T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL DESTEK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDERLİK TÜRLERİNİN ARACILIK ROLÜ

1188207101
ÖZER BAŞARGAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE 2021

ÖZET

Tezin Adı: Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Liderlik Türlerinin Aracılık Rolü

Hazırlayan: Özer Başargan

Bu araştırmanın temel amacı algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolünün incelenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde algılanan örgütsel destek, ikinci bölümde tükenmişlik ve üçüncü bölümde liderlik türleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, algılanan örgütsel destek ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması arasındaki ilişkiler ve liderlik alt boyutları olan dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve liderlik türlerinin çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, vb.) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, Çerkezköy'de metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmada görev alan personeli kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 383 çalışana ulaşılmış ancak 349 adet anket geçerli sayılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu; demografik özellikler, algılanan örgütsel destek ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve liderlik türleri ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın veri analizi SPSS 17.0 istatistiki analiz programı ile yapılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki, liderlik türleri ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki, liderlik türleri ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Tükenmişlik, Liderlik Türleri

ABSTRACT

Name Of Thesis : The Mediating Role of Leadership Types in the Relationship Between Organizational Support and Burnout

Prepared By: Özer Başargan

The main purpose of this research is to examine the mediating role of leadership styles in the relationship between perceived organizational support and burnout. Perceived organizational support in the first part of the study, burnout in the second part and leadership types in the third part are emphasized. In the last part of the study, a quantitative research was conducted in order to test the relationship between these concepts.

In the study, the relationships between perceived organizational support and the sub-dimensions of burnout, emotional exhaustion, depersonalization, and decreased personal achievement, and the relationships between the leadership sub-dimensions, transformational, transactional and liberating leadership were examined. In addition, the relationships between perceived organizational support, burnout, and leadership types and various demographic characteristics (age, gender, educational status, seniority, etc.) were examined. The research covers the personnel working in a company operating in the metal sector in Çerkezköy. Within the scope of the research, 383 employees were reached, but 349 questionnaires were deemed valid. Questionnaire form used as data collection tool; It consists of four parts: demographic characteristics, perceived organizational support scale, burnout scale and leadership types scale. Data analysis of the research was done with SPSS 17.0 statistical analysis program.

As a result of this study, a negative and significant relationship was found between perceived organizational support and burnout, a negative and significant relationship between leadership types and burnout, and a positive and significant relationship between leadership types and organizational support.

Keywords: Perceived Organizational Support, Burnout, Types of Leadership

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ **3**

1.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı 3

1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüt için Önemi ve Özellikleri 4

1.1.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri 7

1.1.4. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler 8

1.1.4.1. Örgütsel Faktörler 8

1.1.4.1.1. Örgütsel Adalet 9

1.1.4.1.2. Yönetici Desteği 9

1.1.4.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 10

1.1.4.2. Bireysel Faktörler 11

1.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları 13

1.1.5.1. Örgütsel Bağlılık 14

1.1.5.2. Performans 16

1.1.5.3. İş Tatmini 17

1.1.5.4. Geri Çekilme Davranışı 18

1.1.5.5. Stres 19

1.1.5.6. Örgütte Kalma Niyeti 19

1.1.5. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları 20

1.1.5.1. Örgütsel Destek Kuramı 20

1.1.5.2. Karşılıklılık Normu Kuramı 21

1.1.5.3. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı 22
1.1.5.4. Sosyal Değişim Kuramı 23
İKİNCİ BÖLÜM 25
2.1. TÜKENMİŞLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ 25
2.1.1. Tükenmişliğin Tanımı 25
2.1.2. Tükenmişliğin Önemi ve Boyutları 27
2.1.2.1. Duygusal Tükenme 27
2.1.2.2. Duyarsızlaşma 28
2.1.2.3. Kişisel Başarıların Azalması 29
2.1.3. Tükenmişliğin Nedenleri 29
2.1.3.1. Bireysel Nedenler 30
2.1.3.2. Örgütsel Nedenler 32
2.1.4. Tükenmişliğin Belirtileri 34
2.1.4.1. Fiziksel Belirtiler 35
2.1.4.2. Psikolojik ve Ruhsal Belirtiler 36
2.1.4.3. Davranışsal Belirtiler 36
2.1.5. Tükenmişliğin Sonuçları 37
2.1.5.1. Örgütsel Sonuçlar 38
2.1.5.2. Bireysel Sonuçlar 39
2.1.6. Tükenmişlikle Mücadele Etme Yolları 40
2.1.6.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri 41
2.1.6.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri 42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 44
3.1. LİDERLİK TÜRLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ 44
3.1.1. Liderliğin Tanımı 44
3.1.2. Liderlerin Özellikleri 45

3.1.3. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar 48
3.1.4. Liderlik Güç Kaynakları 50
3.1.4.1. Yasal Güç 51
3.1.4.2. Cezalandırma Gücü 52
3.1.4.3. Ödüllendirme Gücü 53
3.1.4.4. Karizmatik Güç 54
3.1.4.5. Uzmanlık Gücü 54
3.1.5. Liderlik Tarzları 55
3.1.5.1. Demokratik Liderlik 56
3.1.5.2. Otokratik Liderlik 56
3.1.5.3. Serbest Bırakıcı Liderlik 57
3.1.5.4. Etkileşimci Liderlik 58
3.1.5.5. Dönüşümcü Liderlik 59
3.1.5.6. Karizmatik Liderlik 60
3.1.5.7. Vizyoner Liderlik 62
3.1.5.8. Babacan (Paternalist) Liderlik 63
3.1.5.9. Hizmetkar Liderlik 64
3.1.5.10. Destekleyici Liderlik 65
3.2. Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Liderlik Türlerinin Aracılık Rolü İle İlgili Yapılmış Çalışmalar 66
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 69
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 69
4.2. Araştırmanın Kısıtları 69
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 70
4.4. Evren ve Örneklem 71
4.5. Veri Toplama Aracı 72

4.8. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları 73
4.8.1. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 74
4.8.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 78
4.8.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 83
4.8.3.1. Örgütsel Destek Algısına İlişkin Bulgular 84
4.8.3.2. Tükenmişlik Algısına İlişkin Bulgular 91
4.8.3.3. Liderlik Türleri Algısına İlişkin Bulgular 116
4.8.4.Korelasyon Analizi Bulguları 142
4.8.4.1. Algılanan Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları 142
4.8.4.2. Liderlik Türleri ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları 144
4.8.4.3. Liderlik Türleri ve Algılanan Örgütsel Destek Korelasyon Analizi Bulguları 146
4.4.65. Hipotez Sonuçları 147
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 148
KAYNAKÇA 167
EKLER 194

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlilik Testi..... 74
Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi..... 75
Tablo 3. Liderlik Türleri Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi..... 76
Tablo 4. Normallik Testi..... 77
Tablo 5. İşletmede Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı..... 78
Tablo 6. İşletmede Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... 79
Tablo 7. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı..... 79
Tablo 8. İşletme Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı..... 80
Tablo 9. İşletmede Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı..... 80
Tablo 10. İşletme Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı..... 81
Tablo 11. İşletme Çalışanlarının Evlilik Yıllarına Göre Dağılımı..... 81
Tablo 12. Çalışanlarının Eşlerinin İş Durumuna Göre Dağılımı..... 82
Tablo 13. Çalışanların Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre Dağılımı..... 82
Tablo 14. Çalışanların Kendileri Dâhil Kardeş Sayılarının Dağılımı..... 83
Tablo 15. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri..... 84
Tablo 16. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Dağılımı..... 87
Tablo 17. Algılanan Örgütsel Destek Algısı T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu..... 88
Tablo 18. Algılanan Örgütsel Destek Algısı ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Pozisyon..... 89
Tablo 19. Algılanan Örgütsel Destek Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları..... 91
Tablo 20. Tükenmişlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri..... 92
Tablo 21. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı..... 95
Tablo 22. Tükenmişlik Algısı Cinsiyet Değişkeni T Testi Bulguları..... 97
Tablo 23. Tükenmişlik Algısı Medeni Durum Değişkeni T Testi Bulguları..... 97
Tablo 24. Tükenmişlik Algısı Eşin Çalışma Durumu Değişkeni T Testi Bulguları..... 98
Tablo 25. Tükenmişlik Algısı Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları..... 99

Tablo 26. Tükenmişlik Algısı Yaş Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları 100
Tablo 27. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 100
Tablo 28. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Duyarsızlaşma Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları 102
Tablo 29. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları..... 103
Tablo 30. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Genel Tükenmişlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları 104
Tablo 31. Tükenmişlik Algısı Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları.. 105
Tablo 32. Tükenmişlik Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulundukları Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 105
Tablo 33. Tükenmişlik Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni Genel Duyarsızlaşma Boyutu Bonferroni Testi Bulguları..... 107
Tablo 34. Tükenmişlik Algısı Evlilik Süreleri Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 108
Tablo 35. Tükenmişlik Algısı Evlilik Süresi Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları..... 109
Tablo 36. Tükenmişlik Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları..... 110
Tablo 37. Tükenmişlik Algısı İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Duyarsızlaşma Boyutu Bonferroni Testi Bulguları 111
Tablo 38. Tükenmişlik Algısı İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Genel Tükenmişlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları 111
Tablo 39. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 112
Tablo 40. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni Duyarsızlaşma Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları 113
Tablo 41. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları..... 114
Tablo 42. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni Genel Tükenmişlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları 115
Tablo 43. Liderlik Türleri Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri 116

Tablo 44. Liderlik Türleri Ölçeği Puanlarının Dağılımı 120
Tablo 45. Liderlik Türleri Algısı Cinsiyet Değişkeni T Testi Bulguları..... 121
Tablo 46. Liderlik Türleri Algısı Medeni Durum Değişkeni T Testi Bulguları 122
Tablo 47. Liderlik Türleri Algısı Eşin Çalışma Durumu Değişkeni T Testi Bulguları 122
Tablo 48. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları..... 123
Tablo 49. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Bonferroni Testi Bulguları..... 124
Tablo 50. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni Serbest Bırakıcı Liderlik Tamhane's T2 Testi Bulguları 125
Tablo 51. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni Toplam Liderlik Bonferroni Testi Bulguları..... 125
Tablo 52. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 126
Tablo 53. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Tamhane's T2 Testi Bulguları 127
Tablo 54. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Serbest Bırakıcı Liderlik Tamhane's T2 Testi Bulguları 128
Tablo 55. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Toplam Liderlik Bonferroni Testi Bulguları 129
Tablo 56. Liderlik Türleri Algısı Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 130
Tablo 57. Liderlik Türleri Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 130
Tablo 58. Liderlik Türleri Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları..... 131
Tablo 59. Liderlik Türleri Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni Toplam Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları..... 132
Tablo 60. Liderlik Türleri Algısı Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları 133
Tablo 61. Liderlik Türleri Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları..... 134

Tablo 62. Liderlik Türleri Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Etkileşimci Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Toplam Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları 135
Tablo 63. Liderlik Türleri Algısı Şuan Çalıştığı Pozisyon Değişkeni ANOVA Testi Bulguları..... 136
Tablo 64. Liderlik Türleri Algısı Pozisyon Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları 138
Tablo 65. Liderlik Türleri Algısı Pozisyon Değişkeni Etkileşimci Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları 139
Tablo 66. Liderlik Türleri Algısı Şuan Çalıştığı Pozisyon Değişkeni Serbest Bırakıcı Liderlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları..... 140
Tablo 67. Liderlik Türleri Algısı Pozisyon Değişkeni Toplam Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları 141
Tablo 68. Algılanan Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları 143
Tablo 69. Liderlik Türleri ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları 144
Tablo 70. Liderlik Türleri ve Örgütsel Destek Korelasyon Analizi Bulguları 146
Tablo 80. Hipotez Sonuçları 147

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli 70
Şekil 2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Toplam Puanı Dağılımı 87
Şekil 3. Tükenmişlik Ölçeği Toplam Puanın Dağılım 96
Şekil 4. Liderlik Türleri Ölçeği Toplam Puanın Dağılımı 121

GİRİŞ

Çalışanların çalıştığı örgütte kendini güvende hissetmesi ve çalıştığı örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi, örgütüne karşı daha olumlu bir yaklaşım sergilemesine ve kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görmesine neden olmaktadır. Örgütsel destek kavramı, çalışan ve işveren arasında oluşan ilişkiyi inceleyen ve çalışanların örgüte olan katkılarının işverenlerce ne derecede önem verildiği ve çalışanların mutluluklarının örgüt tarafından ne seviyede önemsendiğine ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Çalışanların mutluluğu, her daim çalışma performansların artmasına yardımcı olmuştur. Bu sebeple örgütler, çalışanların daha iyi ve mutlu olduğu bir ortamda çalışmalarını hedeflemektedirler. Çalışanların mutluluğuna önem veren, çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alan örgütlerin gerekli olan örgütsel desteği sağladığı düşünülebilir. Örgütsel destek ile birlikte çalışanların geri çekilme davranışları ve stres seviyelerinde azalma, performans ve iş tatminlerinde artış meydana gelmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanların katkılarına değer vermeleri ve onların beklentilerini karşılaması gerekmektedir.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ile birlikte örgütler hızlı bir şekilde değişim yaşamaktadır. Örgütler bu hızlı gelişme ile birlikte çalışan sağlığı ve mutluluğu konusunda önemli sorunlar yaşayabilmekte ve çalışanların tükenmişlik yaşamalarına sebep olduğu görülmektedir. Tükenmişlik, örgütlerde çalışanların yaptıkları işin amaçlanan amacından sapması ve bunun sonucunda göstermiş oldukları performansın düşmesi ve motivasyon kaybı sebebiyle kendini gösteren fizyolojik ve psikolojik boyutlara sahip olan bir kavramdır. Tükenmişlik, bir çalışanın işle ilgili ve kişisel deneyimlerin bir sonucu olarak yaşadığı psikolojik bir süreç veya bir dizi duygusal tepki olarak düşünülebilir. Tükenmişlik, genellikle stresli çalışma ortamının olduğu yerlerde ve iş yükünün fazla olduğu bölüm ve sektörlerde oldukça yaygın bir şekilde görülen durumdur.

Tükenmişlik üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır ve bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması şeklinde

sıralanmaktadır. Duygusal tükenme; çalışanların duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmelerini, duyarsızlaşma, bireylerin başka bireylere karşı çoğu zaman negatif bir tutum sergilemelerini, kişisel başarıların azalması ise bireylerin çalıştığı işyerinde yetkinlik ve verimlilik duygularının kaybolmasını ifade etmektedir.

Liderlik kavramı oldukça eski bir kavram olmakla birlikte insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanlar tarih boyunca farklı gruplar içinde bulunmuştur. Bu gruplar kendilerini belli hedeflere ulaştıracak ve yönlendirecek liderlere her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebepten dolayı liderler geçmişten günümüze toplumlar için çok önemli bir yere sahip olmaktadır. Liderlik, ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için başkalarına iş yaptırma, onlar güçlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Boatman & Adams, 1992: 6). Liderler, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve stratejik ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olduğu için yönetimde önemli bir işlev görmektedir. Liderler başkalarını motive etmeye, rehberlik etmeye, moral-motivasyon oluşturmaya, çalışma ortamını iyileştirmeye ve eylemi başlatmaya yardımcı olmaktadır.

Kişisel özelliklerin liderlik tarzı üzerinde önemli etkisi vardır ve kişinin liderlik tarzı, kişinin her duruma tepkisini büyük ölçüde belirlemektedir. Liderler, davranış biçimlerine göre farklılık göstermektedir. Her lider farklı özellikler taşımaktadır ve bu özellikler çeşitli liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderlik tarzları genel olarak; demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve destekleyici liderlik olmak üzere alt başlıklara ayrılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde algılanan örgütsel destek, ikinci bölümde tükenmişlik ve üçüncü bölümde liderlik türleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ana problemi “algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında hangi liderlik türünün etkisi vardır ?” olarak belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde öncelikle algılanan örgütsel kavramı kavramsal olarak incelenmiştir. Algılanan örgütsel destek kavramının kavramsal çerçevesi bölümünde, algılanan örgütsel destek kavramının tanımından, örgüt için önemi ve özelliklerinden, destekleyici örgütün özelliklerinden, örgütsel destek algısını etkileyen faktörlerden, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından ve algılanan örgütsel destek kuramlarından bahsedilmiştir.

1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı

Algılanan örgütsel destek kavramının tanımını yapmadan önce "algılama" ve "destek" kavramlarının tanımından kısaca bahsetmek faydalı olacaktır. Algılama, bireyin bulunduğu ortamdan öğrendiği bilgileri düzenlemeye ve yorumlamaya tabi tutması anlamına gelmektedir (Karaalioğlu, 2019: 6). Destek ise çeşitli kaynaklardan gelen yararlı katkıların, takdirin, duyguların ve bilgilerin kişilerde algılanan akışı olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta diğer bireyler tarafından desteklendiğini algılaması kendini iyi hissettirmektedir. Bu noktadan hareketle bireylerin, çalışan olarak örgütü tarafından desteklendiğini bilmesi son derece önemli olmaktadır (Soybakıcı, 2019: 32). Literatürde en çok araştırması yapılan kavram, çalışanların örgütten destek algılaması anlamına gelen, örgütsel destek algısıdır.

Algılanan örgütsel denildiği zaman akla hemen örgüt için çalışanların örgüt tarafından desteklenmesi ve yol gösterilmesi gelmektedir. Buradan hareketle algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarına olan bağlılığını olarak tanımlanabilmektedir (Eser, 2011: 367).

Çalışanların örgüte karşı kendini güvende hissetmesi ve çalıştığı örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi, örgütüne karşı daha olumlu bir yaklaşım sergilemesine ve kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görmesine neden olmaktadır. Örgütsel destek kavramı, çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi inceleyen ve çalışanın örgüte karşı algısını ortaya koyan bir kavramdır. (Candan & Kaya, 2015: 313).

Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların örgüte olan katkılarının örgüt tarafından ne derecede önem verildiği ve çalışanların mutlu olmalarının örgüt tarafından ne seviyede önemsendiğine ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Örgütsel destek kuramına göre algılanan örgütsel destek, çalışanların olumlu tutumları ve iş sonuçlarına göre örgütten aldıkları olumlu muameleye ilişkin beklentilerini algılaması olarak açıklanabilir (Kurtessis vd., 2017: 1856).

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olması ve çalışanlarının huzur ve mutluluğuna önem vermesi olarak tanımlanabilir (Yılmaz & Görmüş, 2012: 4488).

Algılanan örgütsel destek örgütün, çalışanlarını daha verimli ve üretken olma konusunda desteklenmesi konusundaki istekliliği hakkındaki algıyı ifade eder. Bu bağlamda örgütsel destek, çalışanlar ve örgüt için önemli bir yere sahip olmaktadır (Naktiyok, 2019: 4).

1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüt için Önemi ve Özellikleri

Algılanan örgütsel destek, örgütte çalışanların saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu nedenle örgütler, örgütsel destek sağlama ile birlikte çalışanlarının örgüte yapmış oldukları katkıların farkında olduğunu, mutluluklarını önemsediğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşnut olduklarını bildirerek, çalışanın

ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Örgütsel destek algısı ile birlikte çalışanlar işletmeye verdiği katkının karşılığında örgüt tarafından desteklendiğini algılamakta, örgüte karşı pozitif bir tutum içerisine girmekte ve kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görmektedir (Serinikli, 2019: 501). Örgütte çalışanların algıladığı örgütsel destek, çalışanların arkalarında örgütün varlığını ve güvencesini hissetmelerine neden olmaktadır (Turunç & Çelik, 2010: 186).

Örgütsel destek algısı, çalışanların örgütün örgütsel hedeflere erişme konusunda daha çok çaba harcayacağına dair beklentisini artırmaktadır. Bu durum çaba-sonuç beklentisi kavramı ile açıklanmaktadır. Algılanan desteğin övgü ve onaylanma gereksinimlerini de karşıladığı ölçüde çalışan, örgütsel üyeliğini öz kimliğine dâhil etmekte ve böylelikle örgüte karşı olumlu bir duygusal bağ gelişmektedir. Çaba - sonuç beklentisi ve duygusal bağlılık, bir çalışanın kurumun hedeflerine daha fazla katılım ve performansla ulaşma çabalarını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların bağlı oldukları örgüte olan duygusal bağlılıklarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanlarda yükümlülük duygusu oluşmakta ve çalışanlar kuruluşun hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapmaktadır (Rhoades vd., 2001: 825).

Örgütsel destek teorisi ile birlikte, çalışanların, kuruluşa yaptıkları katkılara örgütün ne derecede değer verdiğini konusunda genel bir algı oluşturmaktır (Kurtessis vd., 2015: 1). Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanların ekstra çabalarını ödüllendirmeye ve çalışanların işlerini daha iyi yapmaları için ihtiyaç duyacakları yardımı vermeye hazır olduklarını göstererek gelişmektedir. Örgütsel ödüller ve çalışma koşullarının rahatlığı, algılanan örgütsel desteğe büyük katkılar sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın işletmeyle yaptığı psikolojik bir anlaşma olarak kabul edilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 502).

Algılanan örgütsel desteğin özellikleri, bu kavramı oluşturan kuramsal altyapılar çerçevesinde yapılan araştırmalar sonucunda aşağıda verildiği gibi sıralanabilir (Çelik, 2019: 37):

- Çalışanlarının huzur ve mutluluğunu ciddiye alan örgüt, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların inançları, algılanan örgütsel destek sayesinde güçlenmektedir.
- Çalışanların olumlu katkılarına değer veren örgüte karşı, çalışanın örgütsel bağlılığı ve performansı yükselmektedir.
- Çalışan ve örgüt arasında dengeli bir ilişkinin doğması, yöneticiden gelen destek sayesinde sağlanmaktadır.
- Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin artması için çalışanlara yeni fırsatlar yaratılmalı ve yeterince bilgi verilmelidir.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel destek teorisinin merkezinde, stres ile mutluluk arasında tampon görevi görmektedir. Algılanan örgütsel destek çalışanlarda örgüte karşı yükümlülükler algısı yaratan ve bu yükümlülükleri artırma eğilimi olan, çalışanların mutluluğunu önemseme ve kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma sorumluluğu kazandıran bir yapıdır (Karadirek, 2020: 205).

Örgütsel destek karşılıklık ilkesine dayanmaktadır. Öncelikle çalışan, örgütün kendi mutluluğu ile ilgilendiğini hisseder, sonra karşılık vermeye mecbur kalır ve sonunda örgütsel performanstaki gelişmelere katkıda bulunur. Bir birey, eğitim ve kariyer fırsatlarına saygı duyulduğu, deneyim ve bilgisi nedeniyle kendini danışılan kişi olarak gördüğü sürece kendini örgütün başarısına katkıda bulunma yükümlülüğünü hissetmektedir. Bu yükümlülük duygusu, bireyi daha fazla katkıda bulunmaya motive eder, örgüte olan bağlılığı artar ve daha yüksek örgütsel performansa yol açmaktadır (Erdem vd., 2017: 378).

1.1.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek çalışanlar, örgütün kendi iyiliklerini düşündüğüne, katkılarını takdir ettiğine ve sorun çıktığında kendilerine yardımcı olacağına inanmaktadırlar. Aksi durumda, düşük algılanan örgütsel destek seviyesine sahip olan çalışanlar, örgütün çıkarlarını göz ardı ettiğini, onlardan yararlandığını ve onların emeklerinin sonucunu vermediğini algılayacaklardır (Mohamed & Ali, 2015: 2).

Destekleyici örgüt çalışanlara bağlıdır ve çalışanların ihtiyaçlarını gözetmektedir (Köse & Gönüllüoğlu, 2010: 3). Buradan hareketle, destekleyici örgütlerin çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Destekleyici örgütün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 117):

- **Çalışanların yaratıcı fikirlerini, öneri ve eleştirilerini dikkate alarak çalışanlardan gelen geribildirimleri uygulamaya koymak:** Çalışanlar kendi ürettikleri fikir veya düşünceleri örgüt ile paylaştığında örgüt bu çalışanların fikir veya düşüncelerini değerlendirip uygulamaya aldığında, çalışanlar örgüt tarafından desteklendiğini hissetmekte ve bu durum örgütsel destek algısı açısından son derece önemli olmaktadır.

- **Çalışanlara iş güvenliği açısından güvenli bir çalışma ortamı sağlamak ve çalışanlara performans açısından başarılı oldukları sürece iş güvencesi vermek:** Çalışan personelin örgütten beklediği en önemli beklentilerden bir tanesi de iş güvenliğidir. Yapılan hatalı davranışların hoşgörü ile karşılandığı, başarılı olunamaması durumunda örgütte çalışmaya devam edebileceği, her an örgütten ayrılma duygusunun olmaması durumu çalışanlarda destek olarak algılanmaktadır.

- **Örgüt içerisinde olumlu insan ilişkileri iklimi oluşturmak, örgüt içerisinde etkili bir örgüt içi iletişim sağlamak ve bunu etkin halkla ilişkiler çalışmaları ile desteklemek:** Örgüt içerisindeki ast-üst ilişkileri ve ast-ast ilişkilerini yüksek düzeyde ve pozitif bir şeklide tutmak hem çalışanları motive etmekte hem de çalışanlar açısında örgütten alınan bir destek olarak algılanmaktadır.

- **Örgüt içerisinde nepotizm yapmamak, kayıtsız şartsız herkese adaletli davranmak ve en önemlisi hak yememek:** Örgüt içerisinde herkese adaletli davranmak ve hak yememek son derece önemli bir durumdur. Zira bunların eksikliği durumunda çalışanlar önemli derecede olumsuz destek algılamaktadır. Ayrıca, örgüt içerisinde yönetim ile yakın ilişkilerde bulunan kişilerin kayırılması, yönetimin haksız yere taraf tutması davranışları da çalışanlar tarafından olumsuz destek olarak algılanmaktadır.

- **Çalışanlarını önemsemek ve karar alma süreçlerine dâhil etmek:** Örgütler için çalışanlar önemli bir sosyal varlıktır. Çalışanlar örgütün kendilerini önemsemesini ve kişisel başarı gösterme gibi durumlarda örgüt tarafından takdir edilmeyi beklemektedir. Bu tarz davranan örgütlerde çalışanlar örgütten tam destek algılamaktadır ve bu durum onların moral ve motivasyonları açısından son derece önemli olmaktadır.

1.1.4. Örgütsel Destek Algısını Etkileyen Faktörler

Örgütsel destek algısını etkileyen faktörler kişiden kişiye, örgütten örgüte değişebilmektedir. Bu çalışmada örgütsel destek algısını etkileyen faktörler iki başlık altında toplanarak incelenmiştir. Örgütsel destek algısını etkileyen faktörler; örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.1.4.1. Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel destek algısını etkileyen faktörlerden olan örgütsel faktörler; örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmak üzere alt başlıklara ayrılmaktadır.

1.1.4.1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların görev dağılımı, mesai saatlerine uyma, yetki dağıtımı, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak tanımlanır. Örgütsel adalet, "örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı" ile ilgili bir kavramdır. Bir başka ifade ile örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde gerçekleşen ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma ve terfi politikalarının nasıl yapılacağına ilişkin kararların nasıl alındığı veya alınan kararların çalışanlara nasıl aktarıldığının çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet, literatürde dağıtım adaleti, işlem adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Dağıtım adaleti, örgütsel çıktı ve sonuçların (ödül-ceza) adaletli olmasını; işlem adaleti, örgütün karar alma sürecindeki adaletiyle ilgili algılamayı; kişilerarası etkileşim adaleti ise iletişimde adalet arayışını temsil etmektedir (Özer, 2014: 11).

1.1.4.1.2. Yönetici Desteği

Yönetici desteği kavramı, yönetici ile çalışan arasındaki pozitif iş ilişkisini ve çalışanların daha iyi performans gösterebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanmasını ifade etmektedir. Yönetici desteği kavramı yöneticiler ile çalışanlar arasında yaşanan olumlu iş ilişkisini ifade etmektedir. Güven, saygı ve yöneticinin çalışanlara yardım etme konusunda istekli olması yönetici desteği kavramının başlıca öğeleri olarak sıralanabilmektedir (Giray & Şahin, 2012: 2).

Yönetici desteğinin, çalışanın performansı, örgütle özdeşleşmesi, iş doyumu ve işe bağlılığı gibi çalışanın iş yaşamını olumlu etkileyebileceği tüm değişkenlere önemli derecede katkısı söz konusudur. Dolayısıyla yöneticinin; işin içeriği ve süresi, çalışma saatleri, çalışma koşulları, işin yürütülmesinde gerekli olan araç-gereç ve malzeme temini konusunda verebileceği her türlü destek çalışanın hem iş

performansına hem de sosyal yaşamına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Tozkoparan & Tenteriz, 2019: 43).

Yönetici desteği, algılanan örgütsel desteğin en önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Yönetici desteği, duygusal destek, bilgisel destek ve maddi destek olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir. Duygusal destek, örgütte çalışanların duygusal olarak karşılaştığı süreç ve deneyimlere ilişkin yöneticisi tarafından desteklendiğine ilişkin algısını ifade etmektedir. Yönetici tarafından sevilme, önemsenme, takdir edilme, empati, stresli ve zor durumlarla karşı karşıya kalındığı durumlarda yönetici tarafından desteklenme duygusal desteğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Bilgisel destek, yöneticilerin altında çalışanlarını iş ile ilgili gerekli olan bilgi, beceri ve yardımlar ile destekleyeceğine olan pozitif algıdır. Bilgisel destek ile yönetici çalışanlarına iş ile ilgili destek verirken aynı zamanda çalışanlara rehberlik etme görevini yapmaktadır. Yönetici desteğinin son boyutu olan maddi destek ise, çalışanın iş ile ilgili süreçlerde ihtiyaç duyacağı maddi ve manevi kaynaklara ulaşması için algıladığı yönetici desteği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destekler maddi desteğin alt boyutunu oluşturmaktadır (Üstün, 2018: 563).

1.1.4.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Günümüzde örtülü bilginin giderek önem kazanması ile birlikte insan kaynakları, örgütler için stratejik açıdan rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işe uygun aday seçiminden çalışan eğitimine, kariyer planlamasından ücretlendirilmesine ve performans değerlendirmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır. Bu uygulamalar örgütlerde etkinlik ve verimliliği arttırmanın önemli bir yolu olmaktadır. Çalışanların yatırım olarak algıladığı ve çalışanın katkı sağlamasıyla ilerlemekte olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanı destekleyen bir örgüt yapısının işareti olmaktadır. Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını algılamaları da örgütsel destek ile pozitif ilişkili olmaktadır. Çalışanın algıladığı örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kendilerinin

önemsendiklerini, dikkate alındıklarını hisseden çalışanın algılanan örgütsel destek düzeyi artmaktadır (Çelik, 2019: 43).

Örgütlerde etkili bir şekilde uygulanmakta olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütlerin ve yöneticilerin nitelikli çalışanlarla olan etkileşimini sağlayarak örgütlerde verimlilik ve etkinlik arayışına çözüm oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile ortaya koyulmak istenen hedefler örgüt için gerekli olan nitelikli çalışanın sağlanması ve bu çalışanlardan en etkili biçimde yararlanmak için gerekli olan amaç ve yöntemleri uygulamaktır. İnsan kaynakları yönetimin iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, örgütte çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel bir biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını en üst seviyeye çıkartmaktır. İkinci amaç ise, örgüt içerisinde görev almakta olan çalışanların yaptığı işten keyif almasını ve işi severek yapmasını sağlamaktır (Aykan, 2007: 126).

İnsan kaynaklarının tüm dünyada kabul gören evrensel amaçlarından biri de örgütsel etkinliğe katkı sağlamasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için örgüt içerisinde insan kaynakları ile alakalı olarak işe alım, oryantasyon süreçleri, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi uygulamaları gerçekleştirme işi insan kaynakları departmanının sorumluluğu altında olmaktadır (İpçioğlu & Uysal, 2009, s. 134).

Çalışanlar genellikle çalıştıkları örgüte karşı iyi veya kötü bir niyet beslemektedir. Bu nedenle çalışanlar, örgütün temsilcilerinin yaptığı olumlu ya da olumsuz birçok eylemi örgüt yapıyormuş gibi görmektedir. İşin çeşitli yönleriyle ilgili destekleyici insan kaynakları yönetimi sağlamak, bu algıları önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Graafland & Rutten, 2004: 4).

1.1.4.2. Bireysel Faktörler

Algılanan örgütsel destek algısını etkileyen ikinci ve son faktör bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörler genel olarak demografik özelliklerden oluşmaktadır. Demografik özellikler yaş, cinsiyet, hizmet süresi (kıdem) ve eğitim seviyesi olarak alt başlıklara ayrılmaktadır.

Yaş: Örgütlerde çalışanların yaş gruplarına göre farklı istek, düşünce ve bakış açıları bulunmakla birlikte bu durum kişiden kişiye değişmektedir. İş hayatına yeni giren biri ile iş hayatında önemli bir yol almış biri arasında çeşitli düşünce ve bakış açısı farklılıkları bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda yaşı büyük olan çalışanların küçük olan çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel destek algıladıkları ortaya çıkmıştır (Soybakıcı, 2019: 50).

Cinsiyet: Literatürde yapılan çeşitli çalışmalar incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Erkek çalışanların algıladıkları örgütsel destek, kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür. Kadın çalışanlar örgüt içerisinde herhangi bir cinsiyet ayrımcılığı algılamaları durumunda daha düşük bir seviyede örgütsel destek algılamaktadırlar. Erkek çalışanların örgüt içerisindeki iletişim becerileri kadın çalışanlara oranla daha olumlu olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarsak, mesai arkadaşlarıyla iletişimi pozitif olan erkek çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğu söylenebilir (Çelik , 2019: 39).

Hizmet Süresi (Kıdem): Yapılan çalışmalarda örgütsel destek ile kıdem süresi arasında doğru orantı bulunmuştur. Kıdem olarak yeni çalışanların işten ayrılma olasılığı uzun süreli çalışanlara kıyasla daha fazla olabileceği yapılan çalışmalarda görülmüştür. İş hayatında belirli bir kıdem sahibi olan çalışanların, iş hayatına yeni girmiş olan çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel destek algılamaktadırlar. Bu durumun en temel nedeni kıdem sahibi olan çalışanların kolay kolay işten ayrılmak istemesinden kaynaklanmaktadır, denilebilir (Rhoades & Eisenberger, 2002: 701).

