. (2009). *İlk ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerde Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki: İstanbul Anadolu Yakası Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyurt P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Yıldırım F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım M. H. ve İçerli L. (2010). “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2/1, 123-131.
- Yıldız E. (2012). “Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 37-61.
- Yıldız H. D. (1981). “İslamiyet ve Türkler”, *DİBD*, Özel Sayı, Ankara, 285-315.
- Yıldız H. D. (1995). “Emirü’l Ümera”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 11, 159.
- Yıldız M. L. (2013). *Liderlik Çalışmaları*, Betaş Yayınları, İstanbul.
- Yiğit İ. (2004). “Mevali”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, Cilt: 29, Ankara.
- Yiğit R. (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6/1,16-21.
- Yukl G. A. (1981, 1989), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, First Edition, USA.
- Yukl G. (1994). “Perspectives on Environmental Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 5/3-4, 271-276.
- Yurdaydın H. G. (1987). *İslam Tarihi Dersleri*, Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Zel U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Zaccaro S. J. vd. (2001). "Team Leadership", *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zaleznik A. (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır ?*, (çev: Meral Tüzel) Leadership Harward Business Rewiev Pub., İstanbul.
- Zenger J. H. vd. (1994). *Leading Teams: Mastering the New Role*, Zenger-Miller, Homewood, Illinois.
- Zopiatis A. ve Contanti P. (2010). "Leadership Styles and Burnout: Is There An Association?", *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 22/3, 300-320.

EKLER

Ek 1. GLOBE Araştırmasının Kümelere ve Ülkelere Göre Liderlik Puanları

Kültür Kümeleri	Ülkeler	Karizmatik liderlik	Takım Liderliği	Katılımcı Liderlik	İnsan Yönelimli Liderlik	Özerk Liderlik	Kendini Korumaya Yönelik Liderlik
Doğu Avrupa	Arnavutluk	5,79	5,94	4,5	5,24	3,98	4,62
	Gürcistan	5,65	5,85	4,88	5,61	4,57	3,89
	Yunanistan	6,01	6,12	5,81	5,16	3,98	3,49
	Macaristan	5,91	5,91	5,22	4,73	3,23	3,24
	Kazakistan	5,54	5,73	5,1	4,26	4,58	3,35
	Polonya	5,67	5,98	5,04	4,56	4,34	3,52
	Rusya	5,66	5,63	4,67	4,08	4,63	3,69
	Slovenya	5,69	5,91	5,42	4,44	4,28	3,61
Latin Amerika	Arjantin	5,98	5,99	5,89	4,7	4,55	3,45
	Bolivya	6,01	6,1	5,29	4,56	3,92	3,83
	Brezilya	6	6,17	6,06	4,84	2,27	3,49
	Kolombiya	6,04	6,07	5,51	5,05	3,34	3,37
	Kosta Rika	5,95	5,81	5,54	4,99	3,46	3,55
	Ekvator	6,46	6,21	5,51	5,13	3,53	3,62
	El Salvador	6,08	5,95	5,4	4,69	3,47	3,43
	Guatemala	6	5,94	5,45	5	3,37	3,77
Latin Avrupa	Meksika	5,66	5,74	4,64	4,72	3,86	3,86
	Venezuela	5,72	5,62	4,88	4,85	3,39	3,81
	Fransa	4,93	5,11	5,9	3,82	3,32	2,81
	İsrail	6,23	5,91	4,96	4,68	4,26	3,64
	İtalya	5,98	5,87	5,47	4,38	3,62	3,25
	Portekiz	5,75	5,92	5,48	4,62	3,19	3,1
	İspanya	5,9	5,93	5,11	4,66	3,54	3,38
	İsviçre (Fransızca)	5,9	5,62	5,3	4,55	4,02	2,94
Konfüçüscü Asya	Çin	5,56	5,57	5,04	5,19	4,07	3,8
	Hong Kong	5,66	5,58	4,86	4,89	4,38	3,67
	Japonya	5,49	5,56	5,07	4,68	3,67	3,6
	Güney Kore	5,53	5,52	4,92	4,87	4,21	3,67
	Singapur	5,95	5,76	5,3	5,24	3,87	3,31
	Tayvan	5,58	5,69	4,73	3,35	4,01	4,28
Kuzey Avrupa	Danimarka	6	5,7	5,8	4,23	3,79	2,81
	Finlandiya	5,94	5,85	5,91	4,3	4,08	2,55
	İsveç	5,84	5,75	5,54	4,73	3,97	2,81