Eğitim Seviyesi: Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu birçok çalışmada ortaya konulmuştur. Nitelikli çalışanlar yöneticilerinin ve örgütün desteğini daha anlamlı bulmaktadır. Çünkü eğitim bireyin hayata bakışını, davranışlarını ve tutumunu etkilemektedir (Atalar, 2019: 34).

1.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Hem çalışanların hem de örgütün yararı için örgütün, çalışanlarını değerli insan sermayesi kaynağı olarak kabul etmeleri çok önemlidir. Örgütsel destek algısının çalışanlar ve işverenler açısından önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Yapılan araştırmalarda yüksek örgütsel desteğe sahip çalışanların çalıştığı örgütlerde daha az stres yaşadığını ve çalışanın herhangi bir problemle karşı karşıya kaldığı zaman bu problemden daha kısa sürede kurtulduğunu ortaya çıkmıştır (Eisenberger vd., 2016: 3).

Algılanan örgütsel desteğin örgütlerde çalışanlar üzerine birden çok olumlu çıktısı bulunmaktadır. Rhoades ve Eisenberger'in 2002 yılında yaptıkları çalışmada, örgütsel desteğin çeşitli sonuçlarının olduğu ortaya koyulmuştur. Bu çalışmaya göre örgütsel desteğin en başta geri çekilme davranışlarında azalma gibi işe bağlanma, stres faktörlerini azaltılması, rol içi ve rol dışı performansta artış, yüksek iş tatmini, çalışanların olumlu bir ruh hali sergilemesi ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gibi sonuçları olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek algısı çalışanlar için herhangi bir grubun üyesi olma, saygı duyulma, takdir görme ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması sonucunda örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Burada bahsi geçen ihtiyaçların karşılanması ile birlikte çalışanlar bir sosyal kimlik kazanmakta ve güçlü bir ait olma duygusu hissetmeye başlamaktadırlar (Üren & Çorbacıoğlu, 2012: 35).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlarda yüksek düzeyde örgüte karşı sorumluluk duygusu yaratmaktadır. Bu durum çalışanların örgütün hedeflerine ulaşma konusunda kararlı hissetmelerine ve örgütsel üyeliği sosyal kimliklerine dâhil etmelerine yol açmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar örgüt tarafından kendilerine uygun ödüller sağlanması ve mutlulukları için özen gösterilmesi durumunda örgütten destek hisseder ve bu durum çalışanların örgüte karşı daha iyi tavırlarla karşılık vermesine ve daha yüksek rol içi ve ekstra rol performansı sergilemesine yol açmaktadır (Eva vd., 2020: 628). Örgütsel destek ile birlikte örgüt içerisinde daha fazla

mutluluk sağlanırken, kuruma yönelik daha olumlu bir yönelim ve kuruma yardımcı olan davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Hayton vd., 2011: 308).

Örgütte çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılandığı ölçüde, bireyler örgütsel üyeliği öz kimliklerine dâhil etmektedirler. Bu durum da sosyal değişim ilişkisini güçlendirmeye hizmet eder ve böylece çalışanların performans bağlılığını artırmaktadır (Byrne & Hochwarter, 2008: 55). Özetle algılanan örgütsel desteğin örgütlerdeki başlıca sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar; örgütsel bağlılık, performans, iş tatmini, geri çekilme davranışı, stres ve örgütte kalma niyeti olarak sıralanabilir. Bu bölümde bu kavramların tanımlarına ve literatürde bu konu hakkında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1.1.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların iş organizasyonlarına olan bağlılığının yoğunluğunu ve istikrarı olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1990: 51). Örgütsel bağlılık, bireyin kurumuna karşı tutumunu ve tarzını ifade eder. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, bireyin kuruma karşı bağlılığını ve kurumun amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için mücadele etme istekliliğini sembolize etmektedir (Gorgulu & Akıllı, 2017: 49).

Örgütlerde işverenler genellikle çalışan bağlılığına değer vermektedir. Organizasyona duygusal olarak bağlı çalışanlar yüksek performans, düşük devamsızlık ve daha az işini bırakma eğilimi göstermektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698). Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgütün sağladığı örgütsel destek artarsa işe olan bağlılıkta artma eğilimi göstermektedir. İş hayatının sosyal doğası göz önüne alındığında, çalışanlar örgütlerin kendilerine olan bağlılığına ilişkin çıkarımlar yapmaktadırlar. Örgütten algılanmakta olan bağlılık, örgütsel destek düzeyine bağlı olarak belirlenmektedir.

Örgütlerde yöneticiler, çalışanlara onların örgütün kıymetli birer elemanı olduğu izlenimi vermeleri, karar aşamalarına katılmaları için onlara cesaret vermeleri, örgüt içerisindeki iletişimi sorunsuz bir şekilde sürdürmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşturulması için önemli yöntemler arasında sayılmaktadır. Aynı şekilde, çalışanlar örgütsel bağlılık kavramını sadece örgüte değil, aynı zamanda kendilerine de yarar sağlayacağı konusunda bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi örgüt yönetimi de örgütsel bağlılığı destekleyici politikalar izleyerek en iyi çalışma ortamı yaratmak konusunda destek sağlanmaktadır (Bayram, 2005: 137).

Örgütsel bağlılığı bireyler açısından karakterize eden çeşitli özellikler bulunmaktadır bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 114);

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstermek,
- Örgütün devamlılığı için gönüllü ve istekli bir şekilde çalışmak ve gayret göstermek,
- Örgütün sürekli bir parçası olmak için güçlü bir istekliliğe sahip olmak.

Allen ve Meyer'in yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık olarak çeşitli alt başlıklara ayrılarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgüt ile bir bütün haline gelmesi, örgütün süreçlerine katılımı ve örgüt ile arasında duygusal olarak bir bağ hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Güner & Gül, 2005: 292). Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık, bireyin hedef ve değerlerini benimseyerek bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır.

Zorunlu bağlılık, örgütte çalışanların örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağını düşünmesi ve örgüte olan üyeliğini sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada anlatılan zorunlu bağlılıkta çalışan, istese de örgütten ayrılamamaktadır. Zira çalışan örgütten ayrılması sonucunda birtakım zorluklarla karşılaşmakta ve bu durum onun için maliyetli bir durum olmaktadır (Güner & Gül, 2005: 293). Özetle zorunlu bağlılık, bireyin işini bıraktığında içinde bulunduğu süre boyunca çabasını, parasını ve

sahip olduğu statüyü kaybedeceği için zorluklar yaşayacağı korkusundan kaynaklanan bağlılık olarak tanımlanabilir.

Normatif bağlılık ise, çalışanın kendisini örgüte karşı görev ve sorumluluğu olduğuna inandırması ve bunun sonucunda kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 294). Normatif bağlılıkta birey, sorumluluk duygusundan dolayı kurumda kalma zorunluluğu hissetmektir**.** Normatif bağlılıkları olan bireyler, işverenlerine olan bağlılık duyguları nedeniyle belirli bir kurumda çalışma fikrini kendilerine görev olarak kabul etmektedir.

Örgütte çalışanlar kendilerinin dikkate alındığını hissederse sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve zorunlu bağlılıkları artacak ve sonuç olarak örgüte olan bağlılıkları da artacaktır.

Eisenberger tarafından yapılan çalışmalarda yüksek örgütsel destek seviyesine sahip çalışanların çalıştıkları organizasyonlara daha fazla bağlı olduklarını ve işlerinden daha memnun olduklarını ortaya koyulmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel desteğe sahip çalışanların işe geç kalma, devamsızlık ve istifa etme olasılıkları daha düşük olmakta iken, çalışanlar daha yüksek rol içi performansa sahip olmaktadırlar (Arshadi, 2011: 1104).

1.1.5.2. Performans

Performans, bir çalışanın bir grubun ya da bir örgütün amaca ulaşmak için göstermiş olduğu çabanın nitel veya nicel ölçütü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların nitel veya nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklimde bazı psikolojik koşulların bulunması gerekmektedir. Bunun için örgütte çalışanlara ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması, örgütsel destek hissi verilmesi ile birlikte kararlara katılma yetkisi verilmesi gibi kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel iklimin sağlanması önem taşımaktadır (Tutar & Altınöz, 2010: 202). Örgütler çalışanlarına, destek sağlayarak, çalışanlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarına dikkat etmesi karşılığında yüksek düzeyde performans beklemektedir (Byrne & Hochwarter, 2008: 57).

Algılanan örgütsel destek esasen örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanan karşılıklı bir sosyal değişim ilişkisidir. Örneğin yöneticiler çalışanlarına destekleyici bir ortam sağladıklarında ve çalışanların haklarını ve ihtiyaçlarını karşıladıklarında çalışanlar verilen görevleri yerine getirirken olumlu davranışlar sergileme olasılıkları yükselmektedir. Bu durum karşılıklılık normu ile açıklanmaktadır. Karşılıklılık normuna göre çalışanlar, örgütün çalışan refahını olumlu bir şekilde desteklediğini ve önemsediğini algılarsa, bu iyiliğe karşılık vermeye teşvik edilmektedirler. Buradan hareketle çalışanlar örgüt tarafından desteklendiğini hissederse, örgütün başarıya ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için daha yüksek çaba ve performans göstermek zorunda kalmaktadır (Afzali vd., 2014: 625).

Örgüt içerisindeki standart iş aktivitelerinde algılanan örgütsel destek, performansı yükseltmekte ve daha önceden belirtilene standartların üzerine çıkılmasında etkili olmaktadır (Turunç & Çelik, 2010: 189).

1.1.5.3. İş Tatmini

Örgütsel desteğin sonuçlarından bir diğeri de çalışanların iş tatminini yükseltmektir. İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu hoşnut olma durumudur. İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir ve çalışanın işinden hoşnutluk duyması ile sonuçlanmakta olan bir olgudur (Akıncı, 2002: 2).

İş tatmini, insanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. İşe yönelik olumlu tutumlar iş tatminini gösterirken, işe yönelik olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğini göstermektedir. İnsanların iş tatmini seviyeleri, aşırı memnuniyetten aşırı memnuniyetsizliğe kadar değişebilir. İnsanlar bir bütün olarak işleri hakkında tutuma sahip olmanın yanı sıra, yaptıkları işin türü, iş arkadaşları, amirleri, astları ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönleri hakkında tutumlara sahip olabilmektedirler (Azırı, 2011: 78).

Örgütlerdeki algılanan örgütsel destek, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarına ve olumlu bir ruh hali kazanmalarına neden olmaktadır. Bu durum ile

birlikte çalışanda örgüte daha fazla katkı sağlama konusunda isteklilik artmaktadır. Literatürde yapılan bazı çalışmalarda iş tatmini etkileyen faktörlerden birinin de algılanan örgütsel destek olduğu ve algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012: 113).

Eisenberger ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda algılanan örgütsel destek, iş tatmini ile doğrudan ilişkilendirmiştir. Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar, amacına ulaşmak için daha fazla çaba sarf ederek kuruma yardımcı olmaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, performans ödüllendirme sistemini artırarak iş tatminine katkıda bulunmaktadırlar (Mary, 2015: 47).

1.1.5.4. Geri Çekilme Davranışı

Çalışanların örgüt içinde aktif bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve bu sayede onların örgüt için değerli olduklarını hissettirmek, çalışanların örgütsel destek algılarını arttırmaktadır. Çalışanların örgütle ilgili kararlara katılımlarının sağlanması ve çeşitli konularda sorumluluk yüklenmesi, örgütsel destek algısını arttırırken çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Biçici, 2013: 22). Geri çekilme davranışı, çalışanların organizasyona aktif katılımını geri çekmesi olarak tanımlanmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002: 702).

Geri çekilme davranışları çalışanların işyerinde bulunmaktan ve işe katkı sağlamaktan kaçınması anlamında kullanılmaktadır. Geri çekilme davranışı ile birlikte çalışanlar işyerindeyken ya da işyerinde bulunmayarak işe yaptıkları katılımı azaltmaya çalışır. Çalışanın bu davranışları işte çalışıyorken başlayabilir ve çalışanın işten ayrılmasına kadar artarak ilerlemektedir. Çalışanların geri çekilme davranışları işe gecikme, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi biçimlerde görülebilir (Emre, 2018: 1619). İşe gecikme davranışı daha çok keyfi olarak geç gelme gibi davranışları kapsarken işe devamsızlık davranışı ise daha çok mazeret göstermeksizin işe gelmeme gibi davranışlardan oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise, çalışanın yaptığı işten

memnun olmaması ve mümkün olan en kısa sürede işten ayrılmak istemesi durumunu kapsamaktadır.

1.1.5.5. Stres

Günümüzde çalışanların işi yapmak için kuruluştan beklentileri, çalışanların yetki ve kapasitesini aşabilmektedir. Bu durum, işle ilgili nedenlerden dolayı çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Bu baskı, örgütsel davranış literatüründe iş stresi olarak ifade edilmektedir. İş stresi, iş ortamından gelen talepler ile çalışanların bu talepleri yerine getirmek için bireysel kapasiteleri arasında bir tutarsızlık hissi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, iş stresi çalışan memnuniyetini ve benlik saygısını olumsuz etkilerken çalışanların yüksek düzeyde örgütsel destek algıları iş stresinin azalmasına neden olmaktadır (Gok vd., 2017: 18).

Algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin stres üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir. Yüksek örgütsel desteğe sahip çalışanların, düşük örgütsel desteğe sahip çalışanlara göre daha az stres altında kaldıkları yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek, işyerinde stresin zararlı etkisini azaltabilir. Algılanan örgütsel destek düşük olduğunda, stres durumunun güçlü hissedilmesi muhtemel olmakta iken yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek durumunda, stres genellikle daha az olarak hissedilmektedir. Özetlemek gerekirse algılanan örgütsel destek, stresli durumla başa çıkmak için hayati bir kaynak görevi görebilir ve stresin etkisini azaltabilmektedir (Sarfraz vd., 2019: 842).

1.1.5.6. Örgütte Kalma Niyeti

Örgütte kalma niyeti, başka bir ifade ile örgütten ayrılma niyeti, "bir bireyin bir organizasyondan ayrılma olasılığına ilişkin öznel tahmini" anlamına gelmektedir. Örgütte kalma niyeti, çalışanların örgütten beklediği birtakım beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanı örgütten ayrılmak

konusunda çeşitli düşüncelere yönlendiren bir unsurdur. Örgütte kalmak istemeyen çalışanın zamanla performansında ve iş memnuniyetinde azalma gerçekleşmekte ve bunun sonuncunda çalışanın örgüte olan katkısı azalmaktadır (Koçak, 2019: 61).

Örgütten gelen destek algısı, çalışanların örgütte kalma niyetini arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, örgütten gelen destek konusunda olumlu bir algıya sahipse örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Tersine, çalışanlar organizasyonun kendilerini desteklemeye meyilli olmadığını hissederse, örgütte kalma konusunda daha az kararlı hale gelmektedir (Akhtar vd., 2018: 11).

Örgütten destek gören bir çalışan, örgüt tarafından desteklendiği konusunda örgütsel destek algılar. Bu durum potansiyel olarak işyerinde olumlu ruh hali yaratırken, çalışan ile örgüt arasında olumlu duygusal ilişkilere neden olmaktadır. Bu durum çalışanların duygusal bağlılığını arttırmakta ve işten ayrılma niyeti azaltmaktadır (Xiang-ju, 2010: 977).

1.1.5. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları

Algılanan örgütsel destek ile ilgili çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlar örgütsel destek kuramı, karşılıklılık kuramı, lider-üye etkileşimi kuramı ve sosyal değişim kuramı olmak üzere çeşitli alt başlıklara ayrılmaktadır.

1.1.5.1. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kavramı, literatürde örgütsel destek kuramı ile ifade edilmektedir. Bu kuramda örgütte çalışanların duygusal ve düşünsel yapısında bu kavramın nasıl ortaya çıktığı ve bu kavramın çalışanların işine ve örgütüne karşı olarak gösterdikleri tutum ve davranışlara nasıl etki ettiğini açıklamaktadır (Bozkurt, 2007: 151). Örgütsel destek kuramına göre algılanan örgütsel destek, temel olarak çalışanlarda kuruma karşılık verme yükümlülüğü yarattığı için çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır.

Örgütsel destek kuramı, çalışanların örgütten aldığı değerli kaynaklar (ücret, eğitim, sosyo-duygusal destek) için karşılık olarak işle ilgili olumlu sonuçlar göstereceğini varsayan bir kuramdır. Örgütsel desek kuramı ayrıca, çalışanların örgütün onlara ne kadar değer verdiğine ve kişisel mutluluklarına ilişkin inançlar oluşturduğunu varsaymaktadır. Bu soyut faydaların birleşimi, çalışanlarda algılanan örgütsel destek olarak bilinen bir tutum oluşturmaktadır (Michael vd., 2005: 173).

Örgütsel destek kuramı Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından ortaya koyulmuştur ve örgütsel destek kuramı, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamak ve artan çalışma çabasının faydalarını değerlendirmek için, çalışanların kuruluşun değerlerine ne ölçüde değer verdiğine ilişkin genel bir algı oluşturduğunu savunmaktadır. Bu kuram çalışanların örgüte olan katkılarını önemsemektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma yükümlülüğünü, kuruma olan duygusal bağlılıklarını ve performansın iyileştirilmesine ilişkin beklentilerini arttırmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları, rol içi ve rol performansındaki artış, devamsızlık, personel devir hızı, stres ve geri çekilme davranışlarındaki azalmaları içermektedir (Eisenberger vd., 1986: 501).

Algılanan örgütsel destek, aynı zamanda bağlılık ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak duygusal bağlılığı da arttırmaktadır. Bu tür ihtiyaçların karşılanması, çalışanların üyelik ve rol statülerinin sosyal kimliklerine dahil edilmesini içeren güçlü bir kuruluşa ait olma duygusu yaratmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların örgütün artan performansı tanıdığı ve ödüllendirdiği yönündeki inançları güçlenmektedir. Bu sürecin hem çalışanlar hem de örgüt için olumlu sonuçları olmaktadır (Arshadi, 2011: 1104).

1.1.5.2. Karşılıklılık Normu Kuramı

Gouldner'a (1960) göre karşılıklılık normu, bireylerin kendilerine yardım eden kişilere karşılık olarak yardım etmelerini gerektiren genel bir ahlaki norm olarak tanımlanmıştır (Zagenczyk, 2001: 11). Karşılıklılık normu iki temel ilkeye

dayanmaktadır. Birincisi insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmelidir ve ikinci olarak insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir. Bu sosyal norm, herhangi bir sosyal sistemde dengeleyici bir gücü oluşturmaktadır (Tangpong vd., 2016: 83).

Çalışanlar yüksek düzeyde örgütsel desteğe sahip olduklarında, karşılıklılık normu, onları örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya motive etmektedir. Bir birey diğer bireye iyi davrandığında, karşılıklılık normu uygun işlemin geri dönüşünü zorunlu kılmaktadır (Arshadi, 2011: 1104).

Hem çalışan hem de işveren ilişkilerinde karşılıklılık normu uygulandığı takdirde, taraflardan herhangi biri tarafından alınan olumlu muamele karşılıklı olarak uygulanır ve bu durum her iki taraf için de yararlı sonuçlar doğurmaktadır.

1.1.5.3. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı

Lider – Üye Etkileşimi kuramı, ilk başlarda dikey ikili bağlantı kuramı olarak tanımlanırken daha sonra Lider-Üye Etkileşimi kuramı olarak adlandırılmaya başlamıştır. Lider – üye etkileşimi kuramı, liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimlere odaklanmaktadır. Liderin bir bütün olarak takipçileriyle olan ilişkisi, bu bireysel ilişkilerin bir dizisi olarak görülmektedir. Bu ilişkiler dikey ikili olarak adlandırılmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 220).

Lider-üye etkileşimi kuramı, örgütsel grubun aksine liderler ve bireysel takipçiler arasındaki ikili ilişkiye odaklanmaktadır. İlişkiler her takipçiyle farklıdır ve bazıları diğerlerinden daha yüksek kalitededir. Yüksek kaliteli ilişkilerdeki takipçiler bir "grup içi"'nin parçası iken, daha düşük kaliteli ilişkiler yaşayanlar "grup dışı" üyelerdir. Grup içi takipçiler artan iş serbestliği, daha fazla açık iletişim ve liderden daha fazla güven gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Bu durum genellikle örgütün başarısı için daha fazla sorumluluk ve bağlılık üstlenen grup içi takipçilerin olumlu bir şekilde karşılık vermesiyle sonuçlanmaktadır. Grup içi takipçiler ile lider arasında yüksek düzeyde destek, güven ve iletişim söz konusu olduğunda daha fazla ödüllendirme söz konusu olmaktadır. Grup dışı üyelerle ilişkiler ise tipik olarak resmi

iş sözleşmelerinin dar sınırları dâhilinde yönetilmektedir. Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse grup dışı üyeler ile liderler arasında daha az destek, güven ve iletişim söz konusu olmaktadır. Bu durum liderin astlarını daha az ödüllendirmesi ile sonuçlanmaktadır. (Power, 2013: 279).

Lider-üye etkileşiminin önemini anlayan liderler, mümkün olan yerlerde grup dışı grupların oluşturulmasından kaçınmaları ve güvenebilecekleri iç-grubun boyutunu maksimize etmeleri gerektiği anlayışıyla güçlendirilir.

1.1.5.4. Sosyal Değişim Kuramı

Algılanan örgütsel destek, sosyal değişim teorisi ve psikolojik sözleşmelere dayanmaktadır. Bu durum iş ve iş dışından gelen talepleri karşılamakta zorlanan çalışanlar için önemli bir yer tutmaktadır. Bu kurama göre örgütler çalışanlarının huzur ve mutluluğunu sağlamak için yatırım yaptıkları ve bunun çalışanlar tarafından doğru algılanmasını sağladığı sürece sosyal değişim başlayıp devam etmektedir (Turunç & Çelik, 2010: 185).

Sosyal değişim kuramı, Blau (1964) tarafından ortaya koyulmuş bir kuramdır ve sosyal alışverişi belirtilmemiş yükümlülükler olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin bir başkasına iyilik yaptığı yerde, gelecekte bir miktar geri dönüş beklentisi bulunmaktadır Gelecekteki geri dönüş, bir bireyin diğer tarafa uzun vadede yükümlülüklerini adil bir şekilde yerine getireceğine güvenmesine dayanmaktadır. Temelde, bireyleri başkaları tarafından alınan olumlu muameleye olumlu yanıt vermeye zorlayan karşılıklılık normudur (Coyle vd., 2005: 3). Sosyal değişim kuramı, çalışanların performanslarını, gelecekte örgütten beklediği maddi ve manevi menfaatlere göre biçimlendirdikleri görüşünü esas almaktadır.

Sosyal değişim kuramında iki taraf arasındaki ilişkiler herhangi bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bu kuramda bir taraf diğer tarafa herhangi bir fayda sağladığında bu faydaya karşı tarafında aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Ancak burada bahsi geçen karşılığın zamanlaması ve niteliği tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken

davranışlar olmamaktadır ve tamamen tarafların insiyatifliğine bırakılmıştır (Gürbüz, 2006: 52).

Sosyal değişim kuramına göre, yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanlar, işle ilgili daha fazla çaba sarf etmelidir, bu da örgüt için yararlı olan gelişmiş rol içi iş performansı ve harici performans ile sonuçlanmaktadır (Kurtessis vd., 2015: 3).

İKİNCİ BÖLÜM

Tükenmişlik kavramının kavramsal çerçevesinden söz edilecek bu bölümde öncelikle tükenmişlik kavramının tanımından söz edilecek ve sırası ile tükenmişlik kavramının önemi ve boyutları, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin sonuçları ve son olarak tükenmişlikle mücadele etme yollarından söz edilecektir.

2.1. TÜKENMİŞLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1.1. Tükenmişliğin Tanımı

Günümüzün en önemli terimlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik kavramı ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da özellikle müşteri hizmetleri departmanında çalışanların mesleki bunalımını anlatmak için kullanılmıştır. Fakat bu popüler kullanım 1961 yılında Greene tarafından yayımlanan ve ruhsal olarak çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığı yaşamakta olan bir mimarın yaptığı işi bıraktığı ve Afrika'da bulunan ormanlara kaçışını anlatan "A Burn-Out Case" Türkçe adı ile "Bir Tükenmişlik Olayı" romanı ile kendine yer edinmiştir. Adı geçen bu romanda tükenmişlik, aşırı derecede yorgunluk ve kişinin işi için hissettiği idealizm ve tutkusunu kaybetmesi olarak açıklanmaktadır. Burada dikkat çekici olan tükenmişliğin sosyal bir sorun olarak önemi sistematik bir çalışmanın odağı haline gelmeden hemen önce hem sosyal yorumcular hem de araştırmacılar tarafından çok önce tespit edilmiş olmasıdır (Maslach vd., 2001: 398).

Tükenmişlik kavramın ilk tanımlaması 1974'te Herbert Freudenberger tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik, "*başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç*

kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu" şeklinde tanımlanmıştır (Ardıç & Polatcı, 2008: 70).

Tükenmişlik kavramının günümüzde en çok kullanılan tanımı Christina Maslach ve Susan E. Jackson tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre tükenmişlik, duyularda meydana gelen duygusal tükenme, uzun süreli yorgunluk, olumsuz tutum ve duyguların gelişmesi şeklinde tanımlanmıştır (Maslach & Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik, zihinsel bir durumu veya zihinsel bir süreci tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir metafordur. Tükenme kavramının, sözlük anlamı "yakmak", "başarısız olmak", "yıpranmak" ve "aşırı bitkin" olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli & Buunk, 2003: 383).

Tükenmişlik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılan tanıma göre tükenmişlik, "başarılı bir şekilde yönetilemeyen kronik işyeri stresi" olarak tanımlanmıştır (www.who.int).

Tükenmişlik, duygusal olarak zorlayıcı olan durumlarla uzun süreli maruz kalmanın sonucunda, duygusal ve zihinsel yorgunluk olarak ifade edilmektedir (Lackritiz, 2004: 713).

Tükenmişlik, bireyin sahip olduğu değerlerde, saygınlıkta ve maneviyatta azalmayı anlatmaktadır. En basit ifadeyle tükenmişlik, "*insan ruhunun çöküşü"* olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik, sürekli olarak gelişen ancak yavaş bir ilerleme kaydeden ve bireyi kurtuluşu zor bir girdaba doğru sürükleyen bir hastalık olarak tanımlanmaktadır (Dalkılıç, 2014: 6).

Tükenmişlik, örgütlerde çalışanların yaptıkları işin amaçlanan amacından sapması ve bunun sonucunda göstermiş oldukları performansın düşmesi ve motivasyon kaybı sebebiyle kendini gösteren fizyolojik ve psikolojik boyutlara sahip olan bir kavramdır (Göktepe, 2016: 27).

2.1.2. Tükenmişliğin Önemi ve Boyutları

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır. Bireylerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı belirti ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansımaktadır. Tükenmişlik, bireylerin iş ile ilgili veya kişisel deneyimlerin bir sonucu olarak yaşadığı psikolojik bir süreç ya da bir dizi duygusal tepki olarak düşünülebilir.

Tükenmişlik kavramı, daha çok insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışan bireyler arasında görülmektedir. Tükenmişlik yaşamakta olan birey yüksek seviyede stres ile birlikte psikolojik olarak yapacağı işten kaçmak isteyebilir, yapılması gereken işleri yavaş yapabilir ve durduk yere kızıp patlayabilme davranışları gösterme eğiliminde olabilmektedir (Göktepe, 2016: 27).

Tükenmişliğin yaygın olarak görülen çeşitli alt boyutları bulunmaktadır. Günümüzde tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak tanımlayan ve Christina Maslach tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Modeli kullanılmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması şeklinde alt boyutlara ayrılarak açıklanmaktadır. Maslach'a göre kişisel başarıdaki düşüşle birlikte duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artması, tükenmişliğe neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 402).

2.1.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin önemli bir yönü, artan duygusal tükenme hissidir. Bireyler duygusal kaynakları tükendikçe, kendilerini psikolojik olarak tükenmiş hissetmeye başlamaktadır. Duygusal tükenme, tükenmişlik kavramının ilk evresi olmakla birlikte en önemli evresidir. Duygusal tükenme, "*çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri*" olarak tanımlanmaktadır. Duygusal tükenme bireye işi ile ilgili konularda çok yüklenilmesi durumunda ortaya çıkmakta olup, özellikle hizmet sektörü gibi sürekli olarak insanlarla etkileşim halinde bulunan meslek gruplarında daha fazla gözlenmektedir (Maslach & Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik ile ilgili ilk belirtiler bu aşamada ortaya çıkarken, tükenmişlik yaşayan birey eskisi gibi verimli olmadığını düşünerek özgüvenini yitirmeye başlar, yalnızlığı tercih eder ve insanlardan kaçmaya başlamaktadır (Tatlılıoğlu, 2019: 359). Bununla birlikte birey, mesleğini yaparken isteksizlik ve stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Bireylerin isteksiz ve stresli durumlarla karşı karşıya kaldığı durumlarda görülebilecek ilk ve en önemli davranış yorgunluk belirtisidir. Yorgunluk belirtisi ile birlikte birey, kendini güçsüz, bitkin ve hayal kırıklığına uğramış olarak hissetmektedir (Sharma & Cooper, 2017: 144).

Duygusal tükenmenin en önemli nedenleri aşırı iş yükü, uygun olmayan çalışma koşulları ve kişilerarası anlaşmazlıklardır. Duygusal tükenme yaşayan bireyler örgüt içerisinde kendilerini bitkin ve kullanılmış hissetmekte ve bu durum ile ilgili çözüm yolu bulamamaktadır (Polatçı & Ardıç, 2014: 284).

2.1.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişlik kavramının ikinci boyutu olmakla birlikte bireylerin başka bireylere karşı çoğu zaman negatif bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşma genellikle duygusal olarak tükenme sonucu aşırı yüklemeye bir cevap olarak gelişmektedir. Ancak bunun bir sonucu olarak birey insanlardan uzak davranışlar sergileme eğilimindedir. Duyarsızlaşma bileşeni tükenmişliğin kişilerarası boyutunu işlemektedir (Maslach & Goldberg, 1998: 64).

Duyarsızlaşma, işyerine ve karşılıklı etkileşim içinde çalışan kişilere karşı olumsuz tutumların gelişmesiyle karakterizedir. Bu durumu yaşayan bireyler yardıma ihtiyaç duyabilir, nazik olmayı reddedebilir, kişileri itibarsızlaştırabilir veya küçümseyebilmektedir (Avci & Sahin, 2017: 2). Duyarsızlaşma aynı zamanda kişinin diğer kişilere yönelik olarak duygularını yitirmesidir. Diğer bir ifade ile kişinin diğer kişilere pervasızca ve umursamaz bir şekilde kötü davranmasıdır (Gorgulu & Akıllı, 2017: 49).

Duygusal tükenmeyi yaşayan birey, diğer bireylerin sorunlarını çözmede kendini güçsüz ve yetersiz hissetmektedir. Birey üzerindeki duygusal yükü

hafifletmek için sürekli kaçış yolunu kullanmakta olup insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirmektedir (Işıkhan, 2020: 374).

2.1.2.3. Kişisel Başarıların Azalması

Kişisel başarıların azalması**,** tükenmişlik kavramının üçüncü ve son boyutudur. Kişisel başarıların azalması özellikle insan ilişkileri konusunda bireyin kendisini olumsuz değerlendirme konusundaki eğilimini arttırmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma kaçınılmaz olarak yetkinlikte ciddi bir düşüşe ve mesleğin idealleri ile tutarsızlığın algılanmasına yol açmaktadır (Sharma & Cooper, 2017: 14). Bireyin kendini olumsuz olarak değerlendirme eğilimi içerisinde olması kişisel başarıların azalması boyutu içerisinde yer almaktadır (Ardıç & Polatçı, 2008: 71). Bu boyut, bireyin çalışma hayatında karşılaşabileceği tükenmişlik seviyesini temsil etmektedir.

Kişisel başarıların azalması, çalışanın işi açısından yaşadığı verimlilik ve başarı kaybı olarak tanımlanmaktadır. Bu kayboluş bireylerdeki öz yeterlilik duygusu ve depresyon ile başa çıkmada bir yetersizlik duygusu ortaya çıkartacağı için sosyal destek ve profesyonel gelişim fırsatları eksikliği ile daha kötü hale gelebilmektedir (Maslach & Goldberg, 1998: 64).

2.1.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik, genellikle stresli çalışma ortamının olduğu yerlerde ve iş yükünün fazla olduğu bölüm ve sektörlerde oldukça yaygın şekilde görülen durumdur. Tükenmişlik, çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve biyolojik-psikolojik çöküşle sonuçlanan bir durumdur (Dolgun, 2015: 291).

Tükenmişliğin muhtemel nedenleri arasında işin beklentileri ve gereklilikleri bulunmaktadır. Çalışma saatlerinin uzun olması, hizmet verilen kişiler ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunmak, iş yükünün fazla olması ve hizmet alan kişilerin ağır sorunlarıyla uğraşma tükenmişlik yaşama olasılığını arttırmaktadır. Örgüt

içerisinde gerçekleşen rol çatışmaları, sosyal destek azlığı, hizmet verilen kişilerin özellikleri ve belirsizlik gibi etkenlerde tükenmişliğe neden olan durumlardan bazılarıdır. Bunlara ek olarak örgüt içerisinde bireylerin karar aşamalarına katılmaması, özerklik ve geribildirimlerin olmaması gibi etkenler kişinin kendini düzenlemesini etkilemesinden dolayı tükenmişliği arttırmaktadır (Tunç & Gündüz, 2010: 86).

Tükenmişliğin nedenleri ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde tükenmişliğin birden fazla nedeninin olduğu ortaya çıkmıştır. Tükenmişliğe neden olan faktörler aşağıda sıralanmıştır (Lackritiz, 2004: 214):

- Artan iş yükü yoğunluğu, zaman baskısı ve artan talepler ile birlikte meydana gelen karmaşıklık,
- Günlük öncelikleri oluşturma ve takip etmede kontrol yetersizliği,
- Ödüllerin yetersiz olması ve bununla birlikte az ödülle daha fazlasını tetikleyen uygulamalar,
- Kişilerin duyarsızlaşması, ekip çalışması ve ikili ilişkilerin zayıflaması,
- Adaletsizliğin, güvensizliğin ve saygının bulunmadığı ortam,
- Yönetimin uyguladığı politikaların temel değerler ile çelişmesi.

Yukarıda sıralanan tükenmişliğin nedenleri genel anlamda olduğundan dolayı tükenmişliğin nedenlerini alt başlıklar halinde ayrıntılı bir şekilde ele almak faydalı olacaktır. Tükenmişliğin nedenleri bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

2.1.3.1. Bireysel Nedenler

Tükenmişlik her ne kadar çalışma yaşamı ile doğrudan bağlantılı olsa da, bireylere ait kişilik özellikleri çoğu açıdan belirleyici bir karakteristik sergilemektedir (Dolgun, 2015: 293). Bireylerin kişilik yapısı, tükenmişlik ile karşı karşıya kalma düzeyi ve yaşama oranı açısından belirleyici etkenlerden birisidir (Özkan & Aksoy, 2015: 25). Kişilerin bireysel özellikleri, bazı durumlarda tükenmişliğe yol açan veya

tükenmişliği arttıran, bazı durumlarda ise tükenmişlik etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir.

Tükenmişliğe etki eden bireysel nedenler arasında cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum gibi etkenler bulunmaktadır (Arı & Bal, 2008: 136). Bunlara ek olarak, gerçekleştirilmesi imkânsız hedefler koymak, zihinsel olarak yorgunluk, bireyin kendisini aşırı güdülemeye çalışması, sıkı kurallar, her şeyi eksiksiz yapma isteği, insanlarla sık sık karşı karşıya gelme ve terfi zamanı gelmeden terfi etmek gibi faktörler de bireysel açıdan tükenmişliğe yol açmaktadır (Işıkhan, 2020: 377).

Cinsiyet: Cinsiyetle ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün tükenmişliğe etki eden bir etmen olup olmadığı tam olarak netlik kazanamamıştır. Bazı kaynaklarda erkekler kadınlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulunurken, diğer kaynaklarda ise kadınların erkeklere oranla fazla tükenmişlik yaşadığı görülmüştür (Saçlı, 2011: 17).

Yaş: Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörlerden biri olan yaş, tükenmişlikle en tutarlı şekilde örtüşen etkenlerden biridir. Genç çalışanlar arasında tükenmişlik seviyesinin 30 veya 40 yaşın üstündekinden daha yüksek olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. (Maslach vd., 2001: 409). Gençlerin çalışma hayatının başında daha fazla beklenti içinde bulunmaları tükenmişlik seviyelerini yükseltebilmektedir. Yaş ilerledikçe tükenmişliğe olan direnç artmaktadır, denilebilir.

Eğitim: Eğitim ile ilgili yapılan çalışmalarda, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, eğitim seviyesi daha düşük bireylere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Eğitimin meslek ve statü gibi diğer değişkenlerle karıştırıldığı göz önüne alındığında, bu bulgunun nasıl yorumlanacağı açık değildir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler eğitim seviyesi düşük bireylere kıyasla daha fazla sorumluluk ve iş stresine sahiptirler ve bu durum tükenmişliğe negatif yönde katkı sağlamaktadır. Ayrıca daha iyi eğitimli bireyler işleri ile ilgili olarak daha yüksek bir beklenti içinde olmaktadırlar. İşleri ile ilgili yüksek beklenti içerisinde olan bireylerin beklentilerinin karşılanmaması durumunda daha fazla tükenmişlik yaşama davranışı gösterebilmektedirler (Maslach vd., 2001: 410).

Medeni Durum: Medeni durum ile ilgili yapılan çalışmada bekârların evlilere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşama eğiliminde olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca bekâr erkeklerin bekâr kadınlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşadığı da çalışmalarda görülmüştür (Maslach vd., 2001: 410).

2.1.3.2. Örgütsel Nedenler

Bireylerde tükenmişliği etkileyen bireysel nedenler olduğu gibi birçok örgütsel nedende bulunmaktadır. Bu nedenler; yapılan işin niteliği, yapılan meslek tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükünün yoğunluğu, iş gerilimi, rol belirsizliği, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler olarak sıralanabilir (Otacıoğlu, 2008: 105).

Maslach ve Leiter çalışmalarında tükenmişliğin sadece bireye dayalı bir sorun olarak değil, aynı zamanda örgütsel faktörlerden oluşan bir sorun olduğunu da belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalarda tükenmişliğin nedenlerinden biri olan örgütsel faktörlerin, bireysel faktörlerden daha güçlü bir şekilde tükenmişliğe neden olduğu görülmüştür. Özellikle çalışma ortamının özellikleri tükenmişliği en çok etkileyen örgütsel etkenlerden biri olarak gösterilmektedir (Leiter & Maslach, 1988: 298).

Maslach ve Leitter 1997 yılında yaptıkları çalışmada çalışanlarla örgüt uyumu ve uyumsuzluğu konusunda bir model oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu modelde çalışanlarla örgüt arasında ne kadar fazla uyumsuzluk bulunursa tükenmişlik yaşama ihtimali o kadar fazla olmaktadır. Bu modele göre iş yaşamındaki altı alan; iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değer olarak alt başlıklar halinde incelenmiş ve bunlarla birlikte tükenmişlik arasındaki ilişkiyi kapsayan bir model oluşturulmuştur (Sarıkaya, 2007: 25). Bu modelin alt başlıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Schaufeli & Buunk, 2003: 414), (Brom vd., 2015: 61), (Maslach vd., 2001: 414);

İş yükü: Çok az kaynak ve zamanla çok iş yapmak iş yükü anlamına gelmektedir. İş yükü boyutu özellikle tükenmişlik gelişimi açısından önemlidir. İş talepleri insan sınırlarını aştığında, duygusal tükenme büyük olasılıkla artmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalarda özellikle yüksek iş yükünün yüksek duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu tespit edilmiştir.

Kontrol: Kontrol boyutu, insanların çalışmalarıyla ilgili kararları etkileme, kişisel özerklik kullanma ve çalışmalarını tamamlamak için kaynaklara erişme kapasitelerini kapsar. Kontrolün yüksek iş taleplerini tamponladığı görülmüştür. Kontrolde ortaya çıkan uyumsuzluklar genellikle bireylerin işlerini gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklar üzerinde yeterli kontrole sahip olup olmadıklarının veyahut yapılacak işi en etkili biçimde olduğuna inandıkları şeyleri sürdürme yetkilerinin yetersiz olduğunu gösterir.

Ödül: Bireylerin yaptığı iş için uygun ödüllerin eksikliğini içermektedir. Bazen bireyler maaşlarını başarılarıyla orantılı olarak almadığı için bunları yetersiz bir ödül olarak görebilmektedir. Daha da önemlisi, bir kişinin sıkı çalışması göz ardı edildiğinde ve başkaları tarafından takdir edilmediğinde kişi, sosyal ödül eksikliği yaşamakta ve bu eksiklik hem işi hem de kişileri değersizleştirmektedir.

Aidiyet: Bireylerin örgütteki diğer bireylerle olumlu bir bağ duygusu kurduğunda aidiyet duygusu ortaya çıkmaktadır. Bireyler örgüt içerisinde topluluklara katıldığı zaman, toplulukla olan bağları gelişir ve kurdukları bağlar sayesinde çalışma kaliteleri artmaktadır. Örneğin bireyler sevdikleri ve saygı duydukları kişilerle mutluluklarını, eleştirilerini ve takdirlerini paylaştıkları zaman iyi ve mutlu bir şekilde çalışmaktadırlar. Bireyler için en yıkıcı şey işteki diğer insanlarla olan kronik ve çözülmemiş çatışmalardır. Böyle bir çatışma sürekli olumsuz duygular üretir ve sosyal destek olasılığını azaltır.

Adalet: Bu boyut, örgütlerde kararların ve kaynak tahsisinin ne ölçüde adil olduğunun algılanma derecesidir. İşyerinde algılanan adalet olmadığında, kişi ve işi arasında önemli bir uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Adalet, saygıyı iletir ve insanların öz değerlerini doğrular. Bireyler arasındaki karşılıklı saygı, ortak bir topluluk duygusunun merkezinde yer alır. İş yükü dağıtımında adaletsizlik, ücret adaletsizliği, değerlendirme ve promosyonların adil dağıtılmadığı durumlar gibi etkenler olduğu zaman haksızlık durumu ortaya çıkmaktadır. Haksızlık durumu beraberinde

adaletsizlik davranışını getirmektedir. Adalet eksikliği veya azlığı tükenmişliği önemli derecede etkilemektedir. Örneğin, bireylere haksız muamele yapıldığında bu durum bireylere duygusal olarak üzüntü vermekte ve bu durum yorucu bir durum olmaktadır. Ayrıca adaletsizlik duygusu bireylerde örgüt hakkında derin bir kinizm duygusu uyandırmaktadır.

Değerler: Değer kavramı kısaca neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç olarak tanımlanmaktadır. İnsanları işlerine çeken idealler ve motivasyon kaynakları değerler boyutunu kapsamaktadır. Değerler boyutundaki iş-kişi tutarsızlığı insanların katılımını zayıflatabilir ve hatta üretken olmayan davranışlara yol açabilir. Değer uyumunun sırasıyla katılım ve tükenmişliğin anahtarı olduğunu konusunda çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Değerlerin kişisel değerlerle tutarlı olması gerekmektedir. Bazı durumlarda, bireyler etik olmayan ve kendi değerlerine uygun düşmeyen şeyler yapmak için iş tarafından baskılanmış hissedebilirler. Örneğin, satış faaliyetinde bulunurken veya gerekli bir yetki almak için, bireyin yalan söyleme davranışında bulunması veya başka bir şekilde aldatıcı olma durumunda bireyler tükenmişlik yaşamaktadır.

Burada anlatılan altı maddeden bir tanesinin veya hepsinin uyumsuzluk içinde bulunması durumunda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır.

2.1.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişliğin belirtileri kişiden kişiye ve tükenmişliğe neden olan duruma göre değişmektedir. Genel olarak incelendiğinde birbirine benzer şekilde belirtiler ortaya çıkmasına rağmen tükenmişlik her bireyde farklı düzeyde görüldüğü için tükenmişliğin belirtileri de her bireyde farklı şekilde görülebilmektedir. Tükenmişlik bir süreçtir ve bu süreç yavaş yavaş ilerleme gösterir. Bireyler ani bir patlama sonucu tükenmişliğin farkına varabilmektedir (Şahin, 2019: 9).

Tükenmişlik yaşamaya başlayan bireylerde; ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık hali, kendini yalnız hissetme, umutsuzluk duygusuna kapılma ve kendini

çaresiz hissetme en çok kendisini gösteren belirtiler arasında yer almaktadır. Tükenmişliğin belirtileri en çok başarıya ulaşmak için yoğun bir program dâhilinde çalışmakta olan ve üzerine düşenden fazlasını yapmakta olan bireylerde görülmektedir (Baltaş & Baltaş, 2002: 26).

Tükenmişlik belirtileri farklı tavırlarla ön plana çıkmakta ve tükenmişlik duygusu yaşayan birey iş tatminsizliği ve yorgunluk duygusu yaşadığını fark etmektedir. Ayrıca çalışan işe gitmek istememekte, kendinden şüphe etmeye başlamakta ve bireysel özelliklerine uygun olmayan tutumlar sergilemektedir (Altınöz vd., 2016: 430). Tükenmişliğin belirtileri literatürde farklı sınıflara ayrılarak incelenmiştir. Tükenmişliğin belirtileri; fiziksel belirtiler, psikolojik ve ruhsal belirtiler ile davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

2.1.4.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri çok çeşitli olmakla birlikte kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eken & Ebadi, 2019: 115);

- Bireyin bitkinlik yaşaması,
- Sürekli olarak yinelenen baş ağrıları,
- Yorgunluk belirtileri,
- Mide ve bağırsak problemleri,
- Uyku problemleri,
- Nefes darlığına benzer bedensel yakınmalar,
- Vücudun belirli bölgelerinde uyuşukluk hissi,
- Kalp rahatsızlıklarının baş göstermeye başlaması,
- Hastalıklara karşı daha hassas olma durumu,
- Ciddi ve istem dışı kilo kayıpları,
- Zor iyileşen soğuk algınlığı ve gripler.

2.1.4.2. Psikolojik ve Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik ve ruhsal belirtileri tıpkı fiziksel belirtilerinde olduğu gibi kişiden kişiye değişiklik gösteren bir yapıya sahip olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerde psikolojik ve ruhsal olarak ortaya çıkması muhtemel belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaçmaz , 2005: 30);

- Bireyin kendisini duygusal olarak bitkin hissetmesi,
- Süreklilik gösteren sinirlilik hali,
- Çabuk öfkelenme davranışlarında bulunma,
- Bilişsel becerilerde zorluklar ile karşılaşma,
- Hayal kırıklığı yaşama,
- Huzursuz ve sabırsızlık hali,
- Bireyin kendisini değersiz hissetmesi,
- Eleştiriye aşırı derecede duyarlılık,
- Karar vermekte sıkıntı yaşama,
- Hayattan bir anlam alamama hissi ve ümitsizlik içinde bulunma.

2.1.4.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri ile psikolojik ve ruhsal belirtilerinde olduğu gibi davranışsal belirtileri de kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Ancak davranışsal belirtileri diğer belirtilerden ayıran bir fark bulunmaktadır. Tükenmişliğin davranışsal belirtileri başkaları tarafından da gözlemlenebilen bir yapıya sahiptir. Buradan yola çıkarak tükenmişliğin davranışsal belirtileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçu & Serinkan, 2008: 547);

- Çok çabuk öfkelenme davranışları,
- Bireyin işe gitmek istememesi hatta işe gitmekten nefret etmesi,
- Bireyin olaylara karşı şüphe ve endişe ile yaklaşması,
- Bireyin sürekli olarak alınganlık davranışında bulunması,

- Bireyin takdir edilmediğini düşünmesi,
- Bireyin işe geç gelme davranışlarında bulunması,
- Alkol ve ilaç kullanma davranışlarında artış,
- Bireyin kendine olan güveninde gözle görülür derecede azalma,
- Bireyin ailesi ve yakın arkadaşları ile sorunlar yaşaması,
- Bireyin kendini toplumdan izole etmesi veya uzaklaşması,
- Bireyin teslimiyet, suçluluk ve içerlemişlik duygularına kapılması,
- Bireyin çaresizlik içinde bulunması ve motivasyonun azalması,
- Unutkanlık ve odaklanma güçlüğü yaşama.

2.1.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin sonuçları bireyler, etkileşime girilen kurum veya kuruluşlar için potansiyel olarak çok ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Tükenmişliğin sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalarda tükenmişliğin, bireyler tarafından sağlanan iş hizmetleri kalitesinde bozulmaya yol açabileceğini görülmektedir. İş devir hızının artması, devamsızlık faaliyetlerinde bulunma ve düşük motivasyon gibi davranışlar bunun en önemli göstergelerinden birisidir. Bununla birlikte tükenmişlik, fiziksel tükenme, uykusuzluk problemi yaşama, alkol ve uyuşturucu kullanma oranının artması ile aile sorunları da dâhil olmak üzere, kişisel olarak bildirilen çeşitli kişisel sıkıntı endeksleri ile ilişkili olduğu görülmektedir (Maslach & Jackson, 1981: 100).

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki olumsuz etkileri birçok araştırma tarafından ispatlanmış olmasına rağmen kişiye, zamana ve değişkenlere göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir (Kulualp & Sarı, 2019: 217). Tükenmişliğinin sonuçları hem örgütleri hem de bireyleri etkilemektedir. Bu sebeple tükenmişliğin sonuçları tıpkı tükenmişliğin nedenlerinde olduğu gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

2.1.5.1. Örgütsel Sonuçlar

Tükenmişlik ilk başlarda kişisel düzeylerde görülse de kişilerin iç dünyasını aşar ve iş hayatı da dâhil olmak üzere yaşamın her alanına yayılır. Bu sebeple tükenmişliğin örgütler için de sonuçları bulunmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan bireylerin örgüt için en önemli sonucu kişinin iş kalitesinde bozulmalar görülmesidir. İş kalitesi bozulmaya başlayan bireylerin başarısızlığa bağlı olarak motivasyonu kırılmakta ve psikolojik açıdan kendini işten geri çekmek istemektedir. Bu duruma bağlı olarak tükenmişlik yaşayan bireyin zihni dolu olduğundan dolayı işine odaklanma sorunu yaşamakta ve sürekli olarak dikkat dağınıklığı ile karşı karşıya kalmaktadır. Tükenmişlik ile birlikte kişi astlarına ve üstlerine karşı duyarsızlaşma eğilimi göstererek katı ve yeterli olmayan ilgi göstermektedir. Bu durum örgüt içerisindeki ilişkilere ciddi şekilde zarar vermektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde sürekli devamsızlık yapma eğilimi de görülmektedir. İşe geç gelmeler işten erken ayrılmalar gibi birçok olay bu duruma örnek olarak verilebilir. Tükenmiş bireyin iş devamsızlığı arttığı için iş arkadaşlarının iş yükü de artmaktadır ve bu durum örgütteki diğer çalışanlar için problemler yaratabilmektedir. Ayrıca iş devamsızlığı ve motivasyonu düşük bireyler, diğer çalışma arkadaşlarının da motivasyonunun düşmesine ve onların da performans kaybı yaşamasına neden olmaktadır (Göktepe, 2016: 16).

Tükenmişliğin örgütsel sonuçlarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2019: 61), (Tatlıoğlu, 2019: 363);

- Bireylerin işe geç gelme, sık sık rapor alma, işten erken ayrılma davranışlarında bulunmaları ve bunu sonucunda örgütsel performanstaki azalmalar,
- Bireylerin işten ayrılma niyetinde olması ve iş doyumsuzluğu yaşamaları,
- İş kazalarında artışların meydana gelmesi,
- Üretim kalitesinde düşüşlerin gözlemlenmesi,

- Bireysel performanstaki düşüş gerçekleşmesi ve bununla birlikte bireysel performanstaki düşüşün örgütsel başarısızlığa neden olması,
- Bireylerin düşük iş performansı sebebiyle diğer çalışanları da olumsuz olarak etkilemesi,
- Yaratıcılık ve girişimcilik gibi davranışların azalmaya başlaması.

2.1.5.2. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişlik yaşayan ya da tükenmişlik yaşamaya başlayan bireylerde genel olarak, yaşanmakta olan duygusal yorgunluk beraberinde fiziksel yorgunluğu getirmektedir. Tükenmişlik ile birlikte bireylerde sürekli olarak devam eden yorgunluk ve gerginlik, soğuk algınlığı ve grip gibi hastalıklara yakalanma ihtimalini arttırırken aynı zamanda baş ağrısına da neden olmaktadır. Tükenmişlik ile bahsi geçen bu hastalıklara yakalanmanın yanı sıra yakalanılan hastalığın iyileşme süresi de artmaktadır. Tükenmişlik, bireylerin fiziksel sağlığının yanı sıra ruh sağlığını da etkilemektedir. Tükenmişliğin ruh sağlığına en büyük etkisi kişinin başarı hissinde ve benlik duygusunda azalma olarak gerçekleşmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyin kendini kötü hissetmesi yaptığı işi de kötü yapmasına neden olmaktadır ve bu durum kişinin performansında düşüşe neden olmaktadır (Telli vd., 2012: 137).

Tükenmişlik yaşayan bireylerin ilk tepkilerinden biri de geri çekilme davranışıdır. Geri çekilme davranışları, işe mümkün olduğunca az zaman harcamayı, daha uzun molalar vermeyi, kişinin işten olabildiğince uzaklaşmasını içermektedir (Schwab & Jackson, 1986: 18).

Tükenmişlik, bireyin çalışma ve sosyal hayatının kalitesinin bozulmasına neden olan davranışlara yol açmaktadır. Jackson ve Maslach'ın Polis aileleri üzerine yaptığı bir çalışmada, evli erkek polis memurlarında tükenmişlik değerlendirilmiştir. Daha sonra eşlerinden bağımsız olarak bu memurlardan aileleriyle etkileşime girdiklerinde evde nasıl davrandıklarını açıklamaları istenmiştir. Duygusal olarak bitkin memurlar, eşleri tarafından eve geldiklerinde gergin, endişeli, sinirli ve öfkeli

ve iş problemlerinden şikayetçi olarak tanımlanmıştır. Bu memurlar evde iken daha fazla geri çekilme davranışında bulunmakta ve ailelerine zaman ayırmak yerine yalnız kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Eşlerin raporları arasında ayrıca polis memurlarının muhatap oldukları kişilere karşı olumsuz tutum geliştiren (duyarsızlaşma) olduğu ve bu memurların daha az yakın arkadaşı olduğu ortaya çıkmıştır. Jackson ve Maslach'ın belirttiği gibi, tükenmişliğin bir kişinin aile hayatı üzerindeki olumsuz etkileri özellikle zararlı olabilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına ek olarak, tükenmişlik yaşayan bireylerde sağlık sorunları görüldüğü bildirilmiştir. Polis memurları üzerine yapılan araştırmada tükenmişlik yaşayan memurların uykusuzluk ve çeşitli ilaç kullanımlarının arttığı gözlemlenmiştir. Memurlar alkol kullanımını tükenmişlikleriyle başa çıkmanın bir yolu olarak kullandıklarını bildirmişlerdir (Jackson & Maslach, 1982: 65), (Schwab & Jackson, 1986: 18).

Tükenmişliğin bireysel sonuçlarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2019: 61), (Tatlılıoğlu, 2019: 362);

- Bireylerin fiziksel ve duygusal olarak yorgunluk yaşanması,
- Bireylerin iş gücü motivasyonu düşerek verimin azalması,
- Azalan özgüven ile birlikte düşük iş doyumu,
- Diğer çalışanlara karşı sergilenen olumsuz tavırlar,
- İşe karşı soğuma ve isteksizlik,
- Kişiliği yansıtmayan olumsuz davranışlarda bulunma,
- Uykusuzluk ve kronik yorgunluk sorunları,
- Evlilik ve aile yaşamındaki sorunlar.

2.1.6. Tükenmişlikle Mücadele Etme Yolları

Son yıllarda, özellikle insanlarla ilişkide bulunulan sektörlerde, tükenmişlik olgusuna giderek daha fazla önem verilmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalmasından meydana gelmektedir (Leiter & Maslach, 1988: 297).

Tükenmişlik duygusuyla mücadele etmek için öncelikle sorunun varlığını kabul etmek gerekmektedir. Bireyler ve örgütün kendisi tükenmişlik duygusuyla mücadele edebilmekte olup, bazı tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Bu süreçte yöntem belirleme, planlama ve uygulama sorumlulukları örgütün görevleri olarak kabul edilse de hem bireysel hem de örgütsel teknikleri bir arada kullanmak sonuçların daha olumlu olmasını sağlamaktadır (Altınöz vd., 2016: 430).

Tükenmişlikle mücadele yolları kişiden kişiye örgütten örgüte değişebileceği ortadadır. Tükenmişlik ile mücadele hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmaktadır. Buradan yola çıkarak tükenmişlik ile mücadele yolları bireysel mücadele yöntemleri ve örgütsel mücadele yöntemleri olmak üzere iki başlık altında değerlendirilebilir.

2.1.6.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle bireysel açıdan başa çıkabilmek son derece önemlidir. Zira kişi tükenmişlik konusunda herhangi bir müdahalede bulunmazsa diğer herhangi bir mücadele yolunun başarılı olması beklenemez. Bireysel mücadele yöntemleri kişiden kişiye değişebileceği ile birlikte tükenmişlikle başa çıkabilmek için bireylere bazı görevler düşmektedir. Bu görevler tükenmişlikle bireysel mücadele yöntemleri başlığı altında toplanmıştır.

Tükenmişlikle bireysel mücadele yolları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ardıç & Polatcı, 2008: 77);

- Tükenmişlik ile ilgili olarak yeterince bilgi sahibi olmak,
- Kişinin kendisini iyi tanıması ve ihtiyaçlarını belirlemesi,
- Kişinin çalıştığı iş ile alakalı olarak gerçekçi beklenti ve hedefler oluşturması,
- Kişinin kişisel gelişim etkinliklerine katılması,
- Kişinin kendini rahatlatması amacıyla nefes alma egzersizleri öğrenmesi ve buna ek olarak müzik dinlemesi, yeni hobiler edinmesi ve spor yapması,

- Kişinin kendi sınırlarının farkında olması ve bu sınırları her koşulda kabullenmesi,
- Yapılacak olan işe başlamadan önce yapılacak işin zor yanları ve riskleri ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmak,
- Zaman yönetimini etkin bir şekilde kullanmak,
- İş ve özel hayattaki monoton yaşam tarzını en aza indirgemek,
- Sakin bir yaşam tarzı benimsemek,
- Gerekli olan durumlarda yapılan işe ara vermek veya iş değişikliği planlamak,
- Stresle başa çıkma konusunda kişinin kendisini geliştirme çalışmalarında bulunması.

2.1.6.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik ile örgütsel açıdan mücadele için örgütün desteği çok önemli bir yer tutmaktadır. Zira örgüt, tükenmişlik ile mücadele etmek için herhangi bir girişimde bulunmuyorsa örgütsel mücadele yöntemlerinin uygulanması ve herhangi bir başarıya ulaşması beklenemez. Bu konuda örgüte düşen görev çalışanların tükenmişlik yaşamadan görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktır. Bu açıdan bakıldığında tükenmişlik ile örgütsel düzeyde mücadele yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ardıç & Polatçı, 2008: 76);

- Gerekli görülen zamanlarda yardımcı personel seçeneğini değerlendirmek ve ek donanım talebinde bulunmak,
- Yapılacak iş ile ilgili yetki ve sorumluluk alanlarının açık seçik bir şekilde belirlemek,
- Ödüllendirme konusunda adil ve tarafsız bir sistem geliştirmek,
- Örgütteki bazı çalışanlarda fazla iş yükü birikmesini önlemek amacıyla yapılması zor olan işlerin diğer çalışanlar arasında eşit miktarda paylaştırılmasını sağlamak,
- Örgütsel olarak bağlılık ve değişim için öncülük sağlamak,
- Örgüt içinde takım çalışmalarını teşvik etmek,
- Örgüt içerisinde etkili bir şekilde işleyen “çatışma yönetim sistemi” kurmak,

- Kişisel gelişim olanaklarına önem vermek ve bunlara mesai saatleri içerisinde yeterli zaman ayırmak,
- Çalışanlara kariyer için yeterli fırsatı tanımak,
- Örgüt içerisinde sosyal destek oluşturmak amacıyla çeşitli kulüp ve gruplar oluşturmak,
- Tatil ve sosyal faaliyetlere ayrılan zamanı arttırmak,
- Yerli yerinde bir terfi politikası izlemek,
- Örgüt içerisinde danışmanlık hizmeti sunmak,
- Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
- Yetki devri aracılığıyla astların yaptıkları iş ile ilgili olarak yönetsel becerilerini geliştirmeye imkân sağlamak,
- Üst yönetimin desteğini her daim sağlamak,
- Bireyleri şirket içerisinde rotasyona tabi tutmak,
- Örgüt içerisinde iletişimin yeterli ve kaliteli olmasını sağlamak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Liderlik türlerinin kavramsal çerçevesinden bahsedilecek bu bölümde öncelikle liderliğin tanımından söz edilecek ve ardından sırası ile liderin özelliklerinden, lider ile yönetici arasındaki farklardan, liderlik güç kaynaklarından, liderlik tarzlarından ve son olarak örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolü ile ilgili yapılmış çalışmalardan bahsedilmiştir.

3.1. LİDERLİK TÜRLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

3.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik oldukça eski bir kavram olmakla birlikte insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Sosyal nitelikli bir varlık olan insanoğlu hayatı boyunca farklı grupların içinde yaşamını sürdürmektedir. Grup üyeleri kendilerini belli hedeflere ulaştıracak ve yönlendirecek liderlere her zaman ihtiyaç duymaktadırlar (Gül & Beyşenova, 2019: 439). Bu sebepten dolayı liderler geçmişten günümüze toplumlar için çok önemli bir yere sahip olmaktadır.

Liderliğin tanımını yapmadan önce lider ve yönetici kavramlarının tanımlarından kısaca bahsetmek faydalı olacaktır. Lider, diğer kişileri belli bir amaç istikametinde davranış göstermeye sevk eden, o kişilere ilham veren, etkileyen, o kişilerin kendisini hevesle izlemelerini sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkarsak liderlik, liderlerin yaptığı işler ile ilgili bir süreçtir (Koçel, 2014: 668). Yönetici kavramı ise, bir arada bulunan kişileri daha önceden belirlenmiş olan belli amaçlara ulaştırmak için belli bir uyum ve takım ruhu içerisinde iş gördüren kişi olarak tanımlanmaktadır. Daha basit bir ifade ile "*başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaştıran kimsedir"* şeklinde tanımlanabilmektedir (Paşaoğlu vd., 2013:10).

Liderlik kavramı dilimize Fransızca "Leader" kelimesinden geçmiştir ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik ile ilgili birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Lider kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, "*Bir partinin*

veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse" olarak tanımlanırken, liderlik ise "*önderlik etme"* anlamında tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Liderlik, "*belli şartlarda, belirli bireysel veya grup amaçlarını uygulamak amacıyla, bir kişinin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci"* olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 668).

Liderlik, ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için başkalarına iş yaptırma, onları güçlendirme sürecidir (Boatman & Adams, 1992: 62).

Northouse (2007) liderliği, "Bir bireyin bir insan grubunu etkilediği bir süreç" olarak tanımlamaktadır (Saleem, 2015: 564).

Liderlik, herhangi bir organizasyonun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmede temel itici güçtür. Liderlik, liderin diğer bireyleri belirli amaçlara ulaştırmak için etkileyebilecekleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Liphadzi vd., 2017: 479).

3.1.2. Liderlerin Özellikleri

Liderler verimliliği en üst düzeye çıkarmaya, stratejik ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olduğu için organizasyonlarda önemli bir işlev görmektedir.

Liderlik, bir bireyin başkalarının düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileme biçimidir. Liderler içerisinde bulundukları örgüt için bir yön belirler ve bireylerin ileride ne olduğunu görmelerine yardımcı olmaktadırlar. Liderler bireylerin neyi başarabileceklerini görselleştirmelerine yardımcı olur, toplumu teşvik eder ve ilham verirler. Liderlik olmadan, bir arada yaşayan bireyler kendi aralarında çatışma yaşamaya başlamaktadır. Bu çatışmanın ana sebebi bireylerin olaylara karşı farklı bakış açılarına ve farklı çözümlemelere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Liderlik, bireyleri aynı yöne yönlendirmeye ve çabaları birlikte yürütmeye yardımcı olmaktadır. Liderlik, diğer bireylere başka türlü yapamayacakları önemli bir şeyi yaptırma yeteneğidir. Liderlik, bireyleri bir hedefe doğru yönlendirmektedir (Surji, 2015: 156). Liderler başkalarını motive etmeye, rehberlik etmeye, moral-

motivasyon oluşturmaya, çalışma ortamını iyileştirmeye ve eylemi başlatmaya yardımcı olmaktadır.

Etkili liderlerde, vizyon oluşturma, paylaşma, başkalarının potansiyelini geliştirme, bireylerle bağlantı kurma ve başarılı ilişkiler geliştirme, bütünsel ve daha geniş bir bakış açısı ile yönetme gibi özelliklerden bazıları bulunmaktadır (Roberts & Rowley, 2008: 5). Etkili liderler ekip üyelerini güçlendirmekte ve teşvik etmektedir. Çalışanları güçlendirmek, genel performansa katkıda bulunduğundan lider, organizasyonu güçlü kılmak için ekip üyeleri ile gücünü paylaşmalıdır. Yetkilendirme ekip üyelerine, işlerinin planında daha fazla özgürlük ve özerklik sağlarken, kendileri üzerinde doğrudan etkisi olan kararlar alma konusunda münhasır sorumluluk vermektedir. Ekip üyelerini güçlendiren ve destekleyen etkili lider, üyelerin yargılarına güvenerek en iyi performansı teşvik etmektedir. Etkili liderler, ekip üyelerine işlerini iyi yapmaları için ihtiyaç duydukları yetki ve saygıyı sunmaktadır (Surji, 2015: 158)**.**

Lider, resmi veya gayri resmi olarak başkalarından sorumlu olan bir şeftir. Lider vizyonunu, diğer insanların çaba sarf ettiği yönü belirlemek için kullanmakta olup onları etkilemekte ve onları bu yönü takip etmeye motive etmektedir. Liderin empoze ettiği vizyon, diğer kişileri harekete geçirmekte ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Lucia, 2018: 429).

Liderlerin bulundukları kurum ile ilgili olarak çeşitli hedefleri bulunmaktadır. Bu liderlik hedefleri, liderlik kararlarını ve eylemleri ile birlikte kuruluşun inandığı, vizyonu, misyonu ve mutluluğu ile uyumlu hale getirir. Liderin liderlik hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Muteswa , 2016: 138), (Lucia, 2018: 429);

- Örgütün çalışanları ve diğer paydaşlarını, onların iyiliği, önerileri ve gelişimleri için gerçek özeni göstererek güven oluşturmak ve sürdürmek,
- Liderin vizyonunu çalışanlara ileterek, karşılıklı anlaşma sağlayarak, çalışanları motive ederek, stratejik düşünerek ve yeterli kaynakları sağlayarak organizasyonun amacını veya sorumluluklarını netleştirmek,
- Çalışanların beceri gelişimini, kariyer gelişimini ve performansı yöneterek onların yeteneklerini geliştirmek ve büyütmek,

- Çatışma içeren durumlarda stratejik, organize ve tavizsiz bir şekilde liderlik etmek,
- Örgüt içerisinde açık iletişim için kanalları sağlamak,
- Sosyal etkileşime uygun unsurlar yaratmak ve geliştirmek,
- Ekip üyeleri arasında karşılıklı güveni ve saygıyı artırmak,

Literatür incelendiğinde liderlerde olması gereken çeşitli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin, 2009: 33), (Baltaş, 2016: 56);

- Güçlü iletişim becerileri,
- Duygusal zekâ ve empati kurma,
- Çalışanı güçlendirmek ve yetkilendirmek,
- Etkili yönetim becerileri,
- İleri görüşlülük,
- Değerler ve dürüstlük,
- Karar verebilme yeteneği,
- Tutarlı olmak,
- Sıkı çalışma arzusu içerisinde bulunma,
- Analiz yeteneği,
- Fırsatları ve tehditleri görebilme yeteneği,
- Değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilme yeteneği,
- Riske gönüllü olarak katlanabilme,
- Girişimcilik, sabır ve bağlılık,
- Sayısal becerileri kullanabilme yeteneği,
- Soyut düşünebilme yeteneği,
- Problem çözme yeteneği,
- Takım çalışması ve iş birliği,
- Vizyoner düşünme.