Kültür Kümeleri	Ülkeler	Karizmatik liderlik	Takım Liderliği	Katılımcı Liderlik	İnsan Yönelimli Liderlik	Özerk Liderlik	Kendini Korumaya Yönelik Liderlik
Anglo Sakson Dünya	Avustralya	6,09	5,81	5,71	5,1	3,95	3,05
	Kanada (İngilizce)	6,15	5,84	6,09	5,2	3,65	2,96
	İrlanda	6,08	5,81	5,64	5,06	3,95	3
	Yeni Zelanda	5,87	5,44	5,5	4,78	3,77	3,19
	Güney Afrika (Beyaz)	5,99	5,8	5,62	5,33	3,74	3,19
	İngiltere	6,01	5,71	5,57	4,9	3,92	3,04
	A.B.D.	6,12	5,8	5,93	5,21	3,75	3,15
Sahra Altı Afrika	Namibya	5,99	5,81	5,48	5,1	3,77	3,36
	Nijerya	5,76	5,65	5,18	5,49	3,62	3,89
	Güney Afrika (Siyah)	5,16	5,23	5,04	4,79	3,94	3,62
	Zambiya	5,92	5,86	5,29	5,27	3,43	3,66
	Zimbabve	6,11	5,97	5,57	5,18	3,37	3,2
Güney Asya	Hindistan	5,85	5,72	4,99	5,26	3,85	3,77
	Endonezya	6,15	5,92	4,6	5,43	4,19	4,12
	İran	5,81	5,9	4,97	5,75	3,85	4,34
	Malezya	5,89	5,8	5,12	5,24	4,03	3,49
	Filipinler	6,33	6,06	5,4	5,53	3,75	3,32
	Tayland	5,78	5,76	5,29	5,09	4,28	3,91
Germen Avrupa	Avusturya	6,02	5,74	6	4,93	4,47	3,07
	Doğu Almanya	5,84	5,49	5,88	4,44	4,3	2,96
	Batı Almanya	5,87	5,51	5,7	4,6	4,35	3,32
	Hollanda	5,98	5,75	5,75	4,82	3,53	2,87
	İsviçre	5,93	5,61	5,94	4,76	4,13	2,92
Orta Doğu	Mısır	5,57	5,55	4,69	5,15	4,49	4,21
	Kuveyt	5,9	5,89	5,03	5,21	3,39	4,02
	Fas	4,81	5,15	5,32	4,1	3,34	3,26
	Katar	4,51	4,74	4,75	4,66	3,38	3,91
	Türkiye	5,95	6,01	5,09	4,9	3,83	3,57
	Genel Ortalama	5,83	5,76	5,33	4,85	3,85	3,47

Kaynak: Dorfman vd., 2004: 713-714.

Ek 2. GLOBE Araştırmasına Göre Liderlik Tarzları ve Türkiye

Sırası	Karizmatik liderlik		Takım Liderliği		Katılımcı Liderlik		İnsan Yönelimli Liderlik		Özerk Liderlik		Kendini Korumaya Yönelik Liderlik	
1.	6,46	Ekvator	6,21	Ekvator	6,09	Kanada (İngilizce)	5,75	İran	4,63	Rusya	4,62	Arnavutluk
2.	6,33	Filipinler	6,17	Brezilya	6,06	Brezilya	5,61	Gürcistan	4,58	Kazakistan	4,34	İran
3.	6,23	İsrail	6,12	Yunanistan	6,00	Avusturya	5,53	Filipinler	4,57	Gürcistan	4,28	Tayvan
4.	6,15	Kanada (İngilizce)	6,10	Bolivya	5,94	İsviçre	5,49	Nijerya	4,55	Arjantin	4,21	Mısır
5.	6,15	Endonezya	6,07	Kolombiya	5,93	A.B.D.	5,43	Endonezya	4,49	Mısır	4,12	Endonezya
...												
7.			6,01	Türkiye								
...												
26.	5,95	Türkiye									3,57	Türkiye
...												
29.							4,90	Türkiye				
...												
31.	5,90	İspanya	5,80	Güney Afrika (Beyaz)	5,32	Fas	4,87	Güney Kore	3,86	Meksika	3,49	Malezya
...												
34.									3,83	Türkiye		
...												
42.					5,09	Türkiye						
...												
57.	5,49	Japonya	5,44	Yeni Zelanda	4,69	Mısır	4,23	Danimarka	3,34	Fas	2,87	Hollanda
58.	5,16	Güney Afrika (Siyah)	5,23	Güney Afrika (Siyah)	4,67	Rusya	4,10	Fas	3,32	Fransa	2,81	Fransa
59.	4,93	Fransa	5,15	Fas	4,64	Meksika	4,08	Rusya	3,23	Macaristan	2,81	Danimarka
60.	4,81	Fas	5,11	Fransa	4,60	Endonezya	3,82	Fransa	3,19	Portekiz	2,81	İsveç
61.	4,51	Katar	4,74	Katar	4,50	Arnavutluk	3,35	Tayvan	2,27	Brezilya	2,55	Finlandiya
...												
Ortalama	5,83		5,76		5,33		4,85		3,85		3,47	

Kaynak: Dorfman vd, 2004: 713-714 uyarlanmıştır.

Ek 3. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, **Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU**'nun danışmanlığında yürütülmekte olan, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletme Doktora Öğrencisi **Erdal ALGA**'nın “*Örgütlerde Liderlik Tarzları ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*” adlı doktora tezinin uygulamasına yönelik bir çalışmadır.

Çalışmanın verileri bilimsel amaçlar kapsamının dışında başka amaçlarla kullanılmayacaktır. Anket formuna adınız, soyadınız gibi kimliğinizi açıklayacak herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir. Bütün soruların içtenlikle cevaplanması, verilerin sağlıklı değerlendirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu anket formu, bu açıklama bölümü hariç 3 ayrı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, yönetici özellik ve davranışlarını tanımlayan ifadelerin yer aldığı 1-29'a kadar numaralandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular en son çalışmakta olduğunuz işyerinde doğrudan bağlı olarak çalıştığınız ve sizin çalışma ortamında çalışma şeklinizi en çok etkileyen yönetici veya yetkilinizin özelliklerini ve davranışlarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. En çok kimin etkilediğine ilişkin belirgin bir kanaatiniz yoksa doğrudan bağlı olduğunuz yetkilinizi değerlendiriniz. Değerlendirmede bulunurken “*Kesinlikle Reddediyorum*”, “*Reddediyorum*”, “*Kısmen Reddediyorum*”, “*Fikrim Yok*”, “*Kısmen Katılıyorum*”, “*Katılıyorum*” ve “*Kesinlikle Katılıyorum*” seçeneklerinden size en uygun gelen seçeneğe (X) şeklinde işaretleme yapınız.

İkinci bölüm, çalışanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı 1-21'e kadar numaralandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Değerlendirmede bulunurken “*Hiçbir Zaman*”, “*Çok Nadir*”, “*Bazen*”, “*Çoğu Zaman*” ve “*Her Zaman*” seçeneklerinden size en uygun gelen seçeneğe (X) şeklinde işaretleme yapınız.

Üçüncü ve son bölüm ise sizin kişisel ve işyerinize ilişkin özelliklerinizi anlamaya yönelik 1-14'e kadar numaralandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Gerekli işaretlemeleri (X) şeklinde yapmanızı ve boşlukları doldurmanızı rica ederim.

Çalışmaya göstereceğiniz ilgi için şimdiden çok teşekkür ederim.

Erdal ALGA
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Genel İşletme Doktora Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: MEVCUT YÖNETİCİ ÖZELLİK VE DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Bu bölüm 29 sorudan oluşmaktadır. Aşağıda ve takip eden sayfada bir yöneticiyi tanımlayan bazı özellik ve davranışlar yer almaktadır. Yöneticiye ilişkin tanımları dikkate alarak, çalışma ortamında sizin amiriniz konumunda olan veya bağlı olarak çalıştığınız yöneticinizin/yetkilinizin davranış ve özelliklerini en iyi tarif eden ifadenin karşısındaki kutucuğa (X) şeklinde işaretlemeye bulununuz.

ÖLÇEK

- 1-Kesinlikle Reddediyorum,
- 2- Reddediyorum,
- 3- Biraz Reddediyorum,
- 4- Fikrim Yok,
- 5- Biraz Katılıyorum,
- 6- Katılıyorum,
- 7- Kesinlikle Katılıyorum.

	Kesinlikle Reddediyorum	Reddediyorum	Biraz Reddediyorum	Fikrim Yok	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı ve naziktir.							
2-Yöneticim kurallara ve alışkanlıklara göre hareket eder.							
3-Yöneticim, çalışanları arasındaki çatışmaları çözmeye arabulucu rolü oynar.							
4-Yöneticim genellikle iyimserdir.							
5-Yöneticim çalışma şevkimi artırır.							
6-Yöneticim gelecekte olacakları isabetle öngörür.							
7-Yöneticim çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini emreder.							
8-Yöneticimin söyledikleriyle içinden geçenler örtüşür ve samimi bir kişidir.							
9-Yöneticim bana güven veren biridir.							
10-Yöneticim sevk ve idare etme (planlama, örgütleme, kontrol etme vb. gibi) becerisine sahiptir.							
11-Yöneticim hak hukuk gözetken, adil biridir.							
12-Yöneticim, farklı ve çatışan çıkarları olan çalışanları aynı anda memnun edebilecek çözümler ortaya koyar.							