Baltaş (2016)'ya göre liderlerin başkalarıyla çalışırken yaptığı çeşitli hatalar bulunmaktadır. Bu hatalar; geri bildirim vermemek, çalışanları dinlememek, açık ve

anlaşılır amaç ve hedefler belirlememek, kişiye, göreve ve duruma uygun liderlik tarzı sergilememek, çalışanları geliştirmemek ve yetiştirmemek, çalışanları iş süreçlerine dâhil etmemek şeklinde sıralanabilmektedir (Baltaş, 2016: 56).

3.1.3. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar

Bir organizasyonun başarısı veya başarısızlığı üzerinde etkisi olan en önemli unsurlardan biri, şüphe götürmez bir şekilde liderliktir. Etkili bir organizasyonun başarısı için hem liderlik hem de yöneticilik çok önemli bir yere sahiptir. Aslında, liderlik edebilmek için etkili bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Lider ve yönetici kavramları çoğunlukla karıştırılmaktadır. Hem liderlik hem de yöneticilik kavramında insanlarla çalışma ve ortak hedeflere ulaşmak için çalışma içermektedir. Liderler farklı özellikleriyle etkileme gücüne sahip hedefler kapsamında vizyon ve misyon oluşturma yeteneği olan kişilerdir. Yöneticiler başkaları tarafından o pozisyona getirilen ve onların hedeflerine ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayıp uygulayan ve denetleyen kişilerdir (Yıldız & Ertürk, 2019: 1191). Güçlü organizasyonların yaşamında hem yöneticiye hem de liderliğe ihtiyaç vardır. Tek başına yönetici, günümüz organizasyonlarının çoğunda ihtiyaç duyulan esaslı değişikliği getirmemektedir. Bu sebeple yönetici ve liderlerin aynı çatı altında bulunmaları günümüz örgütleri için önemli bir durum olmaktadır.

Lider ile yönetici kavramları birbirinden farklıdır. Örgütlerde iyi birer yönetici olduğu halde liderlik özelliği taşımayan kişiler olduğu gibi, lider olup yöneticilik niteliklerine sahip olmayan kişilerde bulunmaktadır. Burada anlatılan durumun en uygun olanı ise yönetici kişilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmasıdır. Yönetici kişiler lider olabilir ancak lider kişiler yönetici olma zorunluluğu yoktur. Örgütler için ise en uygun olanı iyi bir lider ile birlikte iyi bir yöneticinin aynı örgüt içerisinde ideal bir çalışma ortamı içerisinde çalışmalarıdır (Çetin, 2009: 23).

Yalnızca yöneticilik vasıflarına sahip kişiler var olan bir yapıyı sürdürme eğilimindeyken liderlik vasıflarına sahip kişiler ise peşlerinden sürükledikleri gruplar

yaratmaktadırlar ve bir sistem oluşturma peşinde olmamaktadırlar. Örgütlerde gruplar işin başındayken liderin direktifleri ile yönlenmektedir ve lider olmadığı zaman gruplarda dağılma eğilimi görülmektedir (İzgören, 2016: 23).

Liderlik ile yönetici arasındaki farklar arasında en yaygın olarak görülen inanışa göre yöneticilik, eğitim ve tecrübe ile öğrenilirken liderlik doğuştan gelen ve kişinin doğasında var olduğuna inanılan bir inanıştır. Bu inanışa göre liderlik, yöneticilik basamaklarını çıkarak ulaşılacak bir basamak değildir. Kısaca açıklarsak yöneticiler büyüyerek lider olamamaktadırlar (Baltaş, 2016: 13). Bu durum liderliğin doğuştan geldiğini ve belli basamakları çıkarak lider olunamayacağını açıklamaktadır.

Yöneticiler, yönetim tarafından verilen görevleri gerçekleştirmek için yönetimin atandığı kişilerdir ve genellikle planlama, bütçeleme, organize etme, kadrolama, problem çözme ve kontrol gibi temel işlevler aracılığıyla istenen hedeflere ulaşmaktadırlar. Liderler ise yön belirler, çalışanları motive eder ve ilham verirler (Bohoris & Vorria, 2008: 2).

Lider ve yönetici arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldız & Ertürk, 2019: 1192);

- Lider yenilikçidir, yönetici taklit eder,
- Liderlik bir yetenek iken yöneticilik bir yetki sistemidir,
- Lider insanlara odaklanırken, yönetici sistem ve yapılara odaklanır,
- Lider yenilik yaratırken, yönetici mevcut düzeni sürdürme eğilimindedir,
- Lider değişimci ve geliştiriciyken yönetici koruyucudur,
- Lider birey merkezliyken, yönetici sistem ve yapı merkezlidir,
- Lider genellikle sonuçlara odaklanırken, yönetici işlerin nasıl yapılacağına yoğunlaşır,
- Lider güven verici özellikler taşırken, yönetici daha çok kontrol eğilimindedir,
- Lider geniş bir bakış açısına sahipken, yönetici daha dar bir bakış açısına sahiptir,
- Lider astlarını motive ederek çalıştırırken, yönetici astlarını aldığı yetki ile çalıştırır,

- Lider astlarına danışır onların görüş ve önerilerini dikkate alır, yönetici astlarına emir verir,
- Lider astlarına yetki verir, yönetici astlarını kontrol eder,
- Lider mevcut durumu sorgularken, yönetici mevcut durumu kabul etme eğilimi gösterir,
- Lider doğru işi yaparken, yönetici işi doğru yapar.

3.1.4. Liderlik Güç Kaynakları

Liderlik bireylerin, örgütlerin ve toplulukların geleceği için çok önemlidir. Daha iyi bir gelecek vizyonundan esinlenen gerçek liderlik, herkes için sürdürülebilir bir geleceği herkesin yararına tasarlar, gerçekleştirir ve sonrakine devreder (Veldsman vd., 2016: 4).

Liderler, ellerinde bulunan çeşitli güç kaynaklarını kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda astlarını, başka bir ifade ile izleyenlerini etkilemektedir. Güç, başkalarının eylemlerini etkileme yeteneği olarak tanımlanmıştır, bu da liderliğin, gücün etkili kullanımı olarak görülebileceği anlamına gelmektedir. Liderler, güce sahip olan ve onu kullanan kişilerdir (Kolzow, 2014: 33). Liderlik ve güç birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Güç, liderlik uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik güç demektir. Liderlik güç olmadan başarıya ulaşamamaktadır. Liderlik gücün kullanılmasıdır. Bu nedenle liderler gücü başkalarını etkilemede etkin ve verimli kullanabilmek için örgütsel gücün uygun temellerini geliştirmektedir (Zogjani vd., 2014: 92).

Liderlik güç kaynakları yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş başlık altında incelenebilir.

3.1.4.1. Yasal Güç

Yasal güç, bir kişinin kuruluş içindeki konumu nedeniyle başkalarının davranışını etkileme yeteneğidir. Yasal güç, "resmi otorite" olarak adlandırılan, organizasyon içindeki otorite konumundan elde edilmektedir. Yani kuruluş, belirli bir pozisyonda bulunan bir bireye diğer bireyleri etkileme ve yönlendirme hakkı vermiştir. Yasal güç, örgüt içerisinde oluşan hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen gücü oluşturmaktadır. Yasal Güç bireyin bulunduğu pozisyon sebebiyle çevresindeki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi temsil etmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76). Özetle yasal güç pozisyonun verdiği güçtür ve bireyler yasal güç ile birlikte liderin meşru hakkını tanımakta ve liderin emir ve direktiflerine uyma eğilimi göstermektedirler.

Yasal güç, liderin kendi özelliklerinden kaynaklanan bir güç değildir. Yasal güç ile birlikte lider, örgüt içindeki konumundan dolayı kişilere iş verme, emir verme, yetkilendirme, görevden alma gibi bazı haklara sahip olmaktadır. Örgüt içindeki diğer kişiler de yöneticilerinin bu gücünün bulunduğu makamdan kaynaklandığını bilmektedirler (Tuncer, 2020: 9).

Yasal güce sahip olan liderler, başkalarından kendi yetkileri kapsamında yapılması gereken görevleri yapmaları ve istemeleri konusunda belli başlı haklara sahip olmaktadır. Örneğin bir lider, bir çalışandan bir projeyi tamamlamak için geç saatlere kadar çalışmasını istediğinde lider yasal gücü kullanıyor demektir. Liderler, politikalar ve prosedürler oluşturarak pozisyon güçlerini artırabilirler. Örneğin bir lider, tüm yeni işe alımların söz konusu yönetici tarafından onaylanması gerektiğine dair bir şart belirleyebilir ve böylece işe alma üzerinde yetkisini kullanabilir. Astlar yasal gücün kullanılmasında önemli bir rol oynarlar. Astlar güç kullanımını meşru görürlerse, uyarlar. Yasal güç, nispeten dar bir etki alanını kapsar ve bu nedenle, bu sınırları aşmak uygun olmayabilir. Örneğin, bir patron sekreterinden bir şirket belgesi yazmasını isteyebilir. Ancak, sekreterden doktora tezini yazmasını istemesi görevi kötüye kullanmak olur. Yasal güç, astların takdir yetkisini kabul ettikleri sürece liderin isteğe bağlı kararlar verme yetkisidir (Lunenburg, 2012: 2).

3.1.4.2. Cezalandırma Gücü

Örgütlerde çalışanlar liderin emirleri takip etmezse veya uygulamazsa, lider onu cezalandırmak için cezalandırma gücünü kullanabilir. Cezalandırma gücü, istenen davranışı zorunlu olarak teşvik etmez, ancak istenmeyen davranışları durdurabilir veya azaltabilir.

Literatürde zorlayıcı güç olarak da geçen cezalandırma gücü, liderlerin astlarını veya ekibinde yer alan kişileri örgütün istenilen hedeflerine yöneltmek için başvurduğu maddi veya manevi zorlamaları içeren güç olarak tanımlanmaktadır. Cezalandırma gücü, liderlerin veya yöneticilerin verdiği direktiflere karşı itaatsizlik gösteren astları kontrol etme ve cezalandırma gücünü ifade ettiği için bir sonraki başlıkta ifade edilecek olan ödüllendirme gücünün de zıttı olarak görülmektedir (Nartgün vd., 2016: 4).

Örgüt içerisindeki bireyler, verilen emirlere karşı gelmesi durumunda meydana gelebilecek olumsuz durumlardan çekinmesi sebebiyle cezalandırma gücünü kabul etmektedir. Ücrette meydana gelen kesintiler, ihtar alma, işten çıkarılma olasılığı gibi cezalar, astların lider veya yöneticinin verdiği her emri yapmasına neden olmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta cezalandırıcı gücün çok katı, tutarsız ve yeri gelmeyen durumlarda kullanıldığında örgütlerde istenmeyen sonuçlar doğurmasına neden olacağıdır (Akyüz vd., 2015: 75). Bu sebeple cezalandırma gücü, gerekli durumlarda gerektiği ölçüde kullanılmalıdır.

Güçlü liderler, çok fazla ihtiyaç olmadığı durumlar dışında cezalandırma gücünü kullanmaktan kaçınmaktadırlar. Zira zor kullanma ve sürekli ceza tehdidi gibi durumlar örgüt içerisindeki bireylerin kızgınlığına ve iş yapma veriminin düşmesine neden olmaktadır. Verilen ceza örgüt için tehlike yaratabilecek davranışları önleme amacıyla kullanılabilir. Bu davranışlar; daha önceden belirlenen iş güvenliği kurallarına uymamak, insan yaşamını tehlikeye atan sorumsuzca davranışlar, örgüt içerisinde kullanılan ekipmanlara zarar verme ve verilen görevlere itaat etmeme gibi durumları kapsamaktadır. Lider veya yöneticilerin astlarını eleştirmeden önce onların hatalı olup olmadığını ayrıntılı bir şekilde incelemesinde fayda vardır. Zira lider aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını uyarması veya kınaması lider-çalışan

ilişkilerinin ciddi şekilde bozulmasına neden olmaktadır. Yapılacak olan uyarıların herhangi bir düşman görüntüsü vermekten uzak olması lider-çalışan ilişkisi açısından son derece önemli bir yer tutmaktadır. Liderler bu durumlarda sakin bir şekilde davranış göstermeli ve altında çalışanlara zorunlu cezalardan kaçınmasını ve kurallara etkin bir şekilde uymasını sağlamak amacıyla onlara samimi bir şeklide yardımcı olmalıdır (Eraslan, 2004: 54).

3.1.4.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, bir liderin altında çalışanların daha önceden belirlenmiş ve tasarlanmış hedeflere ulaştırmaya yönelik çalışmalarını sağlamak amacıyla onları ödüllendirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu güç liderin liderlik ettiği kişilere ya da gruplara ödüller sağlama veya kontrol etme yeteneğinden sağlanmaktadır. Lider değerli ödül sağlamaya veya kontrol gücünü arttırmaya başladıkça ödüllendirme gücü de o oranda artmaya başlamaktadır. Liderler örgütlerden aldığı ödüllendirme gücü aracılığıyla örgüt içerisinde bulunan bazı davranışları değiştirmeye çalışmaktadır (Alkın, 2006: 33).

Ödüllendirme gücü ile birlikte ifade edilen ödüller, ücrette artış, ek ödeme, terfi, sorumluluk alanını arttırma, daha kayda değer iş, statü değişimi, övgü ve takdir etme, grup içinde onurlandırma gibi ödülleri kapsamaktadır (Meydan & Polat, 2010: 131).

Lider, çalışanlar ödüllere değer verdiği sürece, çalışanların davranışını etkilemek ve kontrol etmek için ödül gücünü kullanabilir. Örneğin, yöneticiler çalışanlara ödül olduğunu düşündükleri şeyi (daha fazla sorumluluk içeren bir terfi) sunuyorsa, ancak bu ödül çalışanlar için bir anlam ifade etmiyorsa, o zaman yöneticiler gerçekten ödül gücüne sahip olmamaktadır (Lunenburg, 2012: 3).

3.1.4.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç ile liderin etkisi gücünden değil kişiliğinden kaynaklanmaktadır (Nartgün vd., 2016: 5). Karizmatik güçte lider, sahip olduğu kişisel özellikleri sebebiyle takipçilerini etkilemektedir. Lidere takipçileri tarafından duyulan hayranlığın seviyesi ya da takipçilerin liderle kendilerini özdeşleştirme seviyeleri artmaya başladıkça liderin karizmatik gücü daha fazla etkili olmaya başlamaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76).

Liderlerde karizma oluşturan çeşitli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; etkileyici bir ses tonuna sahip olmak, güçlü hitabet yeteneği, etkili beden dili kullanımı ve diğer kişilerden farklı olarak düşünme şeklinde sıralanabilir (İzgören, 2016: 41). Karizmatik güce sahip liderler bu özelliklerinden dolayı çalışanların işini severek yapmasına hatta kendini işe adamasına neden olmaktadır.

3.1.4.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin yapacağı iş ile ilgili olarak sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın takipçileri tarafından kabul edilmesi sonucunda elde edilen gücü ifade etmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 76). Uzmanlık gücü, bir işi veya görevi yerine getirmede başkalarına yardım edebileceğine inanılan benzersiz bir bilgi tabanına sahip kişilerde bulunur (Kolzow, 2014: 38).

Lider ya da yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin bilgi, beceri ve uzmanlığı ile ilgili olan bu güç, örgüt içerisinde çalışanların iş performansı ve iş tatmininde çok önemli bir yer tutmaktadır. Eğer astlar, bir lider ya da yöneticinin bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimine ne kadar fazla değer veriyorsa ve ona ne ölçüde güveniyorsa o kişiden olumlu bir şekilde etkilenme şansları da o kadar kolay olmaktadır (Akyüz vd., 2015: 75).

Lider ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi, uzmanlık gücünün sınırlılıklarını belirlemektedir. Bilginin otoritesi olarak da bilinen uzman gücü, özel öğrenmeden gelmektedir. Bu, işin yapılmasında önemli olan özel bir bilgi ve beceri gücüdür. Bir

kişinin mesleki yeterliliği veya bilgisi ona uzman gücü vermekte, güvenirliliğini arttırmakta ve astlarını verdiği karar ve yargılara karşı güvenmeye itmektedir (Chand, 2020: 545). Uzman gücüne sahip kişiler kritik görevleri yerine getirir ve bu nedenle vazgeçilmez kabul edilmektedir. Uzman gücüne sahip kişilerin görüşleri, fikirleri ve kararları diğer çalışanlar tarafından büyük saygı görür ve bu saygı, liderin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Günümüzde işler daha uzmanlaştıkça ve teknoloji daha karmaşık hale geldikçe, kuruluşlar giderek uzmanlara bağlı hale gelmektedir. Ancak, sadece uzmanlığa sahip olmak yeterli değildir. Bu uzman, kuruluştaki diğer kişilerin bu uzmanlığı tanımasına ve değer vermesine yol açacak şekilde davranmalıdır. Buna ek olarak etkili bir liderin işi, her şeyi bilmek değil, kendisinin bilmediği şeyleri bilen insanları işe almak ve onlarla çalışmaktır.

3.1.5. Liderlik Tarzları

Liderlik, bir grup içinde iş birliğini içeren herhangi bir faaliyette başarı için kilit bir faktördür. Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabet ortamı daha fazla belirgin bir hale gelmiştir. Bununla birlikte yöneticiler ve çalışanların beklenti ve istekleri de liderlik konusunda yeni tarzların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eryeşil & İraz, 2017: 131).

Kişisel özelliklerin liderlik tarzı üzerinde önemli bir etkisi vardır ve kişinin liderlik tarzı, kişinin her duruma tepkisini büyük ölçüde belirlemektedir. Liderler, davranış biçimlerine göre farklılık göstermektedir. Her lider farklı özellikler taşımaktadır ve bu özellikler çeşitli liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderlik tarzları genel olarak; demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik ve destekleyici liderlik olmak üzere alt başlıklara ayrılmaktadır.

3.1.5.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik diğer bir ifade ile katılımcı liderlik kısaca, astların karar alma sürecine katılmasını ifade etmektedir. Ancak burada önemli olan nokta, nihai otoriteyi koruyan liderin nihai kararı vermesidir. Bu durum kararların alınma sürecini biraz uzatabilirken iyi sonuçlara ulaşılmasını da sağlayabilmektedir. Demokratik liderler, astlarına hedefler koyarak yüksek performansta çalışmaya teşvik etmekte ve astların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerine teşvik etmektedir (Beşikci, 2019: 3).

Demokratik liderler, çalışanlar ile sürekli olarak iletişim kurabilen, etkili bir şekilde iş gücü desteği sağlayabilen, çalışanlara devamlı motivasyon veren, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran ve adaletli bir ödüllendirme sistemi kurabilen liderlerdir (İnce, 2013: 3).

Demokratik liderler gücünü insan ilişkilerinden alır ve takipçilerine özgürlük ve güven hissi vermektedir. Demokratik liderlik tarzında lider, ekip çalışması desteklemekte olup, çalışanların her daim örgütsel hedeflere kolaylıkla ulaşması için çalışanlara koçluk ederek yönlendirmektedir (Liphadzi vd., 2015: 286).

Demokratik liderlik tarzında lider, istişare yoluyla karar almakta ve bireylerin önemli ve takdir edildiğini hissetmeleri için farklı düzeylerde bireylerle iletişim kanallarını açık tutmaktadır (Essa & Alattari , 2019: 419).

3.1.5.2. Otokratik Liderlik

Yetkilerin tamamının liderde olduğu otokratik liderlik tipinde tüm kararları lider almaktadır. Otokratik liderlik sergilenen bir örgütte örgütün hedefleri, politika ve planları belirlenirken çalışanların fikirlerini beyan etme hakkı bulunmamaktadır. Otokrat olan lider aldığı kararlara, talimatlara ve emirlere tamamen uygun davranılmasını istemektedir. Otokratik liderliğin hâkim olduğu örgütte çalışanların motivasyonları zorlayıcılık ve yasal yollar kullanılarak gerçekleştirilmektedir. (Altan & Özpehlivan, 2019: 211). Otokratik liderlikte lider, genel olarak grup üyelerine yön

gösteren ve karar alma süreçlerinde onların görüşünü dikkate almayan bir özellik göstermektedir (Tağraf & Çalman, 2009: 137).

Otokratik liderler, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak kendi fikir ve yargılarına dayanarak seçimler yapar ve takipçilerin görüş ve önerilerini dikkate almaz. Otokratik lider, astları üzerinde mutlak, otoriter bir kontrol kullanmaktadır (Chukwusa, 2018: 2).

Otokratik liderlik tarzı kararların hızlı alınması gereken durumlarda faydalı olabilmektedir. Zira bu durumda büyük bir grup insana danışmadan hızlı bir şekilde karar alınabilmektedir (Chukwusa, 2018: 2).

Otokratik liderlik yüksek olduğunda liderler baskın olmakla birlikte, hiyerarşik karar verme ve ekip üyeleriyle direktif bir şekilde etkileşim kurma eğiliminde bulunmaktadır. Buna karşılık, otokratik davranış düşük olduğunda, liderler hiyerarşik yapılanmaya, grubu kontrol etmeye ve yönetmeye daha az odaklanmaktadırlar (De Hoogh vd., 2015: 689).

3.1.5.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik davranışı, örgüt üyelerini iş standartlarını belirleme konusunda tamamen serbest bırakan, iş ile ilgisi kalmamış bir şekilde iş süreçlerine hiç karışmayan, bazı görüşlere göre "liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen" bir liderlik tarzıdır (Koçel, 2014: 696).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında lider, ekibine süreçlere katılması konusunda tamamen özgürlük sağlamaktayken bununla birlikte ekibine karşı herhangi bir liderlik davranışı sergilememektedir. Bu tarzda lider, çalışanlara bir hedef göstermektedir ve bu hedeflenen hedefe ulaşmaları için çalışanları tamamıyla serbest bırakmaktadır. Serbest bırakıcı liderler sorumluluk almaktan vazgeçmekte ve karar alma mekanizmasında bulunmak istememektedirler. Serbest bırakıcı lider altında çalışanlar kendi yaptıkları işlerde sorumluluklarını yönetebilir ve kendi kararlarını kendileri verebilirler. Buradan hareketle serbest bırakıcı lider astları üzerinde herhangi bir

kontrol mekanizması oluşturmamakta ve bu durum astları ne yapacakları konusunda tamamen serbest bırakmaktadır (Tağraf & Çalman, 2009: 138).

Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkilerine minimum düzeyde ihtiyaç hisseden, astlarını kendi hallerine bırakan ve her astının kendisine verilen kaynaklar çerçevesinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak sağlayan davranış sergilemektedir. Serbest bırakıcı liderler kendilerine verilen yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına devretmektedir. Bu tip liderler, sözde var olma durumundadır ve astları tamamen kendi hallerine bırakmaktadırlar. Yönetme, yönlendirme işlevleri, lider izleyici arası etkileşim ve ortak faaliyetler asgari düzeyde olmaktadır (Doğan, 2018: 56).

Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile birlikte çalışan kişilerin bağımsızlığı artmakta ve kendilerini tamamıyla serbest hissetmektedirler. Örgüt içerisinde isteyen istediği ile gruplar oluşturmakta ve herhangi bir problemle karşılaştıkları zamanlarda sorunları kendileri çözmekte, yeni ortaya atılan fikirleri kendi aralarında rahatlıkla tartışmakta ve böylelikle örgüt için faydalı kararları serbestçe verebilmektedirler. Bahsi geçen bu durumlar bu tarzın en önemli yararları olarak gösterilmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 75). Serbest bırakıcı liderlikte yararlar olduğu gibi dezavantajlar da bulunmaktadır. Lider gücü olmayan örgüt, roller ve sorumluluklar konusunda çatışmaya girebilir, müzakereler çok uzun süre devam edebilir ve süreç üzerinde durmayan lider, nihai olarak kontrolü kaybedebilir (Carlin, 2019: 1).

3.1.5.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzında lider, astlarının yenilik ve değişim ihtiyaçlarını dikkate almamakta, risklerden kaçınmakta, eskiden beri süregelmekte olan faaliyetleri daha etkili ve verimli kılma yoluyla iş yapma ve yaptırmayı sağlayan kişidir. Bu liderlik tarzında lider, mevcut yetkilerini daha çok çaba gösteren kişiye maddi-manevi veya statü sağlamak şeklinde kullanmaktadır. Buradan yola çıkarak etkileşimci liderlik tarzının koşulsal ödülleri de kapsadığı söylenebilmektedir (Bakan vd., 2015: 204).

Etkileşimci liderlik tarzında lider ile grup üyeleri arasında karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Lider, astlarının performanslarına son derece dikkat etmektedir ve astların hedeflenen amaçlara ulaşmaları için ödül ile ceza sistemini uygulamaktadır. Lider astlarının sadece ve sadece işlerini yerine getirmelerini beklemektedir ve astlarına iş yapma standartları ve kuralları koyarak onların bu kurallara uymalarını beklemektedir. Ayrıca lider geçmişe sıkı sıkıya bağlıdır ve geçmişte örgüte yararı olan uygulamaları tekrar tekrar örgüt içinde uygulama eğiliminde olmaktadır. Etkileşimci liderler astlarını verdiği vaatlerle, övgülerle ya da ödüller ile motive etmekteyken kınama ve uyarı verme gibi önlemlerle disiplini sağlamaktadır (Taşkıran & Köse, 2016: 581).

Etkileşimci liderler, ileri görüşlü fikirlerden ziyade süreçlerle ilgilenmektedir. Bu tarz liderler, koşullu ödül veya koşullu cezaya odaklanır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında etkileşimci liderlik, hiyerarşinin daha düşük düzeylerine odaklandığı temel ihtiyaç memnuniyeti düzeylerinde çalmaktadır. Etkileşimci liderler, iyi iş veya olumlu sonuçlar için ödül verilen bir değişim modeli kullanırlar. Etkileşimci liderler, her bir bölümü ayrı ayrı yöneterek belirli görevleri tamamlamada etkilidir (James & Ogbonna, 2013: 358).

3.1.5.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderin entelektüel sermayesi yoluyla takipçilerini motive etme ve teşvik etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçilerine ortak grup başarısı için kendi çıkarlarının ötesinde çaba gösterme konusunda ilham vermektedir (Ali vd., 2015: 164). Dönüşümcü liderler çalışanlarda vizyon oluşturmakta ve oluşturulan bu vizyonu çalışanlara benimsetmekte olup dönüşümün örgüt için gerekli olduğunu çalışanlara inandırıp onlara ilham veren kişidir.

Bu liderlik tarzı çalışanlarda güven ve memnuniyet üretmekte olup, dönüşümcü bir lider için çalışmak harika ve canlandırıcı bir deneyim olmaktadır (Liphadzi vd., 2015: 286). Dönüşümcü bir lider çalışanlarına genellikle vizyon vererek

liderlik etmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanların inançlarını ve tutumlarını onlara ilham vererek değiştirmelerini sağlamakta ve belirli bir vizyon ile hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmektedir (Haq & Peder, 2016: 56).

Bu liderlik tarzında lider; özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerleri kullanmakta olup astları bu değerleri kullanarak etkilemektedir. Lider ortak hedeflere varmak için takım çalışmasına teşvik eden politikalar uygulamaktadır (Bayyurt & Kılıç, 2017: 3).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin çıktı ve başarılarını yükseltmek ve takipçilerinin kişisel olarak değeri konusundaki bilinç düzeyini arttırmaya çalışmaktadır. Dönüşümcü liderler liderliği, takipçilerini uyaran ve ilham veren bir süreç olarak görür ve bu aynı zamanda liderlik kapasitelerini de arttırır. Dahası, dönüşümcü liderler takipçilerinin daha iyi olmalarını desteklerken onlara koçluk ve mentorluk yapmanın yanı sıra onlara ilham vererek problem çözme becerilerinin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır (Oğuz, 2010: 1189).

Dönüşümcü lider, aşkın vizyon oluşturma yeteneğine sahiptir ve çalışanlara sürece katılmaları için ilham vererek motive etmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı, liderin takipçilerini önceki günden farklı olması için gerekli adımları atmalarını sağlamaktadır (Bottomley vd., 2014: 5). Dönüşümcü liderlikte lider, takipçilerin hedeflerini yükselterek beklentilerinin ötesinde performans göstermeleri sağlamaktadır (Shın & Zhou, 2003: 703).

3.1.5.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramını tanımlamadan önce karizma kavramından kısaca bahsetmek faydalı olacaktır. Karizma daha çok alışılagelmiş bireylerden çok olağanüstü bireyler için ifade edilmektedir. Burada anlatılmak istenen olay karizmanın doğuştan gelen, mükemmel bir güç ve cazibe oluşturan bir mekanizma olduğudur. Karizmatik liderler, takipçilerini peşinden sürükleyen ve büyüleyen bir yapıya sahip olmaktadır. Karizmatik liderler kararları kendileri almakta ve verdiği sözler birer emir gibi algılanmaktayken güçlü birer vizyona sahip olmaları nedeniyle de tutarlı bir

şekilde hareket etmektedirler. Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran en temel fark çevresinde bulunan bireylere kendilerini çok iyi ifade edebilmeleri ve çevrelerine karşı etkileyici olmalarıdır. Ayrıca bu liderler bulundukları ortamlarda alışılagelmişten çok daha farklı olarak tutum ve davranış sergileyerek ilgi odağı olmayı başarabilmektedirler (Avcı, 2019: 151).

Karizmatik liderler daha çok kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır ve bireyler tarafından sıra dışı niteliklere sahip bir kurtarıcı şeklinde algılanmaktadırlar. Ayrıca bu tarz liderlikte lider, güçlü kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Burada bahsi geçen güçlü kişilik özelliklerinden en önemlileri; yüksek özgüvene sahip olma, cesaret, bireyler üzerinde hayranlık duygusu oluşturma, ikna ve motive etme yeteneğidir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 75).

Karizmatik liderlerin özellikleri genel olarak; vizyoner olmak, yüksek özgüvene sahip olmak, ikna kabiliyetinin güçlü olması, esinlendirici olmak, fedakârlık gösterme, dürüst olma, kararlılık gösterme ve performans yönelimli olmak olarak sıralanabilmektedir (Alga, 2017: 99). Karizmatik liderler, insanları normalde yapabildiklerinden daha fazlasını yapmak için ilham verme ve motive etme becerilerine sahiptir (Beşikci, 2019: 3). Karizmatik liderler çekicilikleri, kişilikleri ve karizmalarıyla motivasyon uyandırmakta ve performansa ilham vermektedir (Aldhaheri, 2018: 128).

Karizmatik lider, takipçilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap veren zorlayıcı bir vizyon ifade edebilir. Takipçiler, karizmatik liderle ilişkileri yoluyla güç duyguları kazanır ve özgüvenlerini geliştirirler. Gerçekte, liderlerin karizmaları yoktur; takipçiler liderlere karizma vermektedir. İnsanlar ideallerini ve ihtiyaçlarını karşılıyor görünen bir lidere karizma atfetme eğilimindedir. Karizma, fiziksel görünümden geçmiş eylemlere ve başarılara kadar her şeye dayanabilir. Karizmatik liderler genellikle çok yetenekli iletişimcilerdir. Hem sözlü anlatımı güçtü hem de takipçileriyle sıkı iletişim kurabilen bireyler olma eğilimindedirler (Kolzow, 2014: 40).

3.1.5.7. Vizyoner Liderlik

Bir kuruluşun vizyonu stratejik hedeflerin amacını tanımlamakta ve kuruluşun yönünü açıklamaktadır. Vizyoner liderlik kavramını açıklamadan önce vizyon kavramından kısaca bahsetmek faydalı olacaktır. Vizyon, gelecekle ilgili olarak sadece tahminlerde bulunmak değil, aynı zamanda gelecek ile ilgili kararlar almaktır. Diğer bir ifade ile vizyon, örgütlerin gelecekte ulaşmak isteyeceği hedefi ortaya koymakta olan ve bu hedefin hangi temeller üzerinde oluşturulacağı, nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiği konularında yol gösterici nitelikte olan bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2010: 89). Vizyon kavramının tanımından da yola çıkacak olursak vizyoner liderler genellikle örgütün gelecekte ne olabileceğinin ötesinde öngörüye sahip olduğunu görebilme yetisine sahip olabilmektedirler.

Vizyoner liderlik, çalışanları tamamen etkileyecek ve harekete geçirecek vizyonu oluşturup yönlendirmeye bağlı bir liderlik tipidir (Tuncer, 2020: 27).

Vizyoner liderlik tarzında lider, geleceğe farklı bir bakış açısıyla bakabilmekte ve bu bakış açısı sayesinde geleceği üstün yeteneklerle analiz ve sentez edebilmektedir. Vizyoner liderler, örgüt vizyonunu örgütün tümüne başarılı bir şekilde iletebilir ve bu vizyonu kurumsallaştırabilir. Vizyoner liderin en önemli özelliği sadece güce sahip olması değildir, bu tarz lider düşünceleri sayesinde takipçilerini etkileyebilme yeteneğine sahiptir (Durukan, 2006: 282).

Vizyoner liderlik, bir örgütün çalışma sistemine anlam ve amaç katacak vizyonlar oluşturma ve ifade etme yeteneğine karşılık gelmektedir. Vizyoner liderlik tarzında lider, kendi bireysel vizyonunu geliştirmektedir ve bu bireysel vizyonu diğer çalışanlar ile paylaşarak kurumun vizyonu haline getirmektedir. Vizyon örgütlerde çalışanların harekete geçmesini sağlayan etkendir. Eğer örgütlerde çalışanlar harekete geçmekte zorluklar yaşıyorsa bunun nedeni örgütün vizyonunun açık seçik şekilde iletilmediğinden kaynaklanabilmektedir. Böyle durumlarda çalışanlar zamanlarının büyük bir çoğunluğunu nereye, hangi yöne gideceklerini anlamaya çalışarak geçirmektedirler ve bu durum çalışanların yorgun ve tepkisiz olmalarına yol açmaktadırlar. Vizyoner liderlik tarzı sergileyen liderler, kuruluşun kültürünü değiştiren stratejiler iletir. Bu liderler bir örgütün statükoya meydan okumasıdır ve

insanları eyleme geçirmek için gerekli riskleri almaktadırlar (Taylor vd., 2014: 567). Vizyoner liderlik, takipçilerin karşılanmayan ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli yollar aramaktadır. Vizyon sahibi liderler takipçilere odaklanır ve onları kuruluşun vizyonuna dâhil etmeye çalışmaktadırlar (Allen, 2016: 30).