	Kesinlikle Reddediyorum	Reddediyorum	Biraz Reddediyorum	Fikrim Yok	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13-Yöneticimi kolay anlarım.							
14-Yöneticim birleştirici ve bütünleştiricidir.							
15-Yöneticim düzenli olarak önceden uygulanmış ve alışılmış yöntemler ile usulleri uygular.							
16-Yöneticim çalışanlarıyla işbirliği içinde ve uyumlu çalışan biridir.							
17-Yöneticim tavsiyeleriyle bana güven, cesaret ve umut veren biridir.							
18-Yöneticim moralimi yükselten biridir.							
19-Yöneticim işinde muntazam ve sistemattir.							
20-Yöneticim risk sevmeyen ve risk almamaya çalışan biridir.							
21-Yöneticim gelecekteki olaylara hazırlıdır.							
22-Yöneticim, çalışanlara elindeki imkanlar ölçüsünde yardım etmeyi sever.							
23-Yöneticim alçakgönüllüdür.							
24-Yöneticim doğru ve hızlı kararlar alan biridir.							
25-Yöneticim kararların tamamına yakını kendisi alan, otoriter biridir.							
26-Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlı, şefkatli ve merhametli biridir.							
27-Yöneticim çalışanlarının düşüncelerini ve akıllarını kullanmalarını teşvik eder.							
28-Yöneticim, kendisinin önemli sorunları ve zorlukları olsa dahi çalışma arkadaşlarına destek olur.							
29-Yöneticim kuralları işin kendisinden fazla önemser.							

İKİNCİ BÖLÜM: MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

Bu bölüm 21 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular yaşadığınız tükenmişlik düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Soruların karşısındaki seçeneklerden sizin için en uygun olan seçeneğe "x" işaretini koyunuz.

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1-	İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2-	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3-	Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4-	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5-	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6-	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7-	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8-	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9-	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10-	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11-	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12-	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13-	İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.					
14-	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15-	İnsanlara ne olduğu umrumda değil.					
16-	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17-	İnsanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18-	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19-	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20-	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21-	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda sizi tanımak ve işyerine ilişkin özelliklerinizi anlamaya yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular farklı özellikleri olan insanların sorulara nasıl cevap verdiklerini anlamak açısından önemlidir. Bilgileriniz hiçbir kişi ve kuruluşla paylaşılmayacaktır.

1- Kaç yaşındasınız?

2- Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

3- Medeni durumunuz?

Evli

Bekar

4- Çocuğunuz var mı?

Var

Yok

5- Eğitiminiz?

İlkokul

2-3 Yıllık Yüksek Okul

Ortaokul

4-5 Yıllık Fakülte

Lise

Master

Doktora ve üzeri

6- Kaç yıllık iş deneyiminiz var?

1-5 Yıl

16-20 Yıl

6-10 Yıl

21-25 Yıl

11-15 Yıl

26 Yıl ve Üzeri

7- Çalıştığınız sektörü sınıflandırınız?

Kamu

Özel

8- Şu an çalıştığınız sektörü yazınız?

Bankacılık

Eğitim

Sağlık

Turizm

9- Bu işyerinden önce kaç işyerinde çalıştınız?

10- Bu işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?

11- İş yerindeki göreviniz/pozisyonunuz/unvan?

12- Bulduğunuz işyerinde size doğrudan bağlı çalışan pozisyon/unvan sayısı kaçtır?

13- Bulduğunuz işyerinde doğrudan sizin üstünüzde bulunan pozisyon sayısı kaçtır?

14- Bulduğunuz işyerinde doğrudan size bağlı olarak çalışan kişi sayısı kaçtır?

Ankete katılımınız için teşekkür ederim.

Ek 4. Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Formu

Soru 1: Yöneticiniz işlerin yapılmasında **ağırlıklı olarak** eski usullere/ eski anlayışlara/ eski yöntemlere mi bağlıdır; yoksa yeni usuller/ yeni anlayışlar/ yeni yöntemler mi geliştirir? Bu konuda yöneticiniz hangi yaklaşımı sergiler? (**Seçilen özelliğe**) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Soru 2: Yöneticiniz ağırlıklı olarak alışkanlıkları öncelikli biri midir; Yoksa değişimci/yenilikçi biri midir? Yöneticinizi **ağırlıklı olarak** bu iki özellikten hangisi ile tarif edersiniz? ? (**Seçilen özelliğe**) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Soru 3: Yöneticiniz risk almayı seven/risk alan/ risk almaya istekli biri midir? Yoksa risk almayı sevmeyen/risk almayan/ risk almaya isteksiz biri midir? Yöneticinizin bu konudaki yaklaşımı nasıldır? ? (**Seçilen özelliğe**) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Soru 4: Yöneticiniz şekle/görünüşe/sunuma mı, öze/esasa mı öncelik verir? Yöneticinizin önceliğini bu iki farklı boyut açısından değerlendiriniz? (**Seçilen özelliğe**) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Soru 5: Yöneticiniz kuralcı mıdır, kurallara pek takılmaz mı? Bu konudaki görüşünüz nedir? (**Seçilen özelliğe**) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Soru 6: Sizce yöneticinizi “*ben*”, “*biz*”, “*ben ve biz*” ve “*biz ve ben*” kavramlarından hangisi en iyi ve en doğru ifade eder?

Soru 7: Yöneticinizle çatışma yaşayan nitelikli ve çalışkan bir çalışanın yöneticiniz tarafından yükseltilmesi/ödüllendirilmesi/zam alması şansı yüzde kaçtır? Lütfen % 10-% 100 arasında yer alan bir yüzde ile belirtiniz?

Soru 8: Yöneticiniz bir konuyla ilgili fikrinizi sordu farz edelim; Sizin fikriniz yerinde. Ancak yöneticinizin de fikri en az sizin fikriniz kadar yerinde. Yöneticiniz 10 seferden kaç kez sizin fikrinizi esas alır veya uygular?

Soru 9: Yöneticinizin çalışanlarıyla empati kurma yaklaşımını “*Hiçbir Zaman*”, “*Nadiren*”, “*Bazen*”, “*Çoğu Zaman*”, ve “*Her Zaman*” seçeneklerinden biriyle değerlendirmeniz gerekse hangisi sizce uygun olur?

Soru 10: Sizce yöneticiniz makamı/mevkiyi nasıl algılıyor veya görüyor? Yük ve sorumluluk mu; yoksa güç ve otorite mi? (**Seçilen özelliğe**) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Soru 11: Yöneticiniz kendisine nasıl davranılmasını ister? Diğer çalışanlar gibi normal mi; yoksa diğer çalışanlardan ayrıcalıklı mı? (*Seçilen özelliğe*) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Soru 12: Yöneticinizin bakışı “*bugüne*”, “*bu haftaya*”, “*bu aya*”, “*bu yıla*”, “*önümüzdeki yıla*”, “*önümüzdeki 2-3 yıla*” ve “*önümüzdeki 5-10 yıla*” mı odaklıdır?

Soru 13: Yöneticiniz daha çok hangisine odaklıdır: Uygulamaya mı, planlamaya mı? (*Seçilen özelliğe*) 5 puan üzerinden kaç puan verirsiniz?

Ek 5. Liderlik/Yöneticilik Tarzlarını Belirleme Anketi Uzman Değerlendirme Formu

Sayın:

Örgütler içinde görev yapan yöneticilerin, yöneticilik/liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi konu alan bir doktora tezi hazırlamaktayız. Araştırmada gereksinim duyulan verileri toplamak amacıyla hazırlanacak ankette yer alması düşünülen sorular uzman değerlendirmesi için ekte sunulmuştur. Ankette yer alacak sorular, sizlerin eleştirileri doğrultusunda gerekli düzeltmeleri yapılarak uygulamaya hazır hale getirilecektir.

Sizden, ankette yer alan soruların yöneticilerin yöneticilik/liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik davranış ve özelliklerini ölçmede uygun olup olmadıklarına ilişkin değerlendirme yapmanız beklenmektedir. Araştırmanın amacına uygun bulmadığınız veya dil açısından hatalı olduğunu düşündüğünüz maddelerin içinden üzerinde düzeltme yapılarak ankete uygun bulduklarınız için önerilerinizi ifade üzerinde veya açıklama sütununda belirtiniz. Konuya ilişkin yeni madde önerilerinizi bölüm sonuna not edebilirsiniz. Formun ikinci bölümünde sorulması düşünülen demografik sorulara yer verilmiştir. Bu soruların geliştirilmesine yönelik önerileriniz varsa lütfen bunu soru üzerinde gösteriniz. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Erdal ALGA
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

LİDERLİK/YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARI

Yöneticilerin liderlik/yöneticilik tarzlarını belirlemeye yönelik yönetici/lider özellik ve davranışları ile ilgili ifadelere yer verilmiştir. Bu ifadeler 7'li Likert ölçeğiyle ölçülecektir. Sizden, konuya ilişkin aşağıda sıralanan maddelerin yöneticilik/liderlik tarzlarına uygun olup olmadığına ilişkin değerlendirmenizi ifadenin karşısında bulunan “uygun değil” ve “uygun” seçeneklerinden birine “X” işaretini kullanarak belirtmeniz beklenmektedir.

1) KARİZMATİK LİDERLİK/YÖNETİCİLİK

1a) Vizyon Sahibi:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
9-Mevcut yöneticim çalışma şevkimi arttırır, duygu ve düşüncelerimi ifade etmemi teşvik eder.			
10-Mevcut yöneticim gelecekte olacakları isabetle öngörür.			
29-Mevcut yöneticim gelecekteki olaylara hazırlıklıdır.			
46-Mevcut yöneticim çalışanlarının düşüncelerini ve akıllarını kullanmalarını teşvik eder; tekdüzeliğe ve başkalarının tavırlarına meydan okur.			

1b) Esinlendirici:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
5-Mevcut yöneticim genellikle iyimser ve kendinden emindir.			
26-Mevcut yöneticim tavsiye ve güvencelerle bana güven, cesaret ve umut veren biridir.			
27-Mevcut yöneticim moralimi yükselten biridir.			
42-Mevcut yöneticim işine karşı hevesli ve coşkudur; çalışanlarının da işlerine karşı heves ve coşkusu artırır.			

1c) Fedakar:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
5-Mevcut yöneticim genellikle iyimser ve kendinden emindir.			