3.1.5.8. Babacan (Paternalist) Liderlik

Örgütlerde babacan liderlik, astlar ve üstler arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır. Bu ilişkide anlatılmak istenen olay, üstün astı koruyup kollamasıdır. Ancak burada anlatılan olay sadece iş yaşamında değil özel hayat ile ilgili konularda da gerçekleşmektedir. Babacan liderler hem iş hem de özel hayatta astlarına yol gösterici davranışlar sergilemektedir. Burada ast, üstüne bağlılığını göstermekte, ona sonuna kadar güvenmekte ve onun yol göstericilini tamamen gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, 2001: 1).

Babacan liderlik tarzı, liderlerin bireyler için otoriteyi temsil eden "baba"'nın işyerinde karşılık bulmuş halini temsil ettiği varsayımına dayanmaktadır. Babacan liderlik tarzının hâkim olduğu örgütlerde lider, sorumluluğu altında bulunan bireylerin korunmasıyla ilgilenmektedir ve bunun karşılığında ise sadakat bekleme eğilimi bulunmaktadır. Babacan lider, çalışanlara bir ebeveyn gibi yardımda bulunduğu bir sistem, ilke veya yönetim uygulaması olarak görülmektedir (Gerçek, 2018: 102).

Babacan lider, çalışanların fikirlerini dinler ama asıl amacı kararların kalitesini yükseltmek değil, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır (Baltaş, 2016: 57).

Babacan liderler, tıpkı ebeveynler gibi, astların iş ve iş dışı yaşamlarına kişisel ilgi duymaktadırlar. Farh ve Cheng (2000) babacan liderliği güçlü disiplini ve otoriteyi ebeveyn hayırseverliği ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir stil olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak Farh ve Cheng, babacan liderliği üç boyuta sahip olarak açıklamaktadır; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak. Otoriterlik, liderlerin güçlü otoritesini, astlar üzerindeki kontrolleri ve astların tartışmasız itaatlerini vurgular. Yardımseverlik, liderlerin astların kişisel ve ailesel mutlulukları için

bütünsel endişelerini ifade eder. Ahlak ise, liderlerin astlardan beklediği saygı ve dürüstlük gibi kişisel erdemleri ifade etmektedir (Feng vd., 2019: 1652).

3.1.5.9. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve çalışanların mevcut potansiyelini kullanarak en iyi yerlere gelmelerini sağlayan liderlik tarzını oluşturmaktadır (Kaplan & Uzun , 2017: 16). Hizmetkâr liderlikte lider, kendi gücünü artırmak yerine başkalarına daha fazla hizmet vermeye odaklanan bir felsefeyi temsil etmektedir. Hizmetkâr liderlikte amaç, organizasyondaki bireylerin gelişmesini sağlamak, ekip çalışmasını ve kişisel katılımı artırmaktır. Hizmetkâr liderler en basit ifade ile alıcı değil verendir (Kolzow, 2014: 47).

Hizmetkâr liderin işinin ilk ve tek önceliği kendisini izleyenlere hizmet etmektir. Hizmetkâr lider grubunda bir birliktelik ruhu yaratmaya çalışır, kararlara katılımcı bir tarzı vardır, ikna yöntemi benimser ve grup üyelerinin birey olarak gelişmelerini sağlayacak ortamı yaratmaya öncelik vermektedir (Koçel, 2014: 685).

Hizmetkâr liderlikte lider, çalışanların güçlü özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik politikalar izlemekte ve bu durumu bir temele dayandırarak oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderler çalışanlar ile bire bir iletişim kurmakta ve onların yeteneklerini, amaçlarını, arzularını, güçlü ve zayıf özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda edindiği bilgiler ile çalışanların potansiyellerine ulaşmaları için gerekli olan desteği onlara verir ve çalışanların kendilerine olan güveni yükseltmek için elinden geldiğince onlara yardımcı olmaktadır (Duyan & Dierendonck, 2014: 4).

Hizmetkâr liderin amacı önce takipçilere ve onların büyümesine, daha sonra da örgütün genel hedeflerine yöneliktir (Allen, 2016: 31). Buradan yola çıkarsak hizmetkâr lider “önce insan” diyerek kendi menfaatlerinden çok çalışanlarının menfaatlerini düşünmektedir ve onlara karşı elinden geldiğince hizmet etmek istemektedir. Bahsi geçen bu özellik hizmetkâr liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en dikkat çekici özelliği olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin en temel özelliği

yapılan işte ruhun ön planda tutulmasıdır. Hizmetkâr lider, kendi menfaatlerini bir tarafa bırakmakta ve çalışanlarının arzu ve hedeflerine yönelmektedir. Çalışanlarına karşı olarak bencillikten uzak olmakta ve herhangi bir hizmeti karşılık beklemeden yapmayı kendilerine ilke edinmektedir. Bu tür liderlerin nihai amacı ise çalışanların iş tatminlerini yükseltmek ve onların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak onları yeri ve zamanı gelince birer hizmetkâr lider olarak yetiştirmektir (Eren & Yalçıntaş, 2017: 853).

3.1.5.10. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, "*astların ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösteren ve arkadaşça bir iş iklimi yaratan*" liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Destekleyici liderlikte liderin davranışları sempatik, dostça ve astlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan bir davranış olarak kabul edilmektedir (Bakan, 2008: 23). Destekleyici liderlik, çalışanların mutluluğuna odaklanan, çalışanların ihtiyaçları, seçimleri ve memnuniyeti için derin bir endişe kaynağı olan davranıştır. Destekleyici liderler saygı, güven, iş birliği ve duygusal desteği geliştirmek için elverişli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Destekleyici liderlerle zenginleştirilmiş bir örgüt hem çalışanların hem de kuruluşun mutluluğu için yararlı olan başarılı sonuçlar getirir (Zafar, vd., 2012: 489).

Bu tarzda lider karar verme aşamasında grup üyelerini dikkate almaz. Ancak burada olan önemli nokta liderin karar aşamasında tek başına karar vermesidir. Zira grup üyelerinin görüş ve önerilerine karşı sürekli olarak açıktır. Lider katılım ve ödül sistemi uygulamakta, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü olarak bilgi akışı sürekli olarak açık olmaktadır. Örgütün amaçları belirlenirken örgütteki bireylere danışılmaktadır ve sonrasında alınan karar belirlenir ve alınan karar tüm örgüt üyelerine ulaştırılmaktadır (Eryeşil & İraz, 2017: 131)**.**

Destekleyici liderlik tarzı, dostça bir çalışma ortamı oluşturmakta ve çalışanlarla ileri seviyede ilgilenme davranışlarını içine almaktadır. Bu tarz liderler genellikle "kişiye dönük lider" ve "uyumlu lider" gibi kavramlarla ifade

edilebilmektedir. Destekleyici liderlerin en temel davranışı çalışanlarla olan ilişkisini dostluk ve arkadaşlık iklimi çerçevesinde yürütmesine dayanmaktadır. Bu davranış türü çalışanların iş doyumu ve işlerini gerçekleştirme güçlerini pozitif yönde etkilemektedir (Şama & Kolamaz, 2011: 314).

Destekleyici liderlik, çalışanların işini algılama biçimini etkilemektedir. Liderlerin adil olduğu ve iyi performans gösterdiği kabul edildiğinde, çalışanlar çalışmaya daha hevesli olmaktadır. Bu durum çalışanların bağlılığı ve yeterliliği ile ilgilidir. Çalışanlar liderlerine güvenirse bu onların iş bağlılıklarına pozitif yönde etki etmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar, destekleyici liderliğin çalışanların işlerine olan bağlılığını arttırdığını göstermektedir (Mwaisaka vd., 2019: 163).

3.2. Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Liderlik Türlerinin Aracılık Rolü İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolü başlığı altında literatürde benzer çalışmalar yapılmıştır. Bu bölümde bu konu hakkında daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçlarından bahsedilecektir.

Karacaoğlu ve Arslan'ın, Kayseri Organize Sanayi bölgesinde imalat sanayi işletmelerinde çalışan iş görenlere uyguladıkları çalışmada çalışanlarca algılanan örgütsel desteğin, onların tükenmişlik düzeylerini nasıl ve ne yönde etkilediği konusu incelenmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda, çalışanların algıladıkları örgütsel destek artıkça tükenmişlik düzeyinin azalma eğiliminde olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel destek ve duygusal tükenme arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Karacaoğlu & Arslan, 2013).

Telli'nin, Marmara Bölgesinde yer alan tekstil, kâğıt ve kimya sektöründe görev alan iş görenlere uyguladığı çalışmada liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerine nasıl ve ne yönde etki ettiği konusu incelenmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda, tükenmişlik alt boyutlarından biri olan duygusal tükenme ile liderlik alt boyutu olan otokratik liderlik arasında zayıf ancak

pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun sonucunda, liderlik tarzlarından biri olan otokratik liderliğin tükenmişlik yaşama seviyesini arttırdığı ve aynı zamanda otokratik liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkilediği yani arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Telli, 2012).

Alga'nın, Denizli il merkezide bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörleri olmak üzere dört hizmet sektöründe çalışanlara uyguladığı çalışmada, örgütlerdeki yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi incelenmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik türleri ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik seviyesi arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada yer alan bu sonuç literatürde yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile desteklenmiştir. Ayrıca çalışmada, bürokratik liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında pozitif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, katılımcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında negatif, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Alga, 2017).

Bakan ve arkadaşlarının, Kahramanmaraş il genelinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çalışan öğretmenlere uyguladığı çalışmada, öğretmenlerin liderlik algılamalarına bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığın ortaya çıkıp çıkmayacağı konusu incelenmiştir. Çalışmada öğretmelerin yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin davranışlarının düşük, orta ve yüksek seviyede algılanışına göre gruplar oluşturulduğu görülmüş ve bu grupların öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı farka neden olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarına ilişkin algıları yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ancak araştırma sonuçlarına dayanarak hangi liderlik tarzının tükenmişlik algısı üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu açık seçik bir şekilde belirlenememiştir (Bakan vd., 2015).

Güzel ve Akgündüz'ün Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yaptığı bu çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, otel işletmelerindeki orta düzey yöneticilerin tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan bu çalışma

sonucunda dönüşümcü liderlik tarzı benimseyen yöneticilerin çalışanlar ile olumlu derecede ilişki kurmaları sonucunda altında çalışanların tükenmişlik yaşama durumunu engelleme konusunda önemli etkileri olduğu ortaya koyulmuştur (Güzel & Akgündüz, 2011).

Altınöz ve arkadaşlarının İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan hotel personeline uyguladıkları çalışmada, otel işletmelerinde çalışan personelin işletmelerde algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik hissi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda otel işletmelerinin çalışanlarına örgütsel destek sağlanmasının yoğun iş baskısı ve emeği temel alan bir sektör olan turizmde tükenmişlik hissini azaltmada önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Altınöz vd., 2016).

İnce'nin konfeksiyon fabrikasında çalışanlar üzerine uyguladığı çalışmada, örgütsel destek algısının, işe adanmışlık üzerine etkisinde yönetici desteği algısının rolünü incelemiş ve yönetici desteği ile birlikte örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda örgütsel desteğin yönetici desteği ve işe adanmışlık değişkenleri ile anlamlı bir şekilde orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça işe adanmışlık düzeylerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça yönetici desteği algılarının da yükseldiği yapılan bu çalışmada ortaya çıkmıştır (İnce, 2016).

Aktuna ve Kılıçlar'ın Ankara'da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine uyguladığı çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzlarının iş gören performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik tarzlarının iş gören performansına etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, literatürde yapılan diğer araştırmalar tarafından da destekler nitelikte olduğu araştırma sürecinde görülmüştür (Aktuna & Kılıçlar, 2019).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmacının amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında, toplanan veriler SPSS 17.0 İstatistiki Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

"Algılanan Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Liderlik Türlerinin Aracılık Rolü" adlı bu araştırmanın amacı, algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolünün incelenmesidir.

Algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik hem iş görenleri hem de işverenleri çok yakından ilgilendirmektedir. Örgütsel destek düzeyleri yüksek, tükenmişlik seviyeleri düşük olan iş görenlerin işlerine ve örgütlerine daha bağlı oldukları, verimliliklerinin yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı, diğer çalışanlarla ve amirleri ile ilişkilerinde daha başarılı oldukları yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Çalışanların örgütsel destek ve tükenmişlik seviyelerinde yöneticilerin liderlik davranışları da oldukça etkili olmaktadır. Bu da çalışmamızın önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma hangi liderlik tarzının iş görenlerin örgütsel destek ve tükenmişlik seviyelerini ne şekilde etkilendiğini ortaya koyması açısından da önemlidir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

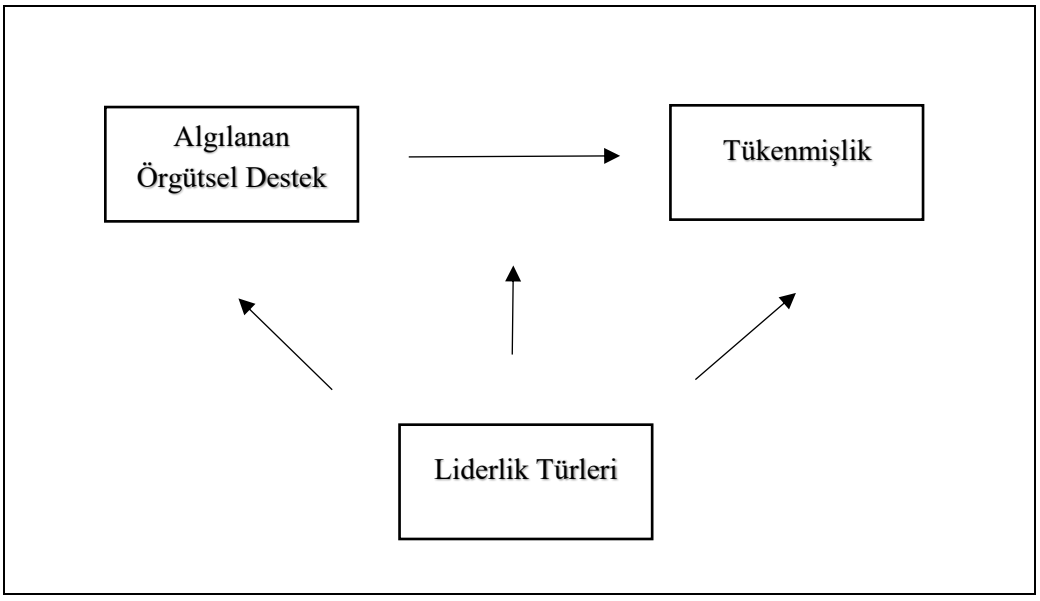
Araştırmayla tüm sektörlere ve metal sektörü içinde tüm firmalara ulaşılması ek maliyet ve zaman gerektirdiğinden ulaşılan sonuçlar uygulamanın yapıldığı metal sektörü çalışanlarından toplanan verilerle sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde yapılan araştırma kapsamında örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türleri arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik oluşturulan model ve hipotezlere yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı araştırma yürütülmüştür. Buradan hareketle araştırmanın modeli "Algılanan Örgütsel Destek", "Tükenmişlik" ve "Liderlik Türleri" olmak üzere toplam üç değişken üzerine kurulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1'de araştırma modeli yer almaktadır. Bu modelde görüldüğü gibi algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılırken, liderlik türleri ile algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir model oluşturulmuştur. Bu modelde liderlik türleri bağımsız değişken olarak gösterilirken algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik değişkenleri bağımlı değişken olarak gösterilmektedir.

Algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolünün etkisini ölçmek için kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

HİPOTEZ 1:

H_0: Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 2:

H_0: Liderlik türleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Liderlik türleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 3:

H_0: Liderlik türleri ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Liderlik türleri ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çerkezköy'de faaliyet gösteren metal işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilemeyeceğinden dolayı belirli bir örneklem belirlenmiş ve Çerkezköy'de faaliyet gösteren bir metal sektörü firmasında çalışan ve rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 383 kişi örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırma yapılan firmada online ve elden olmak üzere toplam 383 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan oluşan anket formları sebebiyle toplam 349 adet anket analize dahil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur.

4.5. Veri Toplama Aracı

Algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolünü ölçmek amacıyla anket yöntemi yoluyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, işletmede çalışan personelin sosyo-demografik özelliklerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 10 sorudan oluşan "Kişisel Bilgiler Formu" kullanılmıştır. Ankette katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, şu anda görev aldığı pozisyon, şu anda bulunduğu firmada çalıma süresi, medeni durum, evlilik süreleri, eş çalışma durumu, yetişme çağında bulundukları yer ve kardeş sayılarını belirten sorular yer almakta olup katılımcıların bu soruları cevaplamaları istenmiştir.

İkinci bölümde, Giray ve Şahin (2012: 4)'in çalışmasından alınarak uygulanan algılanan örgütsel desteği ölçmek amacıyla geliştirilen, toplam 12 sorudan oluşan anket çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma kapsamına alınan personelden her soruya, "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – kararsızım – katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır. Likert ölçeğinde en olumsuz şık 1, en olumlu şık 5 olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, Tuğsal (2012: 120)'ın yaptığı tez çalışmasından alınarak uygulanan ve firmada çalışan personelin tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve toplam 22 sorudan oluşan ve tükenmişliği alt boyutlarına göre değerlendiren "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmıştır. Bu boyutlardan "Duygusal Tükenme" 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20'nci sorulardan, "Duyarsızlaşma" alt boyutu 5, 10, 11, 15 ve 22'nci sorulardan ve "Kişisel Başarıların Azalması" alt boyutu ise 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21'nci sorulardan oluşmaktadır. Tükenmişlik düzeyini ölçmek için uygulanan 22 sorundan oluşan bu ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup katılımcılardan "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – kararsızım – katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise, İnce (2019: 102)'nin yaptığı tez çalışmasından alınarak uygulanan ve toplamda 35 sorudan oluşan ve yöneticilerin liderlik stillerini alt boyutlarına göre değerlendiren liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan liderlik boyutlardan "Dönüşümcü Liderlik" 1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 35'nci sorulardan, "Etkileşimci Liderlik" 3, 5, 7, 18, 21, 28, 29'nci sorulardan, "Serbest Bırakıcı Liderlik" 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31, 33'nci sorulardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını ölçmek için uygulanan ve 35 sorundan oluşan bu ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup katılımcılardan "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – kararsızım – katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

4.8. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 17.0 İstatistiki Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizde ortalama, standart sapma, yüzde istatistikleri kullanılmıştır.

Araştırma, 349 çalışan üzerinde örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla, Çerkezköy'de metal sektöründe öncü bir şekilde faaliyet gösteren işletmede gerekli izinler alınarak toplamda 79 maddeden oluşan anket uygulanmıştır.

Yapılan araştırmada verilerin toplanmasına 2020 yılının haziran ayında başlanmış olup, 2020 ağustos ayına kadar verilerin toplanma işlemi tamamlanmıştır. Araştırmada uygulanan anketin sorularının yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anket tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Ankette çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu gibi demografik bilgilerini öğrenebilmek için 1-10 maddeden oluşan anketin yanı sıra, 1-

12 maddeden oluşan algılanan örgütsel destek, 1-22 maddeden oluşan tükenmişlik ve 1-35 maddeden oluşan liderlik türleri ölçeği kullanılmıştır.

4.8.1. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha Katsayısı bir ölçekte bulunan k sayıdaki maddeye ait varyanslar toplamının genel varyans toplamına oranlanması sonucu bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder (Ercan & Kan, 2004:213). Cronbach Alpha, Likert tipi ölçeklerin ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığını belirlemeye yönelik bir ölçüdür (Altuntuğ & Ege, 2012:218). Cronbach's Alpha Katsayısı 0,40'dan düşük olan ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arası düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olan ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilir (Özdamar, 2004:633).

Tablo 1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenirlilik Testi

	Soru Sayısı	**Sorular**	**Cronbach's Alpha**
Algılanan Örgütsel Destek Toplamı	12	1, 2®, 3, 4, 5, 6®, 7®, 8®, 9®, 10, 11®, 12	0,836

®*Ters ifadeler*

Tablo 1'de algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi algılanan örgütsel destek ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,836 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre algılanan örgütsel destek ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Algılanan örgütsel destek ölçeği toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	Sorular	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme	9	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	0,836
Duyarsızlaşma	5	5, 10, 11, 15, 22	0,735
Kişisel Başarıların Azalması	8	4®, 7®, 9®, 12®, 17®, 18®, 19®, 21®	0,812
Tükenmişlik Toplam	22	1-22	0,843

®*Ters ifadeler*

Tablo 2'de tükenmişlik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik testleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi tükenmişlik ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,843 olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre tükenmişlik ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Tükenmişlik ölçeği toplamda 22 ifadeden oluşmaktadır.

Toplam 9 adet ifadeden oluşan duygusal tükenme alt boyutu için Cronbach's alfa değeri 0,836 olarak saptanmıştır. Bu değere göre duygusal tükenme alt boyutu ölçeği yüksek derecede güvenilirdir.

Toplam 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma alt boyutu için Cronbach's alfa değeri 0,735 olarak saptanmıştır. Bu değere göre duyarsızlaşma alt boyutu ölçeği güvenilir kabul edilmektedir.

Toplamda 8 ifadeden oluşan ve tükenmişlik ölçeğinin son boyutu olan Kişisel Başarıların Azalması alt boyutunun Cronbach's alfa değeri 0,812 olarak saptanmıştır. Bu değere göre kişisel başarıların azalması alt boyutu ölçeği yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3. Liderlik Türleri Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	**Sorular**	**Cronbach's Alpha**
Dönüşümcü Liderlik	20	1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 35	0,955
Etkileşimci Liderlik	7	3®, 5®, 7®, 18®, 21®, 28®, 29®	0,654
Serbest Bırakıcı Liderlik	8	2®, 9®, 12®, 13®, 17®, 26®, 31®, 33®	0,860
Liderlik Türleri Toplam	35	1-35	0,940

®*Ters ifadeler*

Tablo 3'te liderlik türleri ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik testleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi liderlik türleri ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,940 olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre liderlik türleri ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Liderlik türleri toplamda 35 ifadeden oluşmaktadır.

Toplamda 20 ifadeden oluşan ve dönüşümcü liderlik alt boyutu için Cronbach's alfa değeri 0,955 olarak saptanmıştır. Bu değere göre dönüşümcü liderlik alt boyutu ölçeği yüksek derecede güvenilirdir.

Toplamda 7 ifadeden oluşan ve etkileşimci liderlik alt boyutu için Cronbach's alfa değeri 0,654 olarak saptanmıştır. Bu değere göre etkileşimci liderlik alt boyutu ölçeği güvenilir kabul edilmektedir.

Toplamda 8 ifadeden oluşan ve liderlik türleri ölçeğinin son boyutu olan serbest bırakıcı liderlik alt boyutunun Cronbach's alfa değeri 0,860 olarak saptanmıştır. Bu değere göre serbest bırakıcı liderlik alt boyutu ölçeği yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve liderlik türleri alt boyutları arasında farklılıkların tespiti için öncelikle alt boyutlara verilen puanların dağılımının normal olup olmadığı normallik testi ile test edilmiştir.

Tablo 4'te algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ile kişisel başarıların azalması, liderlik türleri ve alt boyutları olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ile serbest bırakıcı liderlik alt boyutları puanlarının dağılımının normalliği yani parametrik ya da nonparametrik testlerin kullanımına karar vermek amacıyla verilere Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin belirlenmesine yönelik normallik testi uygulanmıştır. Liu ve arkadaşlarına (2005) göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin %5 güven aralığında istatistiki değer aralığının ±2.58 ve %1 güven aralığında ±1.96 olması beklenmektedir (Yücenur, Demirel, Ceylan, & Demirel, 2011:160).

Tablo 4. Normallik Testi

Ölçekler		Statistic
Algılanan Örgütsel Destek	Skewness	-0,251
	Kurtosis	0,447
Tükenmişlik	Skewness	0,135
	Kurtosis	-0,407
- Duygusal Tükenme	Skewness	0,262
	Kurtosis	-0,485
- Duyarsızlaşma	Skewness	0,550
	Kurtosis	0,054
- Kişisel Başarıların Azalması	Skewness	0,986
	Kurtosis	2,070
Liderlik Türleri	Skewness	-0,184
	Kurtosis	0,185
- Dönüşümcü Liderlik	Skewness	-0,455
	Kurtosis	0,107
- Etkileşimci Liderlik	Skewness	-0,373
	Kurtosis	0,967
- Serbest Bırakıcı Liderlik	Skewness	-0,400
	Kurtosis	0,312

Tablo 4'teki Skewness ve Kurtosis değerlerine göre tüm ölçeklerde ve alt boyutlarında veriler normal dağılmaktadır. Veriler normal dağıldığı için çalışmada parametrik testler uygulanmıştır. Bu çalışmada parametrik olan; Bağımsız T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Korelasyon Analizi verilerin analizinde kullanılmıştır.

4.8.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, pozisyon, iş yerinde toplam çalışma süresi, medeni durum, evlilik süreleri, eşlerinin çalışma durumu, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer ve toplam kardeş sayılarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdelerine yer verilmiştir.

Tablo 5. İşletmede Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	**Frekans**	**Yüzde (%)**
30 Yaş ve Altı	117	33,5
30-39 Yaş	165	47,3
40 Yaş ve Üzeri	67	19,2
Toplam	349	100,0
Min-Mak (Medyan)	19-54 (33)	
Ort±Ss	33,52±7,18	

Araştırmaya katılanların çalışanların yaş dağılımının incelendiği Tablo 5'e göre çalışanların, yaşları 19 ile 54 arasında değişmekte olup, çalışanların ortalama yaşı 33,52'dir. Araştırmaya katılan çalışanların %33,5'inin 30 yaşın altında, %47,3'ünün 30-39 yaş aralığında, %19,2'sinin ise 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Buradan hareketle araştırmaya katılanların çoğunluğu 30-39 yaş grubunda yer almakta olup, katılımcıların büyük çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Tablo 6. İşletmede Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	112	32,1
Erkek	237	67,9
Toplam	349	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörüne göre dağılımı incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla, araştırmaya daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %32,1'ini kadın çalışanlar, %67,9'unu ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 7. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	30	8,6
Lise	142	40,7
Yüksekokul	47	13,5
Üniversite	97	27,8
Yüksek Lisans	33	9,5
Toplam	349	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları incelendiğinde çalışanların %8,6'sı ilkokul, %40,7'si lise, %13,5'i yüksekokul, %27,8'i üniversite ve %9,5'u ise yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu lise mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Öğrenim durumlarına göre yüksek lisans mezunu olan çalışanların %9,5'lik bir oran ile en az katılım gösteren grupta olduğu söylenebilir.

Tablo 8. İşletme Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
İşçi	189	54,2
Uzman Yardımcısı	44	12,6
Uzman	69	19,8
Kıdemli Uzman	9	2,6
Yönetici	38	10,8
Toplam	349	100,0

Araştırmaya katılanların pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %54,2'si işçi, %12,6'sı uzman yardımcısı, %19,8'i Uzman, %2,6'sı kıdemli uzman, %10,9'u yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu işçi pozisyonunda çalışanlardan oluşmakta iken en az çoğunluk kıdemli uzman pozisyonunda çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 9. İşletmede Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
3 yıl ve altı	90	25,8
3-5 yıl	173	49,6
6 yıl ve üzeri	86	24,6
Toplam	349	100,0
Min-Mak (Medyan)	1-25 (4)	
Ort±Ss	5,56±5,28	

Araştırmaya katılan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde çalışanların çalışma süreleri 1 ila 25 yıl arasında değişmekte olup, ortalama çalışma süresi 5,56 yıldır. Ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %25,8'i 3 yıl ve altı, %49,6'sı 3-5 yıl ve %24,6'sının ise 6 yıl ve üzeri süredir işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. İşletme Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	231	66,2
Bekar	118	33,8
Toplam	349	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının yer aldığı Tablo 10 incelendiğinde çalışanların, %66,2'sinin evli, %33,8'inin ise bekâr çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre evli çalışanların, bekâr çalışanlara kıyasla daha fazla orana sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 11. İşletme Çalışanlarının Evlilik Yıllarına Göre Dağılımı

Evlilik Yılı	Frekans	Yüzde (%)
0-2	48	13,8
3-5	60	17,2
6-8	24	6,9
9 ve daha fazla	99	28,4
Bekâr	118	33,8
Toplam	349	100,0

Araştırmaya katılanların evlilik yıllarına göre dağılımı incelendiğinde çalışanların %13,8'i 0-2 yıl, %17,2'si 3-5 yıl, %6,9'u 6-8 yıl, %28,4'ü ise 9 yıl ve daha fazla süredir evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre çalışanların çoğunluğu 9 yıl ve daha fazla süredir evli olduklarını bildirirken, araştırmaya katılan ve %33,8'lik bir paya sahip olan çalışanlar ise bekâr olduğunu bildirmiş olup evlilik yılı dağılımına dâhil edilmemiştir.

Tablo 12. Çalışanlarının Eşlerinin İş Durumuna Göre Dağılımı

Eş İş Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Çalışıyor	147	42,1
Çalışmıyor	84	24,1
Eşi Yok	118	33,8
Toplam	349	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eşlerinin çalışma durumlarına göre dağılımın incelendiği Tablo 12'de çalışanların %42,1'inin eşlerinin çalıştığı, %24,1'inin ise eşlerinin çalışmadığı sonucuna ulaşılmıştır. %33,8'lik orana sahip olan kesim ise bekâr olduğunu bildirmiştir ve dolayısıyla değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde eşi çalışanların, eşi çalışmayanlara oranla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 13. Çalışanların Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre Dağılımı

Yetişme Çağında Bulunulan Yer	Frekans	Yüzde (%)
Köy	29	8,3
Belde/Bucak	17	4,9
İlçe	122	35,0
İl	56	16,0
Büyükşehir	125	35,8
Toplam	349	100,0

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan çalışanların yetişme çağında bulundukları yere göre dağılımı incelendiğinde, çalışanların %8,3'ü yetişme çağında köyde, %4,9'u belde/bucakta, %35'i ilçede, %16'sı ilde, %35'i ise büyükşehirde bulunduklarını iletmişlerdir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çalışanların büyük

çoğunluğunun yetişme çağında ilçe ve büyükşehirlerde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 14. Çalışanların Kendileri Dâhil Kardeş Sayılarının Dağılımı

Kardeş Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1	19	5,4
2	134	38,4
3	94	26,9
4 ve üstü	102	29,2
Toplam	349	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların toplam kardeş sayılarının dağılımı incelendiğinde, çalışanların %5,4'ü 1 kardeş, %38,4'ü 2 kardeş, %26,9'u 3 kardeş ve %29,2'sinin 4 ve daha fazla kardeşe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun 2 kardeş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak diğer sonuçlar irdelendiğinde 3 kardeş ile 4 ve üstü kardeş sayısına sahip çalışanların oranlarının birbirine yakın olduğu ve büyük bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4.8.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan algılanan örgütsel destek ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve liderlik tarzlarına ilişkin yargılara ait betimsel istatistikler incelenecektir.

4.8.3.1. Örgütsel Destek Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre algılanan örgütsel destek algılarına ait puan ortalamalarına, ana boyut ve alt boyutlara ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 15. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

Algılanan Örgütsel Destek		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir.	25	7,2	47	13,5	90	25,8	157	45,0	30	8,6	3,34	1,04
2	Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz.	39	11,2	144	41,3	84	24,1	58	16,6	24	6,9	2,66	1,09
3	Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten düşünür.	20	5,7	39	11,2	93	26,6	159	45,6	38	10,9	3,44	1,01
4	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	26	7,4	31	8,9	90	25,8	169	48,4	33	9,5	3,43	1,03
5	Çalıştığım kurum bir sorunum olduğunda yardıma hazırdır.	21	0,6	49	14,0	83	23,8	154	44,1	42	12,0	3,42	1,06
6	Çalıştığım kurum beni etkileyen kararlar alırken, çıkarlarımı düşünmez.	31	8,9	76	21,8	126	36,1	95	27,2	21	6,0	2,99	1,04
7	Çalıştığım kurumda işimde gösterdiğim ekstra çaba takdir görmez.	39	11,2	130	37,2	77	22,1	85	24,4	18	5,2	2,75	1,01
8	Çalıştığım kurum işimle ilgili yapabileceklerin en iyisini yapsam bile bunun farkında olmaz.	34	9,7	143	41,0	71	20,3	82	23,5	19	5,4	2,73	1,08
9	Çalıştığım kurum benimle pek ilgilenmez.	39	11,2	162	46,4	74	21,2	60	17,2	14	4,0	2,56	1,02

10	Çalıştığım kurum onun yararına olan katkılarıma değer verir.	14	4,0	38	10,9	61	17,5	187	53,6	49	14,0	3,62	0,98
11	Çalıştığım kurum yükselmem ve terfi etmem için çok az olanak sağlar.	29	8,3	79	22,6	117	33,5	88	25,2	36	10,3	3,06	1,10
12	Çalıştığım kurum işimden genel olarak memnun olup olmadığımla ilgilenir.	26	7,4	73	20,9	93	26,6	134	38,4	23	6,6	3,15	1,06

Algılanan örgütsel destek ile ilgili maddeler arasında çalışanlar için en önemli madde, ortalaması 3,62 olan 10. maddedir. "Çalıştığım kurum onun yararına olan katkılarıma değer verir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %4'ü bu maddeye kesinlikle katılmazken, %10,9'u bu maddeye katılmadığını, %17,5'i ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Öte yandan araştırmaya katılan çalışanların %53,6'sı bu maddeye katıldığını bildirirken %14'ü ise kesinlikle bu maddeye katıldığını bildirmişlerdir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %67,6'sı çalıştığı kurumun yararına olacak katkılarına değer vereceğini bildirmişlerdir.

Algılan örgütsel destek ile ilgili diğer maddeler incelendiğinde çalışanlar için diğer en önemli madde 3. madde olan ve ortalaması 3,44 olan "Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten düşünür" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %5,7'si bu maddeye kesinlikle katılmazken, %11,2'si bu maddeye katılmadığını ve %26,6'sı ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %45,6'sı bu maddeye katıldığını iletirken %10,9'u ise kesinlikle bu maddeye katıldığını iletmiştir. Elde edilen bu sonuca göre çalışanların %56,5'i çalıştığı kurumun iyiliklerini gerçekten düşündükleri iletmişlerdir.