1d) Kararlı:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
38-Mevcut yöneticim doğru ve hızlı kararlar alan biridir.			

1e) Dürüst:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
12-Mevcut yöneticimin her söylediğiyle kastettiği aynıdır ve samimidir.			
13-Mevcut yöneticim verdiği sözü tutacağına inanılan ve güvenilir biridir.			
16-Mevcut yöneticim hak hukuk gözetken, adil biridir.			

1f) Performans Odaklı:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
8-Mevcut yöneticim icraatını sürekli geliştirmeyi arzular.			

2) TAKIM LİDERLİĞİ/YÖNETİCİLİĞİ

2a) İdare Yeteneğine Sahip:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
15-Mevcut yöneticim planlama, organize etme, koordine etme ve kontrol etme yeteneklerine sahiptir.			
28-Mevcut yöneticim işinde muntazam ve sistematiktir.			

2b) Diplomatik:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
1-Mevcut yöneticim dengeli iletişim kuran, bana karşı anlayışlı, nazik ve zarif biridir.			
17-Mevcut yöneticim, farklı ve çatışan çıkarları olan çalışanları aynı anda memnun edebilecek çözümler ortaya koyar.			

2c) Takım Odaklı:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
3-Mevcut yöneticim, çalışanları arasındaki çatışmaları çözmek için müdahalede bulunur.			
23-Mevcut yöneticim, kendisinin önemli sorunları ve zorlukları olsa dahi çalışma arkadaşlarına destek olur.			
25-Mevcut yöneticim çalışanlarla işbirliği içinde ve uyumlu çalışmaya önem veren biridir.			
33-Mevcut yöneticim astlarıyla iyi arkadaş olmaya çalışan biridir.			
39-Mevcut yöneticim plan yapmadan ve harekete geçmeden önce çalışanlarına danışan biridir.			

2d) Birleştirici:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
18-Mevcut yöneticim anlaşması kolay biridir.			
20-Mevcut yöneticim birleştirici ve bütünleştiricidir.			

2e) Kötü Niyetli (Tersten Ölçülecek):

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
22-Mevcut yöneticim huzursuzluk ve gerginlik üreten biridir.			
37-Mevcut yöneticim kolay öğrenen ve anlayan, zeki biridir.			
40-Mevcut yöneticim ruh durumu çabuk değişen ve kolay kızan biridir.			
44-Mevcut yöneticim kin güden biridir.			

3) İNSAN ODAKLI LİDERLİK/YÖNETİCİLİK**3a) İnsan Odaklı:**

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
34-Mevcut yöneticim, çalışanlara elindeki imkanlar ölçüsünde yardım etmeyi sever.			
5-Mevcut yöneticim çalışanlarını anlayan çalışanlarına merhamet duyan, empati gösteren, şefkatli biridir.			

3b) Mütevazı:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
21-Mevcut yöneticim kolayca dertlenmeyen, sakin biridir.			
36-Mevcut yöneticim alçakgönüllüdür.			

4) KATILIMCI LİDERLİK/YÖNETİCİLİK (Tersten OTORİTER)

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
4-Mevcut yöneticim çalışanlarına emir verir gibi ne yapmaları gerektiğini söyler.			
30-Mevcut yöneticim kararların çoğunu kendisi alan, otoriter biridir.			

5) KENDİNİ KORUMAYA YÖNELİK LİDERLİK/YÖNETİCİLİK

5a) Ben Merkezci:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
19-Mevcut yöneticim kendi çıkarlarının peşinde koşan, kendine düşkün biridir.			
32-Mevcut yöneticim, çalışanlardan kaçan ve kendi kendine olmayı yeğleyen biridir.			

6b) Konumunu Korumaya Odaklı:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
43-Mevcut yöneticim risk sevmeyen ve risk almamaya çalışan birisidir.			
50-Mevcut yöneticim bulunduğu makama ve mevkiye çok fazla değer verir.			

6c) Görünüşte Çatışmadan Kaçınan:

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
6-Mevcut yöneticim dışarıya pek yansıtmamakla birlikte çalışanlarından üstün olma tutkusu vardır.			
14-Mevcut yöneticim, ekibindeki çalışanlarla sürtüşmekten kaçınır.			

6d) İdare-i Maslahatçı (Durumu İdare Eden):

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
2-Mevcut yöneticim çalışanlarıyla iyi ilişkilerini korumak ve onları zor durumda bırakmamak için olumsuz yorumlar yapmaz ve vaziyeti idare eder.			
31-Mevcut yöneticim, çalışanlara söylemek istediklerini doğrudan değil de kinaye, benzetme ve örnekler üzerinden söyler.			
49-Mevcut yöneticim kendisinden yapılamayacak bir şey istense bile kolay "Hayır" diyemez.			

6e) Prosedürcü (Bürokratik):

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
35-Mevcut yöneticim kurallara ve alışkanlıklara göre hareket eder.			
47-Mevcut yöneticim düzenli olarak önceden uygulanmış ve alışılmış yöntemler ile usulleri uygular.			
48-Mevcut yöneticim kuralları işin kendisinden fazla önemser.			

6) ÖZERK LİDERLİK/YÖNETİCİLİK

Özellik ve Davranış	Uygun Değil	Uygun	Açıklama
7-Mevcut yöneticim, çalışanlarına bağımlı değildir ve kendi başına hareket eder			
24-Mevcut yöneticim çoğu kişiden farklı ve alışılmışın dışında biridir.			
41-Mevcut yöneticim başkalarından ayrı çalışan ve hareket eden, yalnızlığı seven biridir.			

ÖNERİLEN MADDELER

ÖNERİLEN MADDE	AÇIKLAMA
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
7)	
8)	
9)	
10)	

Ek 6. Anket Uygulama İzni (Denizli Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029-44-E.10259604
Konu: Araştırma Onayı

13/10/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 06/10/2015 tarih ve 18353 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Erdal ALGA “Örgütlerde Liderlik Tarzları ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi” konulu tez kapsamındaki araştırmasına yönelik anket formunu ilgi yazı gereği Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan Temel Eğitim ve Ortaöğretim Kurumlarında uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının “Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri” Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup;

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aş İle Aynıdır
14-Eylül 2015 12:01
Mahmut TUR
Memur

OLUR
13/10/2015
Ali ŞANLIER
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali ŞANLIER
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
I-Anket Formları

Sırapıklar Mah. Saltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin
Telefon
Belgegeçer

: S.GELMİŞ-VHKİ
:(0 258) 265 55 54 dahili 708
:(0 258) 265 01 69

Ek 7. Anket Uygulama İzni (Denizli İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği)

DENİZLİ İLİ KAMU HASTANELER BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

Taraflar:

Bu protokol ilimiz sınırları içinde Denizli İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği ve Erdal ALGA arasında düzenlenmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar: *Kamu Hastaneler Birliğine Bağlı Sağlık Tesisleri*
Çalışmanın Adı: *“Örgütlerde Liderlik Tarzı ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi”*

Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler: Erdal ALGA

Protokolün Hükümleri

- Bu protokol ilimiz sınırları içinde Denizli ili Kamu Hastaneler Birliğine bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.
- Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken Denizli ili Kamu Hastaneler Birliği tarafından değerlendirilecektir.
- Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.
- Veri toplama sırasında Kamu Hastaneler Birliği personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Kamu Hastaneler Birliğinden onay alınacaktır.
- Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Genel Sekreterliğin ilgili birimi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.
- Çalışma üniversite ve ya kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası **kitapçık** halinde Denizli İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine teslim edilecektir.
- Çalışmayı yapacak olan kişi e ve f maddelerini yerine getirmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tez vs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılmayacaktır.
- Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.
- Araştırma verileri, sözel yada yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların (hastane, Halk Sağlığı Müdürlüğü vs.) ismi zikredilmeyecektir.

Protokolün süresi:

- Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda **2 ay** Süre ile çalışmasını yürütecektir.
- Başlangıç** Ekim 2015 / **Bitiş** Kasım 2015
- Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
- Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Genel Sekreterlik protokolü daha önce de sonlandırabilir.

Sözleşme Şartlarına Aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tespit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dâhil edilmesi ancak Denizli İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği onayı ile mümkün olabilecek, ya da protokol iptal edilecektir. İlgili hükümler ihlal edildiğinde, protokolle imzası ve beyanı bulunan ilgili kişiler hakkında Denizli İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğince; kamu kurumlarının çalışmalarına ait verilerin kamudaki gizlilik ilkelerine ve resmi işleyiş esaslarına aykırı davranıldığı gerekçesiyle adli merciler nezdinde suç duyurusunda bulunulacaktır.

İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunların çözümü konusunda Denizli ilindeki idari yargı mercileri yetkilidir.

İlgili protokol hükümlerini ve cezai müeyyidelerini okudum ve kabul ettim.

15/10/2015

Erdal ALGA



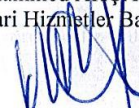
OLUR

...../10/2015

Uz. Dr. Berra ÖZTÜRK
Genel Sekreter

...../10/2015

Muhammed ARÇAOĞLU
İdari Hizmetler Başkanı



Ek 8. Mevcut Yönetici Özellikleri ve Davranışları Ölçeği'nin Geçerlilik Çalışmaları
Sonucunda Ölçekten Çıkarılan Maddeler