Algılanan örgütsel destek ile ilgili maddeler içerisinde çalışanlar için en önemli üçüncü madde, 4. madde olan "Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılan çalışanların %7,4'ü bu maddeye kesinlikle katılmazken, %8,9'u bu maddeye katılmadığı ve %25,8'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılanların %48,4'ü bu maddeye katıldıklarını iletirken, %9,5'u ise kesinlikle bu

maddeye katıldıklarını bildirmişlerdir. Buna göre çalışanların %57,9'unun çalıştığı kurumun işteki başarıları ile gurur duyduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların en az katıldıkları madde ise 9. madde olan ve ortalaması 2,56 olan "Çalıştığım kurum benimle pek ilgilenmez" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılan çalışanların %11,2'si bu maddeye kesinlikle katılmadıkları, %46,4'ü katılmadıklarını, %21,2'si ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %17,2'si bu maddeye katıldıklarını, %4'ü ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakılarak değerlendirdiğimizde "Çalıştığım kurum benimle pek ilgilenmez" maddesine çalışanların %57,6'sı katılmadıklarını, %21,2'si ise bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir. Elde edilen oranlardan da anlaşıldığı gibi çalışanların çoğunluğunun çalıştığı kurumun kendileri ile ilgilenmediği maddesine katılmadıkları iletmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları diğer bir madde ise, 2. madde olan ve ortalaması 2,66 olan "Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılanların %11,2'si bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını, %41,3'ü katılmadıklarını, %24,1'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Anket uygulanan çalışanların %16,6'sı bu görüşe katılırken, %6,9'u ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir. Araştırmaya katılan kararsız çalışanlar dışındaki yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların %52,5'i "Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz" maddesine katılmadığını iletirken %23,5'i ise bu düşünceye katıldıklarını bildirmişlerdir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların çoğu çalıştıkları kurumun işle ilgili yakınmaları dikkate almadığı görüşüne katılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların düşük ortalama ile katıldıkları üçüncü madde ise, 8. madde olan ve ortalaması 2,73 olan "Çalıştığım kurum işimle ilgili yapabileceklerin en iyisini yapsam bile bunun farkında olmaz" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre araştırmaya katılanların %9,7'si bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını iletirken, %41'i katılmadıklarını ve %20,3'ü ise kararsız olduklarını

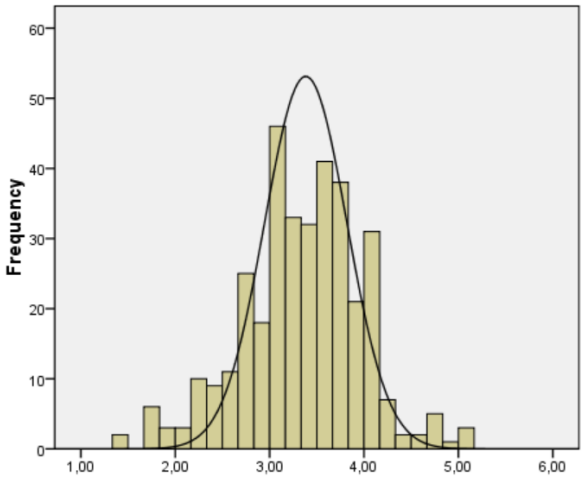
bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %23,5'i bu görüşe katıldıklarını iletirken, %5,4'ü ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan kararsız çalışanlar dışındaki yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların %50,7'si bu görüşe katılmadıklarını bildirirken, %28,9'u ise bu görüşe katıldıklarını iletmişlerdir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların çoğu çalıştıkları kurumun işleri ile ilgili olarak yapacaklarının en iyisini yapsalar bile kurumun bunun farkında olmayacağı maddesine katılmadıkları sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

Tablo 16. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	**Mak**	**Ort**	**Ss**
Algılanan Örgütsel Destek Toplamı	1,33	5,00	3,30	0,63

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin toplam puanı 1,33 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,30 olarak gerçekleşmektedir. Tablo 16'dan yola çıkacak olursa araştırmaya katılan çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Toplam puan dağılımı Şekil 2'de grafik olarak gösterilmiştir.

Şekil 2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Toplam Puanı Dağılımı



T Testi Bulguları

Bu başlık altında iki gruptan oluşan cinsiyet, medeni durum ve eşin çalışma durumu değişkenlerine T Testi uygulanarak gruplar arasındaki örgütsel destek algı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 17. Algılanan Örgütsel Destek Algısı T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu

		Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*p*
		n	Ort	Ss		
Cinsiyet	**Kadın**	112	3,29	0,61	-0,282	*0,778*
	Erkek	237	3,31	0,63		
Medeni Durumu	**Evli**	231	3,31	0,55	0,519	*0,604*
	Bekâr	118	3,27	0,76		
Eşin Çalışma Durumu (N=232)	**Çalışıyor**	147	3,34	0,56	0,850	*0,396*
	Çalışmıyor	84	3,27	0,54		

Tablo 17'ye göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve eşin çalışma durumuna göre örgütsel destek algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

ANOVA Testi Bulguları

Bu başlık altında ikiden fazla gruptan oluşan yaş, öğrenim durumu, kardeş sayısı, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer ve evlilik süresi değişkenlerine ANOVA Testi uygulanarak gruplar arasındaki algılanan örgütsel destek algısı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 18. Algılanan Örgütsel Destek Algısı ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Pozisyon

		Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*p*
		n	Ort	Ss		
Yaş (Yıl)	**30 yaş ve altı**	117	3,38	0,68	1,695	0,185
	30-39 yaş	165	3,27	0,61		
	40 yaş ve üstü	67	3,22	0,55		
Öğrenim Durumu	**İlkokul**	30	3,33	0,56	1,285	0,276
	Lise	142	3,27	0,57		
	Yüksekokul	47	3,29	0,63		
	Üniversite	97	3,26	0,75		
	Y. Lisans	33	3,53	0,45		
Kardeş Sayısı	**1 Kardeş**	19	3,17	0,65	0,633	0,594
	2 Kardeş	134	3,30	0,61		
	3 Kardeş	94	3,36	0,60		
	4 Kardeş ve üstü	102	3,27	0,66		
Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	**Köy**	29	3,15	0,46	1,776	0,133
	Belde/Bucak	17	3,18	0,94		
	İlçe	122	3,29	0,56		
	İl	56	3,48	0,63		
	Büyükşehir	125	3,28	0,66		
Evlilik Süresi (Yıl) (N=232)	**0-2 yıl**	48	3,38	0,45	2,173	0,092
	3-5 yıl	61	3,42	0,54		
	6-8 yıl	24	3,36	0,77		
	9 yıl ve üstü	99	3,21	0,52		
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	**2 yıl ve altı**	90	3,45	0,62	3,696	***0,026****
	3-5 yıl	173	3,25	0,63		
	6 yıl ve üstü	86	3,23	0,60		
Pozisyon	**İşçi**	189	3,28	0,58	0,449	0,773
	Uzman Yardımcısı	44	3,31	0,75		
	Uzman	69	3,36	0,57		
	Kıdemli Uzman	9	3,09	0,93		
	Yönetici	38	3,27	0,74		

Tablo 18'e göre; araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, evlilik sürelerine ve pozisyonlarına göre algılanan örgütsel destek algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ancak işyerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan iş yerinde çalışma süresi değişkeninde gruplar arasındaki farklılık düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanacak Post Hoc Testlerinin belirlenmesi için değişkenlerin varyanslarına ait homojenlik ölçülmüştür. Varyansların homojenliğiyle ilgili olarak iki hipotez söz konusudur.

H_0: Varyanslar homojen değildir ($p<0,05$)
H_1: Varyanslar homojendir ($p>0,05$)

Anlamlı farklılık bulunan ve homojen olan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Bonferroni Testi, anlamlı farklılık bulunan ancak homojen olmayan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmaktadır (Gündoğdu, 2014:314).

İş yerinde çalışma süresine ait homojenlik değeri ($p=0,741$) olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuca göre varyanslar homojendir. "H_1: Varyanslar homojendir" kabul edilmiştir. Varyansları homojen olup, anlamlı farklılık bulunan iş yerinde çalışma süresi değişkenine Bonferroni Testi, uygulanmıştır.

Tablo 19. Algılanan Örgütsel Destek Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I) İşyerinde Çalışma Süresi	(J) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
2 yıl ve altı	3-5 yıl	0,19764*	0,08137	**0,041**	3,45
	6 yıl ve üzeri	0,22485*	0,09441	**0,047**	
3-5 yıl	2 yıl ve altı	-0,19764*	0,08137	**0,041**	3,25
	6 yıl ve üzeri	0,02721	0,08261	0,942	
6 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	-0,22485*	0,09441	**0,047**	3,23
	3-5 yıl	-0,02721	0,08261	0,942	

Tablo 19'a göre; araştırmaya katılan çalışanların örgütsel destek algılarında iş yerinde çalışma süresi değişkeni düzeyinde 2 yıl ve altı, 3-5 yıl ile 6 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($p<0,05$), diğer değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). 2 yıl ve daha az süredir çalışanların örgütsel destek algıları (3,45), 3-5 yıl ve 6 yıl ve daha fazla süredir çalışanların örgütsel destek algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (3,25; 3,25).

4.8.3.2. Tükenmişlik Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik algılarına ait puan ortalamalarına, ana boyut ve alt boyutlara ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 20. Tükenmişlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

	TÜKENMİŞLİK	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	95	27,2	127	36,4	45	12,9	67	19,2	15	4,3	2,36	1,19
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	57	16,3	136	39	44	12,6	86	24,6	26	7,4	2,67	1,22
3	Sabah kalktığımda, birgün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	79	22,6	157	45	43	12,3	59	16,9	11	3,2	2,32	1,09
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	11	3,2	35	10	70	20,1	196	56,2	37	10,6	3,61	0,91
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	120	34,2	132	37,8	39	11,2	41	11,7	17	4,9	2,14	1,15
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	50	14,3	133	38,1	62	17,8	89	25,5	15	4,3	2,67	1,13
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	12	3,4	35	10	43	12,3	204	58,5	55	15,8	3,37	0,95
8	Yaptığım işten yıprandığımı hissediyorum.	49	14	127	36,4	57	16,3	90	25,8	26	7,4	2,76	1,19
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	20	5,7	47	13,5	63	18,1	156	44,7	63	18,1	3,55	1,10
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	67	19,2	164	47	44	12,6	56	16	18	5,2	2,40	1,12
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	52	14,9	167	47,9	60	17,2	54	15,5	16	4,6	2,46	1,06
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	11	3,2	33	9,5	44	12,6	166	47,6	95	27,2	3,86	1,02
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	55	15,8	111	31,8	70	20,1	82	23,5	31	8,9	2,77	1,22
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	28	8	90	25,8	63	18,1	123	35,2	45	12,9	3,19	1,18
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	99	28,4	174	49,9	38	10,9	27	7,7	11	3,2	2,07	0,99

16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	56	16	149	42,7	65	18,6	61	17,5	18	5,2	2,53	1,11
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	21	6	44	12,6	62	17,8	178	51	44	12,6	3,51	1,05
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	16	4,6	47	13,5	82	23,5	166	47,6	38	10,9	3,46	1,00
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	16	4,6	44	12,6	74	21,2	168	48,1	47	13,5	3,53	1,02
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	114	32,7	141	40,4	49	14	27	7,7	18	5,2	2,12	1,10
21	İşimdeki duygusal sorunlara serikanlılıkla yaklaşırım.	17	4,9	30	8,6	75	21,5	172	49,3	55	15,8	3,62	1,00
22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	50	14,3	122	35	80	22,9	68	19,5	29	8,3	2,72	1,17

İşletmede çalışanların tükenmişlik düzeylerine ilişkin maddeler içerisinden çalışanlar için en önemli madde, 12. madde olan ve ortalaması 3,86 olan "Çok şeyler yapabilecek güçteyim" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %3,2'si bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %9,5'u katılmadıklarını ve %12,6'sı ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %47,6'sı bu maddeye katılırken, %27,2'si ise kesinlikle bu maddeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %12,7'si "Çok şeyler yapabilecek güçteyim" maddesine katılmadıklarını iletirken, %74,8'i bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik ile ilgili katıldıkları diğer önemli madde, 21. madde olan ve ortalaması 3,62 olan "İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların, %4,9'u bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %8,6'sı katılmadıklarını ve %21,5'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %49,3'sı bu maddeye katılırken, %15,8'i ise kesinlikle bu maddeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %13,5'i "İşimdeki duygusal sorunlara serikanlılıkla

yaklaşırım" maddesine katılmadıklarını iletirken, %65,1'i bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir.

İşletmede çalışanların tükenmişlik düzeylerine ilişkin maddeler içerisinden çalışanlar için en önemli üçüncü madde ise, 4. madde olan ve ortalaması 3,61 olan "İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların, %3,2'si bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %10'u katılmadıklarını ve %20,1'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %56,2'si bu maddeye katılırken, %10,6'sı ise kesinlikle bu maddeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %13,2'si "İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım" maddesine katılmadıklarını iletirken, %66,8'i bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları maddeler incelendiğinde çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları madde, 15. madde olan ve ortalaması 2,07 olan "İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların, %28,4'ü bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %49,9'u katılmadıklarını ve %10,9'u ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %7,7'si bu maddeye katılırken, %3,2'si ise kesinlikle bu maddeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %78,3'ü "İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil" maddesine katılmadıklarını iletirken, %10,9'u ise bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların büyük çoğunluğunun bu maddeye katılmadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları bir diğer madde ise 20. madde olan ve ortalaması 2,12 olan "Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre çalışanların %32,7'si bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %40,4'ü katılmadığını ve %14'ü kararsız olduğunu bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %7,7'si bu maddeye katıldıklarını iletirken %5,2'si ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %73.1'i "Yolun sonuna

geldiğimi hissediyorum" maddesine katılmadığını iletirken %12,9'u ise bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların büyük çoğunluğunun yolun sonuna geldiğimi hissediyorum maddesine katılmadıkları sonuca ulaşıldığı söylenebilir.

Çalışanların tükenmişlik düzeylerine ilişkin maddeler içerisinden çalışanların en az katıldıkları üçüncü madde ise, 5. madde olan ve ortalaması 2,14 olan "İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %34,4'ü bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %37,8'i katılmadıklarını ve %11,2'si ise kararsız olduklarını iletmişlerdir. Araştırmaya katılanların %11,7'si bu görüşe katıldıklarını iletirken %4,9'u ise bu görüşe kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %72,2'si "İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum" maddesine katılmadıklarını iletirken, %16,6'sı ise bu görüşe katıldıklarını iletmişlerdir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların büyük çoğunluğunun işi gereği çalıştığı insanlara karşı insan değillermiş gibi davrandığı görüşüne katılmadıkları sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

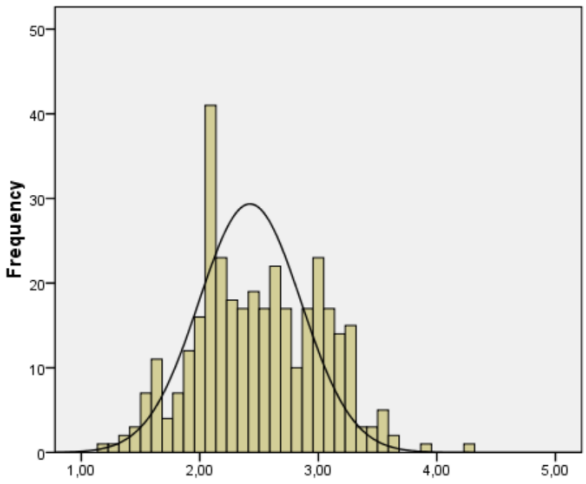
Tablo 21. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	**Mak**	**Ort**	**Ss**
Duygusal Tükenme	1,00	4,78	2,60	0,76
Duyarsızlaşma	1,00	5,00	2,36	0,76
Kişisel Başarıların Azalması	1,00	5,00	2,38	0,66
Genel Tükenmişlik	1,18	4,27	2,47	0,52

Tablo 21'de yer alan tükenmişlik ölçeği puanları incelendiğinde; genel tükenmişlik ölçeğinin toplam puanlarının 1,18 ile 4,27 arasında değişmekte olduğu ve ortalamasının 2,47 olduğu görülmektedir. Diğer yandan duygusal tükenme alt boyutu

ortalama 2,60; duyarsızlaşma alt boyutu ortalama 2,36; kişisel başarıların azalması alt boyutu ortalama 2,38'dür. Genel olarak çalışanların tükenmişlik algılarının düşük olduğu söylenebilir. Tükenmişlik ölçeğinin toplam puanlarını dağılımı Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Tükenmişlik Ölçeği Toplam Puanın Dağılım



T Testi Bulguları

Bu başlık altında iki gruptan oluşan cinsiyet, medeni durum ve eşin çalışma durumu değişkenlerine T Testi uygulanarak gruplar arasındaki tükenmişlik algı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 22. Tükenmişlik Algısı Cinsiyet Değişkeni T Testi Bulguları

			Tükenmişlik Ölçeği							
			Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarıların Azalması		Genel Tükenmişlik	
		n	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Cinsiyet	Kadın	112	2,59	0,75	2,26	0,72	2,34	0,59	2,42	0,50
	Erkek	237	2,61	0,76	2,41	0,78	2,40	0,69	2,49	0,54
	Test Değeri; t		-0,234		-1,700		-0,793		-1,061	
	p		0,815		0,090		0,428		0,290	

Tablo 22'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 23. Tükenmişlik Algısı Medeni Durum Değişkeni T Testi Bulguları

			Tükenmişlik Ölçeği							
			Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarıların Azalması		Genel Tükenmişlik	
		N	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Medeni Durum	Evli	232	2,59	0,72	2,39	0,74	2,39	0,68	2,47	0,53
	Bekâr	117	2,61	0,83	2,31	0,81	2,37	0,62	2,45	0,52
	Test Değeri; t		-0,201		0,935		0,307		0,329	
	p		***0,841***		***0,351***		***0,759***		***0,742***	

Tablo 23'e göre; araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 24. Tükenmişlik Algısı Eşin Çalışma Durumu Değişkeni T Testi Bulguları

			Tükenmişlik Ölçeği							
			Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarıların Azalması		Genel Tükenmişlik	
		N	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Eşin Çalışma Durumu (N=232)	Çalışıyor	147	2,62	0,69	2,39	0,73	2,35	0,66	2,47	0,53
	Çalışmıyor	85	2,56	0,77	2,40	0,75	2,46	0,73	2,49	0,52
	Test Değeri; t		0,544		-0,054		-1,246		-0,303	
	p		***0,587***		***0,957***		***0,214***		***0,762***	

Tablo 24'e göre; araştırmaya katılan çalışanların eşin çalışma durumuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

ANOVA Testi Bulguları

Bu başlık altında ikiden fazla gruptan oluşan yaş, öğrenim durumu, kardeş sayısı, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer ve evlilik süresi değişkenlerine ANOVA Testi uygulanarak gruplar arasındaki tükenmişlik algısı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 25. Tükenmişlik Algısı Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p.
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	1,678	2	0,839	1,435	0,240
	Grup İçinde	202,297	346	0,585		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	0,549	2	0,275	0,465	0,629
	Grup İçinde	204,478	346	0,591		
Kişisel Başarıların Azalması	Gruplar Arasında	6,066	2	3,033	7,066	**0,001***
	Grup İçinde	148,508	346	0,429		
Genel Tükenmişlik	Gruplar Arasında	1,619	2	0,810	2,919	0,055
	Grup İçinde	95,998	346	0,277		

Tablo 25'e göre; araştırmaya katılan çalışanların yaşları düzeyinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kişisel başarıların azalması boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan kişisel başarıların azalması boyutuna ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,031$) bulunmuştur. Kişisel başarıların azalması boyutu için homojenlik hipotezlerinden "H_0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık bulunan ancak homojen olmayan kişisel başarıların azalması boyutuna Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 26. Tükenmişlik Algısı Yaş Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
29 yaş ve altı	30-39 yaş	0,08120	0,07516	0,628	2,37
	40 yaş ve üzeri	-0,27452*	0,11105	**0,044**	
30-39 yaş	29 yaş ve altı	-0,08120	0,07516	0,628	2,29
	40 yaş ve üzeri	-0,35572*	0,10680	**0,004**	
40 yaş ve üzeri	29 yaş ve altı	0,27452*	0,11105	**0,044**	2,64
	30-39 yaş	0,35572*	0,10680	**0,004**	

Tablo 26'ya göre; 29 yaş ve altı, 30-39 yaş ile 40 yaş ve üzeri çalışanların kişisel başarıların azalması boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($p<0,05$); diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). 40 yaş ve üzeri çalışanların kişisel başarıların azalması algıları (2,64), 30-39 yaş ve 29 yaşın altında (2,29; 2,37) olan çalışanların kişisel başarıların azalması algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 27. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	1,868	4	0,467	0,795	0,529
	Gruplar İçinde	202,106	344	0,588		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	9,567	4	2,392	4,210	**0,002***
	Gruplar İçinde	195,460	344	0,568		
Kişisel Başarıların Azalması	Gruplar Arasında	12,817	4	3,204	7,776	**0,000***
	Gruplar İçinde	141,756	344	0,412		
Genel Tükenmişlik	Gruplar Arasında	4,964	4	1,241	4,608	**0,001***
	Gruplar İçinde	92,653	344	0,269		

Tablo 27'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları düzeyinde duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan boyutlara ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre; duyarsızlaşma boyutunda ($p=0,000$), kişisel başarıların azalması boyutunda ($p=0,000$) ve genel tükenmişlik ana boyutunda ($p=0,008$) bulunmuştur. Bu boyutlar için homojenlik hipotezlerinden "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi reddedilerek "H_0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilmiştir. Bu boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olmadığından dolayı Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 28. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Duyarsızlaşma Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
İlkokul	Lise	-0,14432	0,15717	0,989	2,38
	Yüksekokul	0,05901	0,17505	1,000	
	Üniversite	0,12481	0,15386	0,996	
	Yüksek lisans	0,39273	0,15626	0,147	
Lise	İlkokul	0,14432	0,15717	0,989	2,53
	Yüksekokul	0,20333	0,12937	0,720	
	Üniversite	0,26913	0,09882	0,067	
	Yüksek lisans	0,53705*	0,10252	**0,000**	
Yüksekokul	İlkokul	-0,05901	0,17505	1,000	2,32
	Lise	-0,20333	0,12937	0,720	
	Üniversite	0,06580	0,12532	1,000	
	Yüksek lisans	0,33372	0,12826	0,106	
Üniversite	İlkokul	-0,12481	0,15386	0,996	2,26
	Lise	-0,26913	0,09882	0,067	
	Yüksekokul	-0,06580	0,12532	1,000	
	Yüksek lisans	0,26792	0,09736	0,070	
Yüksek Lisans	İlkokul	-0,39273	0,15626	0,147	1,99
	Lise	-0,53705*	0,10252	**0,000**	
	Yüksekokul	-0,33372	0,12826	0,106	
	Üniversite	-0,26792	0,09736	0,070	

Tablo 28'e göre; ilkokul, yüksekokul ve üniversite mezunu çalışanların duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); lise ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Lise mezunu çalışanların duyarsızlaşma algıları (2,53), yüksek lisans mezunu çalışanların duyarsızlaşma algılarından (1,99) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 29. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
İlkokul	Lise	-0,01015	0,16149	1,000	2,57
	Yüksekokul	0,41658	0,16586	0,147	
	Üniversite	0,33243	0,15776	0,349	
	Yüksek Lisans	0,41553	0,16575	0,150	
Lise	İlkokul	0,01015	0,16149	1,000	2,58
	Yüksekokul	0,42673*	0,09674	**0,000**	
	Üniversite	0,34258*	0,08208	0,000	
	Yüksek Lisans	0,42568*	0,09655	**0,000**	
Yüksekokul	İlkokul	-0,41658	0,16586	0,147	2,15
	Lise	-0,42673*	0,09674	**0,000**	
	Üniversite	-0,08415	0,09037	0,987	
	Yüksek Lisans	-0,00105	0,10369	1,000	
Üniversite	İlkokul	-0,33243	0,15776	0,349	2,23
	Lise	-0,34258*	0,08208	**0,000**	
	Yüksekokul	0,08415	0,09037	0,987	
	Yüksek Lisans	0,08310	0,09016	0,988	
Yüksek Lisans	İlkokul	-0,41553	0,16575	0,150	2,15
	Lise	-0,42568*	0,09655	**0,000**	
	Yüksekokul	0,00105	0,10369	1,000	
	Üniversite	-0,08310	0,09016	0,988	

Tablo 29'a göre; ilkokul mezunu çalışanların kişisel başarıların azalması boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); lise, yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans mezunu çalışanların kişisel başarıların azalması boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Öğrenim durumlarına göre yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; lise mezunu çalışanların kişisel başarıların azalması algıları (2,58), yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans (2,15; 2,23; 2,15) mezunu çalışanların kişisel başarıların azalması algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 30. Tükenmişlik Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Genel Tükenmişlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
İlkokul	Lise	-0,03331	0,12478	1,000	2,55
	Yüksekokul	0,19078	0,13842	0,852	
	Üniversite	0,13258	0,12671	0,972	
	Yüksek Lisans	0,33251	0,13552	0,165	
Lise	İlkokul	0,03331	0,12478	1,000	2,58
	Yüksekokul	0,22409	0,08731	0,115	
	Üniversite	0,16590	0,06721	0,135	
	Yüksek Lisans	0,36582*	0,08262	**0,000**	
Yüksekokul	İlkokul	-0,19078	0,13842	0,852	2,36
	Lise	-0,22409	0,08731	0,115	
	Üniversite	-0,05820	0,09005	0,999	
	Yüksek Lisans	0,14173	0,10207	0,843	
Üniversite	İlkokul	-0,13258	0,12671	0,972	2,41
	Lise	-0,16590	0,06721	0,135	
	Yüksekokul	0,05820	0,09005	0,999	
	Yüksek Lisans	0,19992	0,08552	0,202	
Yüksek Lisans	İlkokul	-0,33251	0,13552	0,165	2,21
	Lise	-0,36582*	0,08262	**0,000**	
	Yüksekokul	-0,14173	0,10207	0,843	
	Üniversite	-0,19992	0,08552	0,202	

Tablo 30'a göre; ilkokul, yüksekokul ve üniversite mezunu çalışanların genel tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); lise ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Öğrenim durumlarına göre yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; lise mezunu çalışanların genel tükenmişlik algıları (2,58), yüksek lisans mezunu çalışanların genel tükenmişlik algılarından (2,21) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 31. Tükenmişlik Algısı Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	0,905	3	0,302	0,512	0,674
	Grup İçinde	203,070	345	0,589		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	1,961	3	0,654	1,111	0,345
	Grup İçinde	203,066	345	0,589		
Kişisel Başarıların Azalması	Gruplar Arasında	2,132	3	0,711	1,609	0,187
	Grup İçinde	152,441	345	0,442		
Genel Tükenmişlik	Gruplar Arasında	0,739	3	0,246	0,878	0,453
	Grup İçinde	96,878	345	0,281		

Tablo 31'e göre; araştırmaya katılan çalışanların kardeş sayısına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 32. Tükenmişlik Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulundukları Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	3,541	4	0,885	1,519	0,196
	Grup İçinde	200,434	344	0,583		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	5,601	4	1,400	2,415	**0,049***
	Grup İçinde	199,427	344	0,580		
Kişisel Başarıların Azalması	Gruplar Arasında	1,873	4	0,468	1,055	0,379
	Grup İçinde	152,701	344	0,444		
Genel Tükenmişlik	Gruplar Arasında	1,943	4	0,486	1,747	0,139
	Grup İçinde	95,674	344	0,278		

Tablo 32'ye göre; çalışanların yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yere göre duygusal tükenme, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); duyarsızlaşma, boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan duyarsızlaşma boyutuna ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,087$) bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutu için homojenlik hipotezlerinden "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık bulunan ve aynı zamanda homojen olan duyarsızlaşma boyutuna Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 33. Tükenmişlik Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni Genel Duyarsızlaşma Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	X̄
Köy	Belde/Bucak	-0,33671	0,23258	1,000	2,31
	İlçe	-0,16507	0,15730	1,000	
	İl	0,15677	0,17419	1,000	
	Büyükşehir	-0,01766	0,15693	1,000	
Belde/Bucak	Köy	0,33671	0,23258	1,000	2,64
	İlçe	0,17165	0,19711	1,000	
	İl	0,49349*	0,21084	**0,048**	
	Büyükşehir	0,31906	0,19682	1,000	
İlçe	Köy	0,16507	0,15730	1,000	2,47
	Belde/Bucak	-0,17165	0,19711	1,000	
	İl	0,32184*	0,12290	**0,042**	
	Büyükşehir	0,14741	0,09690	1,000	
İl	Köy	-0,15677	0,17419	1,000	2,15
	Belde/Bucak	-0,49349*	0,21084	**0,048**	
	İlçe	-0,32184*	0,12290	**0,042**	
	Büyükşehir	-0,17443	0,12243	1,000	
Büyükşehir	Köy	0,01766	0,15693	1,000	2,32
	Belde/Bucak	-0,31906	0,19682	1,000	
	İlçe	-0,14741	0,09690	1,000	
	İl	0,17443	0,12243	1,000	

Tablo 33'e göre; yetişme çağında köy ve büyükşehirde bulunan çalışanların duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); yetişme çağında belde/bucak, ilçe ve ilde bulunan çalışanların duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; belde/bucak (2,64) ve ilçede (2,47) bulunan çalışanların duyarsızlaşma algıları, ilde bulunanlardan (2,15) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 34. Tükenmişlik Algısı Evlilik Süreleri Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	1,499	3	0,500	0,940	0,422
	Grup İçinde	120,741	227	0,532		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	,671	3	0,224	0,401	0,752
	Grup İçinde	126,598	227	0,558		
Kişisel Başarıların Azalması	Gruplar Arasında	4,515	3	1,505	3,250	**0,023***
	Grup İçinde	105,105	227	0,463		
Genel Tükenmişlik	Gruplar Arasında	1,742	3	0,581	2,073	0,105
	Grup İçinde	63,588	227	0,280		

Tablo 34'e göre araştırmaya katılan çalışanların evlilik süreleri düzeyinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanları evlilik sürelerine göre kişisel başarıların azalması boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan kişisel başarıların azalması boyutuna ilişin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,019$) bulunmuştur. Kişisel başarıların azalması boyutu için homojenlik hipotezlerinden "H_0 Varyanslar homojen değildir" hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık bulunan ve aynı zamanda homojen olan kişisel başarıların azalması boyutuna Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 35. Tükenmişlik Algısı Evlilik Süresi Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Evlilik Süresi	(J) Evlilik Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
0-2	3-5	-0,15104	0,11584	0,728	2,18
	6-8	-0,18229	0,14026	0,738	
	9 ve daha fazla	-0,35811*	0,11104	**0,010**	
3-5	0-2	0,15104	0,11584	0,728	2,33
	6-8	-0,03125	0,14304	1,000	
	9 ve daha fazla	-0,20707	0,11453	0,364	
6-8	0-2	0,18229	0,14026	0,738	2,36
	3-5	0,03125	0,14304	1,000	
	9 ve daha fazla	-0,17582	0,13917	0,762	
9 ve daha fazla	0-2	0,35811*	0,11104	**0,010**	2,54
	3-5	0,20707	0,11453	0,364	
	6-8	0,17582	0,13917	0,762	

Tablo 35'e göre; kişisel başarıların azalması boyutunda evlilik süresi 3-5 yıl ve 6-8 yıl olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); 0-2 yıl ile 9 yıl ve daha fazla süredir evli olan çalışanlar arasında kişisel başarıların azalması boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Evlilik sürelerine göre yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda 9 yıl ve daha fazla süredir evli olan çalışanların kişisel başarıların azalması algıları (2,54), 0-2 yıl arası evli olan çalışanların kişisel başarıların azalması algılarından (2,18) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 36. Tükenmişlik Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	2,543	2	1,272	2,184	0,114
	Grup İçinde	201,431	346	0,582		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	4,183	2	2,092	3,604	**0,028***
	Grup İçinde	200,844	346	0,580		
Kişisel Başarıların Azalması	Gruplar Arasında	1,468	2	0,734	1,659	0,192
	Grup İçinde	153,105	346	0,443		
Genel Tükenmişlik	Gruplar Arasında	2,158	2	1,079	3,911	**0,021***
	Grup İçinde	95,459	346	0,276		

Tablo 36'ya göre; araştırmaya katılan çalışanların iş yerinde çalışma sürelerine göre duygusal tükenme ve kişisel başarıların azalması boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş yerinde çalışma sürelerine göre çalışanların duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan boyutlara ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre; duyarsızlaşma boyutunda ($p=0,456$) ve tükenmişlik ana boyutunda ($p=0,349$) bulunmuştur. Bu boyutlar için "H_0: Varyanslar homojen değildir" reddedilerek "H_1: Varyanslar homojendir" kabul edilmiştir. Bu boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olduğundan Post Hoc testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 37. Tükenmişlik Algısı İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Duyarsızlaşma Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

(I) İşyerinde Çalışma Süresi	(J) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
2 yıl ve altı	3-5 yıl	-0,26563*	0,09902	**0,023**	2,18
	6 yıl ve üzeri	-0,16481	0,11489	0,457	
3-5 yıl	2 yıl ve altı	0,26563*	0,09902	**0,023**	2,45
	6 yıl ve üzeri	0,10082	0,10052	0,950	
6 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	0,16481	0,11489	0,457	2,35
	3-5 yıl	-0,10082	0,10052	0,950	

Tablo 37'ye göre; işyerinde çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan çalışanların duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05); 2 yıl ve altı ile 3-5 yıl arası iş yerinde çalışma süresine sahip olan çalışanların duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). İşyerinde çalışma süresi 3-5 yıl olan çalışanların duyarsızlaşma algıları (2,45), 2 yıl ve daha az süredir çalışanların duyarsızlaşma algılarından (2,18) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 38. Tükenmişlik Algısı İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni Genel Tükenmişlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

(I) İşyerinde Çalışma Süresi	(J) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
2 yıl ve altı	3-5 yıl	-0,16952*	0,06827	**0,040**	2,33
	6 yıl ve üzeri	-0,19547*	0,07921	0,042	
3-5 yıl	2 yıl ve altı	0,16952*	0,06827	**0,040**	2,50
	6 yıl ve üzeri	-0,02595	0,06930	1,000	
6 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	0,19547*	0,07921	**0,042**	2,53
	3-5 yıl	0,02595	0,06930	1,000	

Tablo 38'e göre; işyerinde çalışma süresi 2 yıl ve altı, 3-5 yıl ile 6 yıl ve üzeri olan çalışanların genel tükenmişlik algılarında anlamlı farklılık bulunurken (p<0,05);

diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; işyerinde çalışma süresi 6 yıl ve üzeri ile 3-5 yıl olan çalışanların genel tükenmişlik algıları (2,53; 2,50), çalışma süresi 2 yıl ve altında olan çalışanların genel tükenmişlik algılarından (2,33) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 39. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	**Varyansın Kaynağı**	**Kareler Toplamı**	**df**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p.**
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	0,811	4	0,203	0,343	0,849
	Grup İçinde	203,164	344	0,591		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	10,891	4	2,723	4,824	**0,001***
	Grup İçinde	194,137	344	0,564		
Kişisel Başarıların Azalması	Gruplar Arasında	11,585	4	2,896	6,968	**0,000***
	Grup İçinde	142,988	344	0,416		
Genel Tükenmişlik	Gruplar Arasında	3,594	4	0,898	3,287	**0,012***
	Grup İçinde	94,024	344	0,273		

Tablo 39'a göre araştırmaya katılan çalışanların pozisyon değişkenine göre duygusal tükenme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Pozisyon değişkenine göre çalışanların duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik ana boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Anlamlı farklılık bulunan boyutlara ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre; duyarsızlaşma boyutunda (p=0,00), kişisel başarıların azalması boyutuna ilişkin homojenlik testi sonucuna göre (p=0,000), toplam tükenmişlik ana boyutu homojenlik testi sonuçlarına göre (p=0,012) bulunmuştur. Bu boyutlar için "H_0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilerek "H_1: Varyanslar homojendir" reddedilmiştir. Bu boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğundan ancak varyanslar homojen olmadığından dolayı Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 40. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni Duyarsızlaşma Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	$\bar{x}$
İşçi	Uzman Yardımcısı	0,22761	0,12094	0,482	2,51
	Uzman	0,38229*	0,08902	**0,000**	
	Kıdemli Uzman	0,58519	0,24820	0,352	
	Yönetici	0,30799	0,11859	0,109	
Uzman Yardımcısı	İşçi	-0,22761	0,12094	0,482	2,29
	Uzman	0,15468	0,12207	0,904	
	Kıdemli Uzman	0,35758	0,26188	0,891	
	Yönetici	0,08038	0,14505	1,000	
Uzman	İşçi	-0,38229*	0,08902	**0,000**	2,13
	Uzman Yardımcısı	-0,15468	0,12207	0,904	
	Kıdemli Uzman	0,20290	0,24875	0,997	
	Yönetici	-0,07429	0,11975	1,000	
Kıdemli Uzman	İşçi	-0,58519	0,24820	0,352	1,93
	Uzman Yardımcısı	-0,35758	0,26188	0,891	
	Uzman	-0,20290	0,24875	0,997	
	Yönetici	-0,27719	0,26080	0,976	
Yönetici	İşçi	-0,30799	0,11859	0,109	2,21
	Uzman Yardımcısı	-0,08038	0,14505	1,000	
	Uzman	0,07429	0,11975	1,000	
	Kıdemli Uzman	0,27719	0,26080	0,976	

Tablo 40'a göre; uzman yardımcısı, kıdemli uzman ve yönetici pozisyonlarında çalışanlar arasında duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); işçi ve uzman pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). İşçi pozisyonunda çalışanların duyarsızlaşma algıları (2,51), uzman pozisyonunda çalışanların duyarsızlaşma algılarından (2,13) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 41. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni Kişisel Başarıların Azalması Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	Sig.	x̄
İşçi	Uzman Yardımcısı	0,26629	0,09368	0,054	2,53
	Uzman	0,25279*	0,08403	**0,030**	
	Kıdemli Uzman	0,46958*	0,12633	**0,029**	
	Yönetici	0,51599*	0,09499	**0,000**	
Uzman Yardımcısı	İşçi	-0,26629	0,09368	0,054	2,27
	Uzman	-0,01350	0,10027	1,000	
	Kıdemli Uzman	0,20328	0,13767	0,823	
	Yönetici	0,24970	0,10962	0,227	
Uzman	İşçi	-0,25279*	0,08403	**0,030**	2,28
	Uzman Yardımcısı	0,01350	0,10027	1,000	
	Kıdemli Uzman	0,21679	0,13130	0,726	
	Yönetici	0,26321	0,10149	0,107	
Kıdemli Uzman	İşçi	-0,46958*	0,12633	**0,029**	2,06
	Uzman Yardımcısı	-0,20328	0,13767	0,823	
	Uzman	-0,21679	0,13130	0,726	
	Yönetici	0,04642	0,13857	1,000	
Yönetici	İşçi	-0,51599*	0,09499	**0,000**	2,02
	Uzman Yardımcısı	-0,24970	0,10962	0,227	
	Uzman	-0,26321	0,10149	0,107	
	Kıdemli Uzman	-0,04642	0,13857	1,000	

Tablo 41'e göre; uzman yardımcısı ve kıdemli uzman pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında kişisel başarıların azalması boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); işçi, uzman ve yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; işçi pozisyonunda çalışanların kişisel başarıların azalması algıları (2,53), uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanların kişisel başarıların azalması algılarından (2,28; 2,02), daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 42. Tükenmişlik Algısı Pozisyon Değişkeni Genel Tükenmişlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
İşçi	Uzman Yardımcısı	0,13499	0,09257	0,802	2,56
	Uzman	0,20092*	0,06539	**0,025**	
	Kıdemli Uzman	0,20202	0,17256	0,958	
	Yönetici	0,25319	0,08780	0,054	
Uzman Yardımcısı	İşçi	-0,13499	0,09257	0,802	2,42
	Uzman	0,06594	0,09790	0,999	
	Kıdemli Uzman	0,06703	0,18731	1,000	
	Yönetici	0,11820	0,11410	0,973	
Uzman	İşçi	-0,20092*	0,06539	**0,025**	2,35
	Uzman Yardımcısı	-0,06594	0,09790	0,999	
	Kıdemli Uzman	0,00110	0,17548	1,000	
	Yönetici	0,05227	0,09341	1,000	
Kıdemli Uzman	İşçi	-0,20202	0,17256	0,958	2,35
	Uzman Yardımcısı	-0,06703	0,18731	1,000	
	Uzman	-0,00110	0,17548	1,000	
	Yönetici	0,05117	0,18500	1,000	
Yönetici	İşçi	-0,25319	0,08780	0,054	2,30
	Uzman Yardımcısı	-0,11820	0,11410	0,973	
	Uzman	-0,05227	0,09341	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,05117	0,18500	1,000	

Tablo 42'ye göre; uzman yardımcısı ve kıdemli uzman pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında genel tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); işçi, uzman ve yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında genel tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; işçi pozisyonunda çalışanların genel tükenmişlik algıları (2,56), uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanların toplam tükenmişlik algısından (2,56; 2,30) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.8.3.3. Liderlik Türleri Algısına İlişkin Bulgular

Metal sektörü çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre liderlik türleri algılarına ait puan ortalamalarına, ana boyut ve alt boyutlara ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 43. Liderlik Türleri Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

	LİDERLİK TÜRLERİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Davranışları ile rehberlik eder.	21	6,0	47	13,5	63	18,1	152	43,6	66	18,9	3,55	1,12
2	Şirket içinde çok fazla görünmez.	62	17,8	161	46,1	38	10,9	60	17,2	28	8	2,51	1,19
3	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.	41	11,7	107	30,7	64	18,3	101	28,9	36	10,3	2,95	1,21
4	Yarara olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	30	8,6	75	21,5	78	22,3	124	35,5	42	12,0	3,20	1,16
5	Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.	46	13,2	135	38,7	89	25,5	58	16,6	21	6	2,63	1,09
6	Çalışanları temsil etme yeteneği güçlüdür.	23	6,6	39	11,2	82	23,5	147	42,1	58	16,6	3,51	1,09
7	Kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.	22	6,3	72	20,6	108	30,9	108	30,9	39	11,2	3,20	1,08
8	Sorunlara etkili çözümler bulur.	10	2,9	39	11,2	86	24,6	166	47,6	48	13,8	3,58	0,95
9	Geri bildirim vermekten kaçınır.	51	14,6	143	41	80	22,9	56	16	19	5,4	2,56	1,09
10	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.	17	4,9	49	14	84	24,1	145	41,5	54	15,5	3,48	1,06
11	Beklentileri karşılamaya çaba gösterir.	22	6,3	46	13,2	51	14,6	178	51	52	14,9	3,55	1,09
12	Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.	64	18,3	161	46,1	65	18,6	46	13,2	13	3,7	2,37	1,04
13	Sorumluluklarını başkalarına devreder.	67	19,2	132	37,8	56	16	74	21,2	20	5,7	2,56	1,18
14	Enerjik bir yapıya sahiptir.	19	5,4	42	12	91	26,1	145	41,5	52	14,9	3,48	1,05

15	Yaratıcı fikirleri ödüllendirir.	39	11,2	65	18,6	92	26,4	121	34,7	32	9,2	3,12	1,15
16	Uyum içinde çalışmayı sağlar.	20	5,7	41	11,7	62	17,8	177	50,7	49	14	3,55	1,05
17	Acil sorunlara cevap vermekte gecikir.	65	18,6	162	46,4	64	18,3	44	12,6	14	4	2,36	1,04
18	Belirlenen hedeflere ulaşılamadığında, verdiği değer azalır.	34	9,7	120	34,4	119	34,1	57	16,3	19	5,4	2,73	1,02
19	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturulmasını sağlar.	9	2,6	38	10,9	109	31,2	156	44,7	37	10,6	3,49	0,91
20	Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendirir.	21	6	62	17,8	63	18,1	159	45,6	44	12,6	3,40	1,10
21	Risk almaktan hoşlanmaz.	36	10,3	117	33,5	84	24,1	81	23,2	31	8,9	2,86	1,14
22	Çalışanlara güven verir.	21	6	60	17,2	69	19,8	149	42,7	50	14,3	3,42	1,11
23	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.	15	4,3	47	13,5	93	26,6	149	42,7	45	12,9	3,46	1,01
24	Coşku ve heyecanı canlı tutar.	22	6,3	63	18,1	108	30,9	117	33,5	39	11,2	3,25	1,07
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmeye yardımcı olur.	13	3,7	51	14,6	84	24,1	162	46,4	39	11,2	3,46	0,99
26	Karar vermekten kaçınır.	60	17,2	171	49	76	21,8	26	7,4	16	4,6	2,33	0,99
27	Bilimselliğe gereken önemi verir.	12	3,4	46	13,2	101	28,9	147	42,1	43	12,3	3,46	0,98
28	Ancak, verilen görev yerine getirildiğinde ödüllendirir.	44	12,6	108	30,9	113	32,4	65	18,6	19	5,4	2,73	1,07
29	Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar.	8	2,3	64	18,3	87	24,9	147	42,1	43	12,3	3,43	0,99
30	Geleceğe yönelik planlar yapar.	24	6,9	31	8,9	105	30,1	146	41,8	43	12,3	3,43	1,04
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	87	24,9	151	43,3	61	17,5	34	9,7	16	4,6	2,25	1,07
32	Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister.	13	3,7	32	9,2	88	25,2	175	5,1	41	11,7	3,57	0,94
33	Çalışanlara yol ve yöntem göstermez.	80	22,9	154	44,1	57	16,3	40	11,5	18	5,2	2,31	1,10
34	Kaygıları dinler ve önemser.	24	6,9	30	8,6	93	26,6	151	43,3	51	14,6	3,50	1,06
35	Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.	26	7,4	42	12	86	24,6	147	42,1	48	13,8	3,42	1,10

İşletmede çalışanların yöneticilerinin liderlik türleri ile ilgili maddeler incelendiğinde işletmede çalışanların en çok katıldığı madde, 8. madde olan ve

ortalaması 3,58 olan “Sorunlara etkili çözümler bulur” maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %2,9’u bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %11,2’si katılmadıklarını ve %24,6’sı ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %47,6’sı bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %13,8’i ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %14,1’i “Sorunlara etkili çözümler bulur” maddesine katılmadıklarını iletirken, %61,4’ü ise bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların büyük bir kısmının yöneticilerinin sorunlara etkili çözümler bulduğunu sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin liderlik türleri ile ilgili maddeler incelendiğinde çalışanların en çok katıldıkları bir diğer madde ise, 32. madde olan ve ortalaması 3,57 olan “Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister” maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %3,7’si bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %9,2’si katılmadıklarını ve %25,2’si ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %50,1’i bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %11,7’si ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %12,9’u “Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister” maddesine katılmadıklarını iletirken %61,8’i ise bu maddeye katıldıklarını iletmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin liderlik türleri ile ilgili çalışanların en çok katıldığı üçüncü madde incelendiğinde ortalaması 3,55 olan 3 farklı madde karşımıza çıkmaktadır. Bu maddeler “Davranışları ile rehberlik eder”, “Beklentileri karşılamaya çaba gösterir” ve “Uyum içinde çalışmayı sağlar” maddeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu maddelerden ilki 1. madde olan “Davranışları ile rehberlik eder” maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %6’sı bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %13,5’i katılmadıklarını ve %18,1’i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %43,6’s bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %18,9’u ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir.

Liderlik türleri ile ilgili yüksek ortalamaya sahip diğer madde ise 11. madde olan "Beklentileri karşılamaya çaba gösterir" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %6,3'ü bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %13,2'si katılmadıklarını ve %14,6'sı ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %51'i bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %14,9'u ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir.

Liderlik türleri ile ilgili çalışanların en çok katıldıkları bir diğer madde ise 16. madde olan "Uyum içinde çalışmayı sağlar" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %5,7'si bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %11,7'si katılmadıklarını ve %17,8'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %50,7'si bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %14'ü ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları maddeler incelendiğinde çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları madde 31. madde olan ve ortalaması 2,25 olan "İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %24,9'u bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %43,3'ü katılmadıklarını ve %17,5'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %9,7'si bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %4,6'sı ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %68,2'sinin "İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur" maddesine katılmadıkları, %14,3'ünün ise bu maddeye katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları bir diğer madde ise, 33. madde olan ve ortalaması 2,31 olan "Çalışanlara yol ve yöntem göstermez" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %22,9'u bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %44,1'i katılmadıklarını ve %16,3'ü ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %11,5'i bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %5,2'si ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %67'sinin

"Çalışanlara yol ve yöntem göstermez" maddesine katılmadıkları, %16,7'sinin ise bu maddeye katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

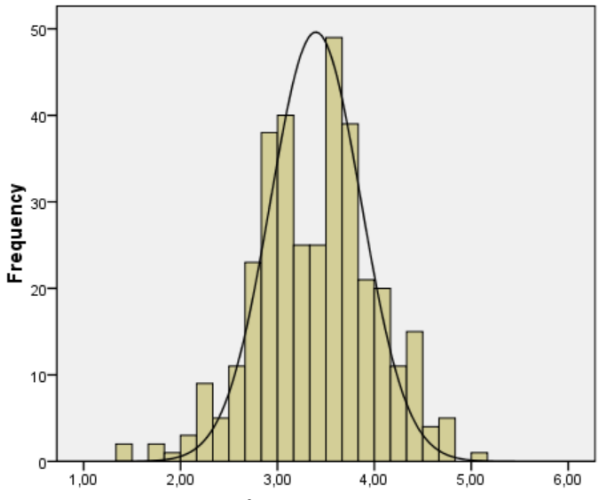
İşletmede çalışanların yöneticilerinin liderlik türleri ile ilgili maddeler incelendiğinde işletmede çalışanların en az katıldığı üçüncü madde ise 26. madde olan ve ortalaması 2,33 olan "Karar vermekten kaçınır" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %17,2'si bu maddeye kesinlikle katılmadıklarını, %49'u katılmadıklarını ve %21,8'i ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların %7,4'ü bu maddeye katıldıklarını bildirirken, %4,6'sı ise kesinlikle katıldıklarını iletmişlerdir. Kararsız çalışanlar değerlendirme dışı bırakıldığında çalışanların %66,2'si "Karar vermekten kaçınır" maddesine katılmadıklarını, %12'si ise bu maddeye katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 44. Liderlik Türleri Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	**Mak**	**Ort**	**Ss**
Dönüşümcü Liderlik	1,00	5,00	3,44	0,77
Etkileşimci Liderlik	1,00	4,57	3,06	0,62
Serbest Bırakıcı Liderlik	1,00	5,00	3,58	0,77
Toplam Liderlik	1,35	5,00	3,39	0,61

Tablo 44'te yer alan liderlik türleri puanları incelendiğinde; toplam liderlik ölçeğinin toplam puanının 1,35 ile 5,00 arasında değişmekte olduğu ve ortalamasının 3,39 olduğu görülmektedir. Diğer yandan dönüşümcü liderlik alt boyutu ortalama 3,44; etkileşimci liderlik alt boyutu ortalama 3,06; serbest bırakıcı liderlik alt boyutu ortalama 3,58'dur. Genel olarak liderlik algısının yüksek olduğu söylenebilir. Liderlik türleri ölçeğinin toplam puanlarının dağılımı Şekil 4'te gösterilmektedir.

Şekil 4. Liderlik Türleri Ölçeği Toplam Puanın Dağılımı



T Testi Bulguları

İki gruptan oluşan cinsiyet, medeni durum ve eşin çalışma durumu değişkenlerine T Testi uygulanarak gruplar arasındaki liderlik türleri algı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 45. Liderlik Türleri Algısı Cinsiyet Değişkeni T Testi Bulguları

			Liderlik Stilleri Ölçeği							
			Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik		Toplam Liderlik	
		N	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Cinsiyet	Kadın	112	3,55	0,63	3,07	0,60	3,64	0,77	3,47	0,53
	Erkek	237	3,39	0,82	3,05	0,63	3,56	0,77	3,35	0,64
	Test Değeri; t		1,918		0,319		0,918		1,805	
	p		***0,056***		***0,750***		***0,359***		***0,072***	

Tablo 45'e göre; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 46. Liderlik Türleri Algısı Medeni Durum Değişkeni T Testi Bulguları

			Liderlik Stilleri Ölçeği							
			Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik		Toplam Liderlik	
		N	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Medeni Durum	Evli	232	3,41	0,75	3,06	0,61	3,57	0,74	3,37	0,59
	Bekâr	117	3,50	0,81	3,05	0,63	3,60	0,82	3,42	0,63
	Test Değeri; t		-1,024		0,245		-0,281		0,811	
	p		***0,307***		***0,807***		***0,779***		***0,418***	

Tablo 46'ya göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 47. Liderlik Türleri Algısı Eşin Çalışma Durumu Değişkeni T Testi Bulguları

			Liderlik Stilleri Ölçeği							
			Dönüşümcü Liderlik		Etkileşimci Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik		Toplam Liderlik	
		N	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Eşin İş Durumu (N=232)	Çalışıyor	147	3,47	0,72	3,06	0,62	3,63	0,74	3,41	0,58
	Çalışmıyor	84	3,31	0,79	3,07	0,60	3,48	0,73	3,29	0,61
	Test Değeri; t		1,480		-0,162		1,497		1,496	
	p		***0,140***		***0,871***		***0,136***		***0,136***	

Tablo 47'ye göre araştırmaya katılan çalışanların eşlerinin çalışma durumlarına göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

ANOVA Testi Bulguları

İkiden fazla gruptan oluşan yaş, öğrenim durumu, kardeş sayısı, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer ve evlilik süresi değişkenlerine ANOVA Testi uygulanarak gruplar arasındaki liderlik türleri farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 48. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arasında	8,895	2	4,447	7,711	**0,001***
	Grup İçinde	199,557	346	0,577		
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arasında	1,031	2	0,516	1,329	0,266
	Grup İçinde	134,194	346	0,388		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar Arasında	5,814	2	2,907	4,960	**0,008***
	Grup İçinde	202,788	346	0,586		
Toplam Liderlik	Gruplar Arasında	4,587	2	2,294	6,345	**0,002***
	Grup İçinde	125,067	346	0,361		

Tablo 48' göre; çalışanların yaşları düzeyinde etkileşimci liderlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken (p>0,05); dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ve toplam liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Anlamlı farklılık bulunan boyutlara ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik boyutunda (p=0,807), serbest bırakıcı liderlik boyutunda (p=0,025) ve toplam liderlik ana boyutunda (p=0,151) bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutu ve toplam liderlik ana boyutu için homojenlik hipotezlerinden "H_0:

Varyanslar homojen değildir" hipotezi reddedilerek "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi kabul edilmiştir. Bu boyutta anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olduğundan dolayı Post Hoc testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır. Serbest bırakıcı liderlik boyutu için homojenlik hipotezlerinde "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi reddedilerek "H_0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilmiştir. Bu boyutta anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olmadığından dolayı Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 49. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Bonferroni Testi Bulguları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	Sig.	$\bar{x}$
29 yaş ve altı	30-39 yaş	0,21050	0,09179	0,067	3,63
	40 yaş ve üzeri	0,45221*	0,11635	**0,000**	
30-39 yaş	29 yaş ve altı	-0,21050	0,09179	0,067	3,42
	40 yaş ve üzeri	0,24171	0,11002	0,086	
40 yaş ve üzeri	29 yaş ve altı	-0,45221*	0,11635	**0,000**	3,18
	30-39 yaş	-0,24171	0,11002	0,086	

Tablo 49'a göre; 30-39 yaş aralığındaki çalışanların dönüşümcü liderlik algısında anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); 29 yaş ve altı ile 40 yaş ve üzeri çalışanlar arasında dönüşümcü liderlik algısında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 29 yaş ve altı olan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları (3,63), 40 yaş ve üzeri olan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarından (3,18) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 50. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni Serbest Bırakıcı Liderlik Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	Sig.	x̄
29 yaş ve altı	30-39 yaş	0,27432*	0,09611	**0,014**	3,76
	40 yaş ve üzeri	0,27110	0,12034	0,075	
30-39 yaş	29 yaş ve altı	-0,27432*	0,09611	**0,014**	3,49
	40 yaş ve üzeri	-0,00322	0,10630	1,000	
40 yaş ve üzeri	29 yaş ve altı	-0,27110	0,12034	0,075	3,49
	30-39 yaş	0,00322	0,10630	1,000	

Tablo 45'e göre; 40 yaş ve üzeri çalışanların serbest bırakıcı liderlik algısında anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05), 29 yaş ve altı ile 30-39 yaş aralığındaki çalışanlar arasında serbest bırakıcı liderlik algısında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 29 yaş ve altında olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları (3,76), 30-39 yaş aralığında olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik algılarından (3,49) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 51. Liderlik Türleri Algısı Yaş Değişkeni Toplam Liderlik Bonferroni Testi Bulguları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	Sig.	x̄
29 yaş ve altı	30-39 yaş	0,19963*	0,07266	**0,019**	3,54
	40 yaş ve üzeri	0,30211*	0,09211	**0,003**	
30-39 yaş	29 yaş ve altı	-0,19963*	0,07266	**0,019**	3,34
	40 yaş ve üzeri	0,10248	0,08710	0,720	
40 yaş ve üzeri	29 yaş ve altı	-0,30211*	0,09211	**0,003**	3,24
	30-39 yaş	-0,10248	0,08710	0,720	

Tablo 51'e göre; çalışanların yaşlarına göre toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 29 yaş ve altında olan çalışanların toplam liderlik algıları

(3,54), 30-39 yaş ile 40 yaş ve üzeri olan çalışanların toplam liderlik algılarından (3,34; 3,24), daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 52. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arasında	5,496	4	1,374	2,329	**0,050***
	Grup İçinde	202,956	344	0,590		
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arasında	2,290	4	0,572	1,481	0,207
	Grup İçinde	132,935	344	0,386		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar Arasında	7,279	4	1,820	3,109	**0,016***
	Grup İçinde	201,323	344	0,585		
Toplam Liderlik	Gruplar Arasında	4,168	4	1,042	2,857	**0,024***
	Grup İçinde	125,486	344	0,365		

Tablo 52'ye göre; çalışanların öğrenim durumları düzeyinde etkileşimci liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik ana boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan boyutlara ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik boyutunda ($p=0,003$), serbest bırakıcı liderlik boyutunda ($p=0,906$) ve toplam liderlik ana boyutunda ($p=0,407$) bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutu için homojenlik hipotezlerinde "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi reddedilerek "H_0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilmiştir. Bu boyutta anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olmadığından dolayı Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır. Serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik türler ana boyutu için homojenlik hipotezlerinde "H_0: Varyanslar homojen değildir" hipotezi reddedilerek "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi kabul edilmiştir. Bu boyutta anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olduğundan dolayı Post Hoc testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 53. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
İlkokul	Lise	0,05552	0,14753	1,000	3,38
	Yüksekokul	-0,14113	0,16828	0,994	
	Üniversite	-0,13007	0,14969	0,993	
	Yüksek Lisans	-0,34697	0,15627	0,268	
Lise	İlkokul	-0,05552	0,14753	1,000	3,32
	Yüksekokul	-0,19665	0,12931	0,757	
	Üniversite	-0,18559	0,10397	0,545	
	Yüksek Lisans	-0,40249*	0,11325	**0,006**	
Yüksekokul	İlkokul	0,14113	0,16828	0,994	3,52
	Lise	0,19665	0,12931	0,757	
	Üniversite	0,01107	0,13177	1,000	
	Yüksek Lisans	-0,20583	0,13921	0,787	
Üniversite	İlkokul	0,13007	0,14969	0,993	3,51
	Lise	0,18559	0,10397	0,545	
	Yüksekokul	-0,01107	0,13177	1,000	
	Yüksek Lisans	-0,21690	0,11605	0,490	
Yüksek Lisans	İlkokul	0,34697	0,15627	0,268	3,73
	Lise	0,40249*	0,11325	**0,006**	
	Yüksekokul	0,20583	0,13921	0,787	
	Üniversite	0,21690	0,11605	0,490	

Tablo 53'e göre; ilkokul, yüksekokul ve üniversite mezunu çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); öğrenim durumu lise ve yüksek lisans olan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yüksek lisans mezunu olan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları (3,73) lise mezunu olan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarından (3,32) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 54. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Serbest Bırakıcı Liderlik Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
İlkokul	Lise	-0,13486	0,15372	1,000	3,36
	Yüksekokul	-0,14814	0,17877	1,000	
	Üniversite	-0,38014*	0,15982	**0,019**	
	Yüksek Lisans	-0,47083*	0,19298	**0,012**	
Lise	İlkokul	0,13486	0,15372	1,000	3,49
	Yüksekokul	-0,01328	0,12874	1,000	
	Üniversite	-0,24528	0,10077	0,154	
	Yüksek Lisans	-0,33597	0,14784	0,237	
Yüksekokul	İlkokul	0,14814	0,17877	1,000	3,51
	Lise	0,01328	0,12874	1,000	
	Üniversite	-0,23200	0,13596	0,888	
	Yüksek Lisans	-0,32270	0,17374	0,641	
Üniversite	İlkokul	0,38014*	0,15982	**0,019**	3,74
	Lise	0,24528	0,10077	0,154	
	Yüksekokul	0,23200	0,13596	0,888	
	Yüksek Lisans	-0,09070	0,15417	1,000	
Yüksek Lisans	İlkokul	0,47083*	0,19298	**0,012**	3,83
	Lise	0,33597	0,14784	0,237	
	Yüksekokul	0,32270	0,17374	0,641	
	Üniversite	0,09070	0,15417	1,000	

Tablo 54' göre; lise ve yüksekokul mezunu çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05); öğrenim durumu ilkokul, üniversite ve yüksek lisans olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yüksek lisans ve üniversite mezunu çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları (3,83; 3,74); ilkokul mezunu çalışanların serbest bırakıcı liderlik algılarından (3,49) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 55. Liderlik Türleri Algısı Öğrenim Durumu Değişkeni Toplam Liderlik Bonferroni Testi Bulguları

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
İlkokul	Lise	-0,01338	0,12136	1,000	3,28
	Yüksekokul	-0,11270	0,14114	1,000	
	Üniversite	-0,19011	0,12618	1,000	
	Yüksek Lisans	-0,34750	0,15236	0,232	
Lise	İlkokul	0,01338	0,12136	1,000	3,29
	Yüksekokul	-0,09932	0,10164	1,000	
	Üniversite	-0,17673	0,07956	0,270	
	Yüksek Lisans	-0,33412*	0,11672	**0,045**	
Yüksekokul	İlkokul	0,11270	0,14114	1,000	3,39
	Lise	0,09932	0,10164	1,000	
	Üniversite	-0,07740	0,10734	1,000	
	Yüksek Lisans	-0,23480	0,13717	0,878	
Üniversite	İlkokul	0,19011	0,12618	1,000	3,47
	Lise	0,17673	0,07956	0,270	
	Yüksekokul	0,07740	0,10734	1,000	
	Yüksek Lisans	-0,15740	0,12172	1,000	
Yüksek Lisans	İlkokul	0,34750	0,15236	0,232	3,63
	Lise	0,33412*	0,11672	**0,045**	
	Yüksekokul	0,23480	0,13717	0,878	
	Üniversite	0,15740	0,12172	1,000	

Tablo 55'e göre; öğrenim durumu ilkokul, yüksekokul ve üniversite mezunu olan çalışanların toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$), öğrenim durumu lise ve yüksek lisans olan çalışanların toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yüksek lisans mezunu olan çalışanların toplam liderlik algıları (3,63), lise mezunu olan çalışanların toplam liderlik algılarından (3,29) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 56. Liderlik Türleri Algısı Kardeş Sayısı Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arasında	4,003	3	1,334	2,251	0,082
	Grup İçinde	204,449	345	0,593		
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arasında	1,586	3	0,529	1,365	0,253
	Grup İçinde	133,639	345	0,387		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar Arasında	1,769	3	0,590	0,984	0,401
	Grup İçinde	206,833	345	0,600		
Toplam Liderlik	Gruplar Arasında	1,871	3	0,624	1,684	0,170
	Grup İçinde	127,784	345	0,370		

Liderlik türleri algısı kardeş sayısı değişkeni Anova Testi bulgularını incelendiği Tablo 56'ya göre; çalışanların kardeş sayısına göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 57. Liderlik Türleri Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arasında	5,844	4	1,461	2,480	**0,044***
	Grup İçinde	202,608	344	0,589		
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arasında	2,753	4	0,688	1,788	0,131
	Grup İçinde	132,471	344	0,385		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar Arasında	5,183	4	1,296	2,191	0,070
	Grup İçinde	203,419	344	0,591		
Toplam Liderlik	Gruplar Arasında	4,123	4	1,031	2,824	**0,025***
	Grup İçinde	125,532	344	0,365		

Tablo 57'ye göre; çalışanların yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer değişkeni düzeyinde, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05); dönüşümcü liderlik alt boyutu ve toplam liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Anlamlı farklılık bulunan dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre (p=0,280) ve toplam liderlik ana boyutu homojenlik testi sonucuna göre (p=0,194) bulunmuştur. Bu boyutlar için "H_0: Varyanslar homojen değildir" hipotezi reddedilerek "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi kabul edilmiştir. Bu boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olduğundan dolayı Post Hoc testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır**.**

Tablo 58. Liderlik Türleri Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

(I) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	(J) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
Köy	Belde/Bucak	-0,16075	0,23443	1,000	3,15
	İlçe	-0,30376	0,15855	0,562	
	İl	-0,52167*	0,17558	**0,032**	
	Büyükşehir	-0,26270	0,15818	0,977	
Belde/Bucak	Köy	0,16075	0,23443	1,000	3,31
	İlçe	-0,14301	0,19868	1,000	
	İl	-0,36092	0,21252	0,903	
	Büyükşehir	-0,10195	0,19839	1,000	
İlçe	Köy	0,30376	0,15855	0,562	3,46
	Belde/Bucak	0,14301	0,19868	1,000	
	İl	-0,21792	0,12388	0,794	
	Büyükşehir	0,04106	0,09767	1,000	
İl	Köy	0,52167*	0,17558	**0,032**	3,67
	Belde/Bucak	0,36092	0,21252	0,903	
	İlçe	0,21792	0,12388	0,794	
	Büyükşehir	0,25897	0,12341	0,366	

Büyükşehir	Köy	0,26270	0,15818	0,977	3,41
	Belde/Bucak	0,10195	0,19839	1,000	
	İlçe	-0,04106	0,09767	1,000	
	İl	-0,25897	0,12341	0,366	

Tablo 58'e göre; yetişme çağında belde/bucak, ilçe ve büyükşehirde yaşayan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05), yetişme çağında köy ve ilde yaşayan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yetişme çağında ilde yaşayan çalışanların dönüşümcü liderlik algısı (3,67), yetişme çağında köyde yaşayan çalışanların dönüşümcü liderlik algısından (3,15) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 59. Liderlik Türleri Algısı Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Değişkeni Toplam Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

(I) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	(J) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
Köy	Belde/Bucak	-0,25122	0,18452	1,000	3,10
	İlçe	-0,30084	0,12480	0,164	
	İl	-0,45905*	0,13820	**0,010**	
	Büyükşehir	-0,27111	0,12451	0,301	
Belde/Bucak	Köy	0,25122	0,18452	1,000	3,35
	İlçe	-0,04962	0,15639	1,000	
	İl	-0,20783	0,16728	1,000	
	Büyükşehir	-0,01989	0,15616	1,000	
İlçe	Köy	0,30084	0,12480	0,164	3,40
	Belde/Bucak	0,04962	0,15639	1,000	
	İl	-0,15821	0,09751	1,000	
	Büyükşehir	0,02973	0,07688	1,000	
İl	Köy	0,45905*	0,13820	**0,010**	3,56
	Belde/Bucak	0,20783	0,16728	1,000	
	İlçe	0,15821	0,09751	1,000	
	Büyükşehir	0,18794	0,09714	0,538	

Büyükşehir	Köy	0,27111	0,12451	0,301	3,37
	Belde/Bucak	0,01989	0,15616	1,000	
	İlçe	-0,02973	0,07688	1,000	
	İl	-0,18794	0,09714	0,538	

Tablo 59'a göre; yetişme çağında belde/bucak, ilçe ve büyükşehirde yaşayan çalışanların toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05), yetişme çağında köy ve ilde yaşayan çalışanların toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yetişme çağında ilde yaşayan çalışanların toplam liderlik algıları (3,56), yetişme çağında köyde yaşayan çalışanların toplam liderlik algılarından (3,10) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 60. Liderlik Türleri Algısı Evlilik Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arasında	1,417	3	0,472	0,828	0,479
	Grup İçinde	129,427	227	0,570		
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arasında	1,875	3	0,625	1,657	0,177
	Grup İçinde	85,593	227	0,377		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar Arasında	0,605	3	0,202	0,358	0,783
	Grup İçinde	127,775	227	0,563		
Toplam Liderlik	Gruplar Arasında	0,592	3	0,197	0,551	0,648
	Grup İçinde	81,322	227	0,358		