Yöneticim, işine karşı hevesli ve coşkuludur; çalışanlarının da işlerine karşı heves ve coşkusu arttırır.
Yöneticim sürekli çalışanların performansını arttırmaya çalışır.
Yöneticim risk almayı sever.
Yöneticim astlarıyla iyi arkadaş olmaya çalışan biridir.
Yöneticim, plan yapmadan ve harekete geçmeden önce çalışanlarına danışan biridir.
Yöneticim huzursuzluk ve gerginlik üreten biridir.
Yöneticim kolay öğrenen ve anlayan, zeki biridir.
Yöneticim ruh durumu çabuk değişen ve kolay kızan biridir.
Yöneticim kin güden biridir.
Yöneticim kolayca dertlenmeyen, sakin biridir.
Yöneticim kendi çıkarlarının peşinde koşan, kendine düşkün biridir.
Yöneticim çalışanlardan kaçan ve kendi kendine olmayı yeğleyen biridir.
Yöneticim bulunduğu makama ve mevkiye çok fazla değer verir.
Yöneticim, dışarıya pek yansıtılmakla birlikte çalışanlarından üstün olma tutkusu vardır.
Yöneticim ekibindeki çalışanlarla sürtüşmekten kaçınır.
Yöneticim, çalışanlarıyla iyi ilişkilerini korumak ve onları zor durumda bırakmamak için olumsuz yorumlar yapmaz ve vaziyeti idare eder.
Yöneticim, çalışanlara söylemek istediklerini doğrudan değil de kinaye, benzetme ve örnekler üzerinden söyler.
Yöneticim, kendisinden yapılamayacak bir şey istense bile kolay "Hayır" diyemez.
Yöneticim, çalışanlarına bağımlı değildir ve kendi başına hareket eder
Yöneticim, çoğu kişiden farklı ve alışılmadık dâşında biridir.
Yöneticim, başkalarından ayrı çalışan ve hareket eden, yalnızlığı seven biridir.

Ek 9. Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Verileri ile Bürokratik Liderliğin Tespiti İçin Cetvel

Kamu/Özel	Sektör	Eski Usuller					Alışkanlıklar					Risk					Şekil					Kuralcıdır						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
Kamu	Bankacılık		x					x					x				x				x					5	x	
Özel	Bankacılık													x								x				2		
Kamu	Eğitim							x						x									x		1			
Kamu	Eğitim		x					x						x				x			x				5	x		
Kamu	Bankacılık		x					x						x				x				x			5	x		
Özel	Bankacılık	x						x						x								x			4	x		
Kamu	Sağlık		x					x						x				x			x				5	x		
Kamu	Bankacılık	x						x						x				x			x				5	x		
Kamu	Bankacılık	x						x						x				x			x				5	x		
Kamu	Sağlık	x						x						x				x			x				5	x		
Kamu	Sağlık		x					x						x				x			x				5	x		
Kamu	Sağlık			x				x						x				x				x			5	x		
Kamu	Bankacılık		x											x					x			x			4	x		
Kamu	Bankacılık			x				x						x					x		x				5	x		
Özel	Sağlık	x						x						x				x				x			5	x		
Kamu	Eğitim		x					x						x				x			x				5	x		
Kamu	Eğitim		x					x						x				x				x			5	x		
Özel	Sağlık		x							x				x				x			x				5	x		
Özel	Turizm			x										x					x			x			4	x		
Özel	Sağlık									x														x	1			
Özel	Bankacılık			x						x								x				x			5	x		

ÖZGEÇMİŞ

Tezin yazarı Erdal ALGA, 1976 yılında Denizli'nin Tavas ilçesine bağlı Dereağzı Köyü'nde doğdu. İlkokulu Denizli, Ordu ve Hatay'da tamamladı. Ortaokulu Batman'ın Kozluk İlçesi'nde Kozluk Lisesi'nde, liseyi Isparta Gönen Anadolu Öğretmen Lisesi'nde tamamladı. ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden 1999'da mezun oldu ve ODTÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü'nde yandal yaptı. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü'nü, Yakın Doğu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Bölümü'nü (Burslu), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yerel Yönetimler Bölümü'nü bitirdi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programından 2006 yılında mezun oldu. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Genel İşletme Doktora Programına 2009 yılında başladı.

Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü Tahsis Şubesi'nde staj yaptı. 1999'da Demirbank Denizli Organize Sanayi Şubesi'nde Kurumsal Kredi Pazarlamacı MT Analist olarak göreve başladı ve 5,5 ay görev yaptıktan sonra askerlik görevi dolayısıyla görevden ayrıldı. Acemiliği, Ankara Etimesgut Zırhlı Birlikler Okulu'nda tank asteğmen öğrenci olarak, usta birliğini ise Balıkesir Çok Programlı Astsubay Hazırlama Okulu'nda Asteğmen rütbesiyle ve İngilizce Öğretmenliği görevini yaparak 2001 yılında tamamladı. 2002 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denizli Şubesi'nde memur olarak başladığı görevine, Şef olarak devam etmektedir. İngilizce (YDS=90), Fransızca (YDS=86,75) ve Almanca (YDS=75) bilen yazar, Avukat Funda CAN ALGA ile evli ve Defne Şiir ALGA'nın babasıdır.