Liderlik türleri algısı evlilik süresi değişkeni Anova Testi bulgularının incelendiği Tablo 60'a göre araştırmaya katılan çalışanların evlilik sürelerine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 61. Liderlik Türleri Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arasında	2,427	2	1,213	2,038	0,132
	Grup İçinde	206,025	346	0,595		
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arasında	4,719	2	2,360	6,256	**0,002***
	Grup İçinde	130,505	346	0,377		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar Arasında	7,321	2	3,661	6,292	**0,002***
	Grup İçinde	201,281	346	0,582		
Toplam Liderlik	Gruplar Arasında	2,494	2	1,247	3,393	**0,035***
	Grup İçinde	127,161	346	0,368		

Tablo 61'e göre; çalışanların iş yerinde çalışma süreleri düzeyinde dönüşümcü liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan etkileşimci liderlik boyutuna ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,934$), serbest bırakıcı liderlik ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,219$), toplam liderlik ana boyutu homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,189$) bulunmuştur. Bu boyutlar için "H_0: Varyanslar homojen değildir" hipotezi reddedilerek "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi kabul edilmiştir. Bu boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olduğundan dolayı Post Hoc testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 62. Liderlik Türleri Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Etkileşimci Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Toplam Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

Boyut	(I) İşyerinde Çalışma Süresi	(J) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	x̄
Etkileşimci Liderlik	2 yıl ve altı	3-5 yıl	0,24801*	0,07982	**0,006**	3,19
		6 yıl ve üzeri	0,03418	0,09261	1,000	
	3-5 yıl	2 yıl ve altı	-0,24801*	0,07982	**0,006**	2,94
		6 yıl ve üzeri	-0,21383*	0,08103	**0,026**	
	6 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	-0,03418	0,09261	1,000	3,15
		3-5 yıl	0,21383*	0,08103	**0,026**	
Serbest Bırakıcı Liderlik	2 yıl ve altı	3-5 yıl	0,34702*	0,09913	**0,002**	3,82
		6 yıl ve üzeri	0,28266*	0,11501	**0,043**	
	3-5 yıl	2 yıl ve altı	-0,34702*	0,09913	**0,002**	3,48
		6 yıl ve üzeri	-0,06437	0,10063	1,000	
	6 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	-0,28266*	0,11501	**0,043**	3,54
		3-5 yıl	0,06437	0,10063	1,000	
Toplam Liderlik	2 yıl ve altı	3-5 yıl	0,18193*	0,07879	**0,045**	3,53
		6 yıl ve üzeri	0,21047	0,09142	0,066	
	3-5 yıl	2 yıl ve altı	-0,18193*	0,07879	**0,045**	3,35
		6 yıl ve üzeri	0,02854	0,07999	1,000	
	6 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	-0,21047	0,09142	0,066	3,32
		3-5 yıl	-0,02854	0,07999	1,000	

Tablo 62'ye göre; işyerinde çalışma süresi 6 yıl ve üzeri ile 2 yıl ve altı olan çalışanların etkileşimci liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05), iş yerinde çalışma süresi 2 yıl ve altı, 3-5 yıl ile 6 yıl ve üzeri

olan çalışanların etkileşimci liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan çalışanlar ile çalışma süresi 2 yıl ve altı olan çalışanların etkileşimci liderlik algıları (3,15; 3,19), çalışma süresi 3-5 yıl olan çalışanların etkileşimci liderlik algılarından (2,94) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 62'ye göre; iş yerinde çalışma süresi 6 yıl ve üzeri ile 3-5 yıl olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05) diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; çalışma süresi 2 yıl ve altı olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik algısı (3,82), çalışma süresi 6 yıl ve üzeri ile 3-5 yıl olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik algılarından (3,54; 3,48) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 62'ye göre iş yerinde çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan çalışanların toplam liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken (p>0,05) diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; çalışma süresi 2 yıl ve altı olan çalışanların toplam liderlik algıları (3,53), çalışma süresi 3-5 yıl olan çalışanların toplam liderlik algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 63. Liderlik Türleri Algısı Şuan Çalıştığı Pozisyon Değişkeni ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arasında	8,040	4	2,010	3,450	**0,009***
	Grup İçinde	200,412	344	0,583		
Etkileşimci Liderlik	Gruplar Arasında	4,493	4	1,123	2,956	**0,020***
	Grup İçinde	130,732	344	0,380		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar Arasında	8,546	4	2,136	3,674	**0,006***
	Grup İçinde	200,056	344	0,582		
Toplam Liderlik	Gruplar Arasında	6,533	4	1,633	4,563	**0,001***
	Grup İçinde	123,121	344	0,358		

Tablo 63'e göre; çalışanların pozisyon değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik ana boyutu olmak üzere tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,009$), etkileşimci liderlik boyutuna ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,234$), serbest bırakıcı liderlik ilişkin homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,028$), toplam liderlik ana boyutu homojenlik testi sonuçlarına göre ($p=0,055$) bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutları için "H_0: Varyanslar homojen değildir" hipotezi kabul edilerek "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi reddedilmiştir. Bu boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olmadığından dolayı Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır. Etkileşimci liderlik ve toplam liderlik ana boyutu için H_0: Varyanslar homojen değildir" hipotezi reddedilerek "H_1: Varyanslar homojendir" hipotezi kabul edilmiştir. Bu boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğundan ve varyanslar homojen olduğundan dolayı Post Hoc testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 64. Liderlik Türleri Algısı Pozisyon Değişkeni Dönüşümcü Liderlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	$\bar{x}$
İşçi	Uzman Yardımcısı	-0,33339*	0,13650	**0,046**	3,30
	Uzman	-0,28079*	0,09563	**0,037**	
	Kıdemli Uzman	-0,33466	0,23514	0,875	
	Yönetici	-0,30074	0,11790	0,123	
Uzman Yardımcısı	İşçi	0,33339*	0,13650	**0,046**	3,64
	Uzman	0,05260	0,14349	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,00126	0,25833	1,000	
	Yönetici	0,03266	0,15920	1,000	
Uzman	İşçi	0,28079*	0,09563	**0,037**	3,59
	Uzman Yardımcısı	-0,05260	0,14349	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,05386	0,23926	1,000	
	Yönetici	-0,01995	0,12592	1,000	
Kıdemli Uzman	İşçi	0,33466	0,23514	0,875	3,64
	Uzman Yardımcısı	0,00126	0,25833	1,000	
	Uzman	0,05386	0,23926	1,000	
	Yönetici	0,03392	0,24901	1,000	
Yönetici	İşçi	0,30074	0,11790	0,123	3,61
	Uzman Yardımcısı	-0,03266	0,15920	1,000	
	Uzman	0,01995	0,12592	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,03392	0,24901	1,000	

Tablo 64'e göre; çalışanların pozisyon değişkenine göre kıdemli uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$); işçi, uzman yardımcısı, uzman pozisyonunda çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; uzman yardımcısı ve uzman pozisyonunda çalışanların dönüşümcü liderlik algısı (3,64; 3,59), işçi pozisyonunda çalışanların dönüşümcü liderlik algısından (3,30) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 65. Liderlik Türleri Algısı Pozisyon Değişkeni Etkileşimci Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	$\bar{x}$
İşçi	Uzman Yardımcısı	-0,26823	0,10319	0,097	2,97
	Uzman	-0,19808*	0,08671	**0,023**	
	Kıdemli Uzman	-0,37717	0,21033	0,738	
	Yönetici	-0,06932	0,10960	1,000	
Uzman Yardımcısı	İşçi	0,26823	0,10319	0,097	3,24
	Uzman	0,07014	0,11893	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,10895	0,22553	1,000	
	Yönetici	0,19891	0,13652	1,000	
Uzman	İşçi	0,19808*	0,08671	**0,023**	3,17
	Uzman Yardımcısı	-0,07014	0,11893	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,17909	0,21848	1,000	
	Yönetici	0,12876	0,12453	1,000	
Kıdemli Uzman	İşçi	0,37717	0,21033	0,738	3,34
	Uzman Yardımcısı	0,10895	0,22553	1,000	
	Uzman	0,17909	0,21848	1,000	
	Yönetici	0,30785	0,22853	1,000	
Yönetici	İşçi	0,06932	0,10960	1,000	3,04
	Uzman Yardımcısı	-0,19891	0,13652	1,000	
	Uzman	-0,12876	0,12453	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,30785	0,22853	1,000	

Tablo 65'e göre; çalışanların pozisyon değişkenine göre etkileşimci liderlik boyutunda uzman yardımcısı, kıdemli uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$), işçi ve uzman pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; uzman pozisyonunda çalışanların etkileşimci liderlik algıları (3,17), işçi pozisyonunda çalışanların etkileşimci liderlik algılarından (2,97) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 66. Liderlik Türleri Algısı Şuan Çalıştığı Pozisyon Değişkeni Serbest Bırakıcı Liderlik Boyutu Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	$\bar{x}$
İşçi	Uzman Yardımcısı	-0,34506*	0,15119	**0,049**	3,45
	Uzman	-0,22947*	0,09801	**0,018**	
	Kıdemli Uzman	-0,49405	0,26453	0,634	
	Yönetici	-0,32592*	0,12474	**0,009**	
Uzman Yardımcısı	İşçi	0,34506*	0,15119	**0,049**	3,79
	Uzman	0,11559	0,16215	0,999	
	Kıdemli Uzman	-0,14899	0,29438	1,000	
	Yönetici	0,01914	0,17957	1,000	
Uzman	İşçi	0,22947*	0,09801	**0,018**	3,67
	Uzman Yardımcısı	-0,11559	0,16215	0,999	
	Kıdemli Uzman	-0,26458	0,27094	0,987	
	Yönetici	-0,09645	0,13781	0,999	
Kıdemli Uzman	İşçi	0,49405	0,26453	0,634	3,94
	Uzman Yardımcısı	0,14899	0,29438	1,000	
	Uzman	0,26458	0,27094	0,987	
	Yönetici	0,16813	0,28171	1,000	
Yönetici	İşçi	0,32592*	0,12474	**0,009**	3,77
	Uzman Yardımcısı	-0,01914	0,17957	1,000	
	Uzman	0,09645	0,13781	0,999	
	Kıdemli Uzman	-0,16813	0,28171	1,000	

Tablo 66'ya göre; çalışanların serbest bırakıcı liderlik boyutunda işçi, uzman yardımcısı, uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı farlılık bulunurken ($p<0,05$), diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici, uzman ve uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları (3,77; 3,67; 3,79), işçi pozisyonunda çalışanların serbest bırakıcı liderlik algılarından (3,45) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 67. Liderlik Türleri Algısı Pozisyon Değişkeni Toplam Liderlik Boyutu Bonferroni Testi Bulguları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.	$\bar{x}$
İşçi	Uzman Yardımcısı	-0,31291*	0,10014	**0,019**	3,26
	Uzman	-0,24178*	0,08415	**0,043**	
	Kıdemli Uzman	-0,36275	0,20411	0,764	
	Yönetici	-0,24828	0,10636	0,202	
Uzman Yardımcısı	İşçi	0,31291*	0,10014	**0,019**	3,58
	Uzman	0,07113	0,11542	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,04984	0,21887	1,000	
	Yönetici	0,06463	0,13249	1,000	
Uzman	İşçi	0,24178*	0,08415	**0,043**	3,50
	Uzman Yardımcısı	-0,07113	0,11542	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,12097	0,21203	1,000	
	Yönetici	-0,00650	0,12085	1,000	
Kıdemli Uzman	İşçi	0,36275	0,20411	0,764	3,63
	Uzman Yardımcısı	0,04984	0,21887	1,000	
	Uzman	0,12097	0,21203	1,000	
	Yönetici	0,11447	0,22178	1,000	
Yönetici	İşçi	0,24828	0,10636	0,202	3,51
	Uzman Yardımcısı	-0,06463	0,13249	1,000	
	Uzman	0,00650	0,12085	1,000	
	Kıdemli Uzman	-0,11447	0,22178	1,000	

Tablo 67'ye göre; çalışanların pozisyon değişkenine göre toplam liderlik boyutunda kıdemli uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$), işçi, uzman yardımcısı ve uzman pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; uzman ve uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanların toplam liderlik algısı (3,50; 3,58), işçi pozisyonunda çalışanların toplam liderlik algısından (3,26) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.8.4.Korelasyon Analizi Bulguları

Ölçeklerde yer alan verilerin varyansları normal dağıldığından korelasyon analizine uygundur. Algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve liderlik türleri ile sosyo-demografik özellikler arasındaki korelasyon analizleri ve algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik ana boyutu ve alt boyutları, liderlik türleri ana boyutu ve alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığı bu başlık altında araştırılmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analiziyle, analize tabi tutulan değişkenlerin arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı yoluyla belirlenir. Bu katsayı. "-1 ile +1" arasında değerler alır ve "r" harfiyle gösterilir. Korelasyon katsayısının negatif bulunması ilişki yönünün negatifliğini, değerlerden birinin artmasının diğerini düşürdüğünü gösterir. Katsayının sıfır çıkması analiz edilen değişkenler arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Pozitif çıkması ise değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını gösterir. Ancak ilişki neden-sonuç ilişkisini göstermez (Doymuş, 2009).

Korelasyon katsayısı; 0,00-0,25 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki çok zayıf; 0,26-0,49 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki zayıf; 0,50-0,69 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki orta düzeyde; 0,70-0,89 arasındaysa değişkenler arasındaki ilişki güçlü ve 0,90-1,00 arasındaysa değişkenler arasında çok güçlü bir ilişkiden söz edilir (Büyüköztürk, 2012:30).

4.8.4.1. Algılanan Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları

Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 68'de gösterilmiştir.

Tablo 68. Algılanan Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları

		Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Toplam Puanı	
		r	***P***
Tükenmişlik Ölçeği	**Duygusal Tükenme**	-0,455	***0,001*****
	Duyarsızlaşma	-0,317	***0,001*****
	Kişisel Başarıların Azalması	-0,205	***0,001*****
	Toplam	-0,467	***0,001*****

Tablo 68'de algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel destek algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik algıları arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki (sırasıyla, r=-0,455; r=-0,317; r=-0,467 p=0,001; p<0,05); kişisel başarıların azalması algısı arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=-0,205; p=0,001; p<0,05).

Hipotez 1 açısından değerlendirdiğimizde, algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik ana boyutu ve alt boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda hipotez 1 tamamen kabul edilmiştir

4.8.4.2. Liderlik Türleri ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları

Liderlik türleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 69'de gösterilmiştir.

Tablo 69. Liderlik Türleri ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi Bulguları

Tükenmişlik Ölçeği		**Liderlik Türleri Ölçeği**			
		Dönüşümcü Liderlik	**Etkileşimci Liderlik**	**Serbest Bırakıcı Liderlik**	**Toplam Liderlik**
Duygusal Tükenme	r	-0,385	-0,211	-0,385	-0,438
	p	***0,001****	***0,001****	***0,001****	***0,001****
Duyarsızlaşma	r	-0,264	-0,239	-0,384	-0,354
	p	***0,001****	***0,001****	***0,001****	***0,001****
Kişisel Başarıların Azalması	r	-0,307	0,013	-0,095	-0,250
	p	***0,001****	***0,814***	***0,075***	***0,001****
Toplam Tükenmişlik	r	-0,455	-0,198	-0,398	-0,490
	p	***0,001****	***0,001****	***0,001****	***0,001****

Tablo 69'da liderlik türleri ve tükenmişlik korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve toplam tükenmişlik algısı arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (sırasıyla r=-0,385; r=-0,264; r=-0,307; r=-0,455; p=0,001; p<0,05).

Etkileşimci liderlik algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik algısı arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (sırasıyla r=-0,211; r=-0,239; r=-0,198; p=0,001; p<0,05). Etkileşimci liderlik algısı ile kişisel başarıların azalması algısı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05).

Serbest bırakıcı liderlik algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik algısı arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (sırasıyla r=-0,385; r=-0,384; r=-0,398; p=0,001; p<0,05). Serbest bırakıcı liderlik algısı ile kişisel başarıların azalması algısı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05).

Toplam liderlik algısı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısı arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır (sırasıyla r=-0,438; r=-0,354; p=0,001; p<0,05). Toplam liderlik algısı ile kişisel başarıların azalması algısı arasında ise negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır (r=0,250; p=0,001; p<0,05).

Hipotez 2 açısından değerlendirdiğimizde, liderlik türleri algısında, etkileşimci liderlik boyutunda kişisel başarıların azalması düzeyinde; serbest bırakıcı liderlik boyutunda kişisel başarıların azalması düzeyinde anlamlı ilişki bulunmadığından bu değişkenler için "H_0: Liderlik türleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi kabul edilerek "H_1: Liderlik türleri ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması değişkenleri düzeyinde; etkileşimci liderlik boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, toplam tükenmişlik değişkenleri düzeyinde; serbest bırakıcı liderlik boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, toplam tükenmişlik değişkenleri düzeyinde; toplam liderlik ana boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması, toplam tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı bu değişkenler için "H_0: Liderlik türleri ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Liderlik türleri ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir.

4.8.4.3. Liderlik Türleri ve Algılanan Örgütsel Destek Korelasyon Analizi Bulguları

Liderlik türleri ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 70'de gösterilmiştir.

Tablo 70. Liderlik Türleri ve Örgütsel Destek Korelasyon Analizi Bulguları

		Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Toplam Puanı	
		r	***p***
Liderlik Türleri Ölçeği	**Dönüşümcü Liderlik**	0,524	***0,001*****
	Etkileşimci Liderlik	0,282	***0,001*****
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,454	***0,001*****
	Toplam	0,574	***0,001*****

Tablo 70'te liderlik türleri ve örgütsel destek korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,524$; $p=0,001$; $p<0,05$). Etkileşimci liderlik ile örgütsel destek algısı arasında yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır ($r=0,282$; $p=0,001$; $p<0,05$). Serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır ($r=0,454$; $p=0,001$; $p<0,05$). Toplam liderlik ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=0,574$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Hipotez 3 açısından değerlendirdiğimizde, çalışanların tüm liderlik türleri algılarında örgütsel destek ana boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_0: Liderlik türleri ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H_1: Liderlik türleri ile örgütsel destek arasında

anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda Hipotez 3 tamamen kabul edilmiştir.

4.4.65. Hipotez Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Açıklamaların daha net gözükmesi ve şematize edilebilmesi açısından çalışmanın başında belirtilen hipotezlerin yapılan testler sonucunda kabul edilebilirlikleri aşağıda Tablo 80'de açıklanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerinden olan hipotez 1 ve hipotez 3 kabul edilirken; hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 71. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
Hipotez 1: Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**	
Hipotez 2: Liderlik türleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kısmen Kabul Edildi**	Dönüşümcü liderlik boyutunda; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması düzeyinde Etkileşimci liderlik boyutunda; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, toplam tükenmişlik düzeyinde, Serbest bırakıcı liderlik boyutunda; Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, toplam tükenmişlik düzeyinde; toplam liderlik boyutunda; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur.
Hipotez 3: Liderlik türleri ile örgütsel destek arasında anlamlı bir vardır.	**Kabul Edildi**	

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Algılanan örgütsel destek genel bir ifadeyle, çalışanlara örgüt tarafından ne kadar değer verildiği, örgütün ise çalışanların katkılarına ne kadar değer verdiği konusundaki algılamalar anlamına gelmektedir. Tükenmişlik, duyularda meydana gelen duygusal tükenme, uzun süreli yorgunluk, olumsuz tutum ve duyguların gelişmesidir. Liderlik ise belli şartlarda, belirli bireysel veya grup amaçlarını uygulamak amacıyla, bir kişinin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması gibi alt boyutları varken, liderlik türlerinin çeşitli alt boyutları bulunmaktadır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutları analizde kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik oluştururken bağımsız değişken ise liderlik türleri ve alt boyutlarından oluşmaktadır.

Yapılan literatür taramasında algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişki veya etkisi üzerine az sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sonuç yapılan çalışmanın özgün bir çalışma olarak ortaya çıkmasını ve önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmanın evrenini Çerkezköy'de faaliyet gösteren metal işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilemeyeceğinden dolayı belirli bir örneklem belirlenmiş ve Çerkezköy'de faaliyet gösteren bir metal sektörü firmasında çalışan ve rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 383 kişi örneklem olarak belirlenmiş olup araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan bu kişilere yüz yüze ve e-posta yoluyla anketler ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 349 tanesi analize elverişli bulunarak araştırmaya dâhil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre çalışmanın güvenilirlik düzeylerinin yüksek ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların

en küçüğü 19, en büyüğü 54 yaşındadır. Araştırmaya katılan çalışanlarının çoğunluğunu 30-39 yaş grubundakiler oluşturmaktadır ve bu oran tüm katılımcıların %47,3'ünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır ve oranı %67,9'dur. Evli çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır ve %66,2'lik bir orana sahip olmakla birlikte 9 yıl ve üzeri evli olan çalışanlar %28,4 olarak çoğunluğu oluşturmaktadır. Evli olup eşi çalışanların oranı eşi çalışmayanların oranına göre fazladır ve bu oran %42,1'dir. Çalışanların çoğunluğu 2 kardeştir ve bu oran %38,4'tür. Yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere göre çalışanların %35'i ilçede, %35,8'i ise büyükşehirde bulunmuştur. En düşük eğitim seviyesi ilkokulken en yüksek eğitim seviyesi ise yüksek lisanstır. Katılımcıların çoğunluğu lise mezunu olmakla birlikte %40,7'lik bir orana sahiptirler. 3-5 yıl arası işletmede çalışma süresine sahip olan çalışanlar çoğunluktadır ve oranı %49,6'dır. Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımına göre işçi pozisyonunda çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır ve oranı %54,2 olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri düzeyinde algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve liderlik türleri algılarında farklılıkların belirlenmesi için T Testi ve ANOVA Testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşlerinin çalışma durumlarına, yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, evlilik sürelerine ve pozisyona göre örgütsel destek algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Çalışanların örgütsel destek algılarında cinsiyet, medeni durum, eş çalışma durumu, yaş, öğrenim durumu, kardeş sayısı, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer, evlilik süresi ve pozisyon değişkenleri belirleyici rol oynamamaktadır, denilebilir. Baş (2020), sağlık çalışanlarına yaptığı araştırmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte yaş ve öğrenim durumu değişkenine göre algılanan örgütsel destek algısında anlamlı farklılık bulamamıştır. Oluk (2018), konaklama sektöründe çalışanlara yaptığı araştırmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte cinsiyet ve yaş değişkenine göre örgütsel destek algısında anlamlı farklılık bulamamıştır. Meriç ve arkadaşları (2019), kamu okullarında görev yapan öğretmenlere yaptığı araştırmada bu araştırma bulgularını

destekler nitelikte medeni durum ve öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel destek algısında anlamlı farklılık bulamamıştır. Başgüt (2019), tıbbi satış mümessillerinin örgütsel destek algılarını araştırdığı çalışma ile Eröz ve Şıttak (2019), konaklama işletmesinde çalışanların örgütsel destek algılarını araştırmada bu araştırma bulgularının aksine çalışanların medeni durumuna göre örgütsel destek algılarında anlamlı farklılık bulmuştur. Evlilerin bekârlara kıyasla örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bizim çalışmamıza göre bu farklılığın nedeni evli çalışanların bekâr çalışanlara göre ailelerinden daha fazla sosyal destek algılamasından ve aile sorumluluklarının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Derinbay (2011), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algılarını incelediği çalışmada bu araştırma bulguların aksine yaşa göre örgütsel destek algısı arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Yaş arttıkça örgütsel destek algısının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın nedeni genç çalışanların iş hayatının başında işinde başarılı olma isteği ve işlerine duydukları heyecandan dolayı daha fazla örgütsel destek algılama eğiliminde olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca genç çalışanların beklentileri ile orta yaş ve üstü çalışanların beklentileri aynı olmamaktadır. Bu durum örgütsel destek algılarında etkili olabilir. Gül (2010), lise öğretmenlerinin örgütsel destek algılarını incelediği çalışmasında bu araştırma bulguların aksine cinsiyete göre anlamlı farklılık bulmuştur. Erkeklerin örgütsel destek algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın nedeni örgüt içerisinde kadın çalışanların cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum kadınların erkeklere kıyasla daha az örgütsel destek algılamalarına neden olabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların; iş yerinde çalışma sürelerine göre örgütsel destek algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışanların örgütsel destek algılarında iş yerinde çalışma süresi değişkeninin belirleyici rol oynadığı söylenebilir. İşyerinde çalışma sürelerinin tamamında örgütsel destek algısı yüksek olmakla birlikte, çalışma süresi 2 yıl ve altı olan çalışanların örgütsel destek algıları, 3-5 yıl ile 6 yıl ve üzeri olan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş yerinde çalışma süresi arttıkça örgütsel destek algısının azaldığı ifade edilebilir. İş yerinde çalışmaya yeni başlayan çalışanlara örgüt tarafından örgütü

tanıma aşamasında sağlanan ekstra olanaklar cazip gelirken, işyerinde belli bir süredir çalışanlar için bu durumun sıradanlaştığı ve önemini yitirdiği düşünülebilir. Bu sebeple örgütte çalışmaya yeni başlayan çalışanların daha fazla örgütsel destek algılama eğiliminde olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütte çalışmaya yeni başlayan çalışanların kendilerini örgüte kabul ettirme aşamasında saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçlara önem verdiğinden örgütten daha fazla destek algılama eğiliminde olabilir. Başgüt (2019), tıbbi satış mümessillerine uyguladığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte iş yerinde çalışma süresine göre algılanan örgütsel destek algısında anlamlı farklılık bulmuştur. 3-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların 6-9 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlara kıyasla daha fazla örgütsel destek algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Gülaydın (2019), otel işletmelerinde çalışanlarının algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada bu araştırma bulgularının aksine iş yerindeki çalışma süresine göre çalışanların örgütsel destek algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu çalışmada farklılık bulunamamasının nedeni örgüt yapısından veya sektör farklılığından kaynaklanıyor olabilir.

Örgütsel destek algısı puan ortalaması 3,30 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Çalışanlar bulundukları işyerindeki örgütsel destek algısından memnundur. Bu bulgu ve sonuç literatürde birçok araştırma ile örtüşmektedir (Samat, 2020; Anık, 2020; Dönmez, 2019; Uysal, 2019; Soybakıcı, 2019; Gülaydın, 2019; Kestek vd., 2018; Işık ve Hajıyeva, 2018; Uçar ve Ötken, 2010; Düzgün ve Yeşiltaş, 2019; Aslan ve Yalçın, 2021; Tanrıöğen ve Sertel, 2019). Bazı araştırmalar ise çalışanların örgütsel destek algılarını orta düzeyde bulmuştur (Özer, 2019; Baş, 2020; Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014).

Araştırmaya katılan çalışanların; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik algılarında cinsiyete, medeni duruma eş çalışma durumuna ve kardeş sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik algılarında cinsiyet, medeni durum, eş çalışma durumu ve kardeş sayısı

değişkenleri belirleyici rol oynamamaktadır, denilebilir. Kaya (2009), rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini araştırdığı çalışma ve Akyürek (2020), öğretmenlerde tükenmişlik düzeyini tespit etmek amacıyla uyguladığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte çalışanların cinsiyetlerine göre tükenmişlik algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Akten (2007), rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelediği çalışmasında bu araştırma bulgularını destekler nitelikte çalışanların medeni durumuna göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Kaya (2009), medeni duruma göre bu çalışmanın aksine kişisel başarıların azalması boyutunda anlamlı farklılık bulmuştur. Bekâr çalışanların kişisel başarıların azalması algısı, evli çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akyürek (2020), medeni duruma göre duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulmuştur. Bekârların duyarsızlaşma algısı evlilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekar çalışanların tükenmişlik algılarının evlilere kıyasla daha yüksek olmasının nedeni evli çalışanların kişilerarası ilişkiler ve sorunlar ile başa çıkma konusunda bekar çalışanlara göre daha fazla deneyim sahibi olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca bekarların yalnızlık duygusundan dolayı daha fazla tükenmişlik yaşama eğiliminde olduğu söylenebilir. Akten (2007), cinsiyete göre bu araştırma bulgularının aksine duygusal tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık bulmuştur. Kadınların duygusal tükenmişlik algılarının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların erkeklere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşamaları, kişilik yapısı olarak daha hassas ve duygusal olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışanların yaşlarına göre duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve genel tükenmişlik algılarında anlamlı farklılık bulunmazken, kişisel başarıların azalması algısında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların kişisel başarıların azalması algılarında yaş değişkeni belirleyici rol oynarken, duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve genel tükenmişlik algılarında yaş değişkeninin belirleyici rol oynamadığı ifade edilebilir. Çalışanların tüm yaş gruplarında kişisel başarıların azalması algıları düşük olmakla birlikte, 40 yaş ve üzerinde olan çalışanların kişisel başarıların azalması algısı 30-39 yaş ile 29 yaş ve altında olan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş arttıkça kişisel başarıların azalması algısının arttığı söylenebilir. Kişisel başarıların azalması algısının ilerleyen yaşlarda yüksek

olmasının nedeni, çalışanların ilerleyen yaşlarda kişisel gelişim konusunda kendini tatmin edememesinden dolayı kendini yetersiz ve başarısız bulma eğiliminde olmasına bağlanabilir. Ayrıca ileriki yaşlara gelip terfi olanaklarından yararlanama ve diğer beklentilerin karşılanamamış olması da tükenmişliği arttıran bir neden olarak ifade edilebilir. Birsen ve arkadaşları (2010), hemşirelerde tükenme ve aile destek düzeylerinin bazı demografik özellikler ve mesleksel değişkenlerle ilişkisini incelediği çalışmasında bu araştırma bulgularını destekler nitelikte yaşa göre kişisel başarıların azalması algısında anlamlı farklılık bulmuştur. Yaş arttıkça, kişisel başarıların azalması algısının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Karakaya (2017), psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerde iş doyumu, tükenmişlik düzeyini incelediği çalışmasında bu araştırma bulgularını destekler nitelikte yaşa göre kişisel başarıların azalması algısında anlamlı farklılık bulmuştur. 31-40 yaş aralığında olan çalışanların kişisel başarıların azalması algıları 20-30 yaş arasında olan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların öğrenim durumuna göre duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik algılarında öğrenim durumu değişkeni belirleyici rol oynarken, duygusal tükenme algısının öğrenim durumuna göre belirleyici rol oynamadığı söylenebilir. Çalışanların öğrenim durumlarının tamamında tükenmişlik algıları düşük olmakla birlikte, lise mezunu çalışanların duyarsızlaşma algıları, yüksek lisans mezunlarından; lise mezunu çalışanların kişisel başarıların azalması algıları, yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans mezunlarından; lise mezunu çalışanların genel tükenmişlik algıları, yüksek lisans mezunlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genelleme yapacak olursak öğrenim seviyesi yükseldikçe tükenmişliğin azaldığı söylenebilir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara kıyasla çalıştıkları işyerinde terfi olanaklarının olmaması veya az olmasından dolayı eğitim seviyesi yüksek çalışanlara göre işinde herhangi bir ilerleme kaydedemediğini, işinde harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratamadığını düşünme eğilimi içerisinde bulunabilmektedirler. Bu durum eğitim seviyesi düşük çalışanların kendilerini negatif değerlendirmelerine yol açabilir ve sonuç olarak çalışanların

tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanlar kendilerini organizasyona ve iş hayatına uyum konusunda daha çabuk geliştirebilir. Ayrıca eğitim seviyesi düşük çalışanların daha ağır ve el emeği gerektiren işlerde çalışmalarından kaynaklı olarak daha fazla tükenmişlik davranışı gösterme eğiliminde olduğu söylenebilir. Gülsüm (2015), konaklama işletmelerinde çalışanların kültürel zekâ ve tükenmişlik ilişkisini incelediği çalışmada bu çalışma bulgularını destekler nitelikte öğrenim durumu ile genel tükenmişlik arasında anlamlı farklılık buluştur. Eğitim seviyesi yükseldikçe tükenmişliğin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Korkut (2020), beyaz ve mavi yaka çalışanların tükenmişlik düzeylerini araştırdığı çalışmasında bu araştırma benzer şekilde öğrenim durumuna göre çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarıların azalması algısında anlamlı farklılık bulmuştur. Ancak bu çalışma sonucunda bizim bulgularımızın aksine öğrenim durumu yükseldikçe duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarıların azalması algısının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenim durumu yüksek çalışanların öğrenim durumu düşük çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşamalarının nedeni örgütlerde daha fazla sorumluluk almaları ve iş ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Akkoç ve Tunç (2015), Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla uyguladığı çalışmada bu çalışmanın aksine öğrenim durumu değişkenine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması boyutu ve tükenmişlik ana boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Yakut ve arkadaşları (2013), sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada bu çalışmanın aksine çalışanların eğitim durumuna göre tükenmişliğin üç alt boyutunda da anlamlı fark tespit edememiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların işyerinde çalışma sürelerine göre duyarsızlaşma algıları ve genel tükenmişlik ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Çalışanların duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve genel tükenmişlik algılarında işyerinde çalışma süresi değişkeni belirleyici rol oynarken, duygusal tükenme algısının işyerinde çalışma süresi değişkenine göre belirleyici rol oynamadığı söylenebilir. Çalışanların işyerinde çalışma sürelerinin tamamında tükenmişlik algıları düşük olmakla birlikte işyerinde çalışma süresi 3-5 yıl olan

çalışanların duyarsızlaşma algısı 2 yıl ve altında olanlardan; işyerinde çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan çalışanların genel tükenmişlik algısı 3-5 yıl ve 2 yılın altında olan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genelleme yapmak gerekirse işyerinde çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeyinin arttığı söylenebilir. İşyerinde çalışmaya yeni başlayan çalışanlar örgütü tanıma ve işi öğrenme aşamasında iş ve örgüt kültürü hakkında yeterince bilgi sahibi olmamakta ve gün geçtikçe iş ve örgüt kültürünü tanımaktadır. İşyerinde çalışmaya başladıktan belli bir süre sonra örgüt kültürünü tanıyan çalışanlar, sürekli aynı işi ve aynı süreçleri tekrarladıklarını hissetmekte ve bunun sonucunda tükenmişlik yaşamaya başladıkları söylenebilir. Özipek (2006), orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde tükenmişlik düzeyini tespit etmek amacıyla uyguladığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte işyerinde çalışma süresine göre duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulmuştur. İşyerinde çalışma süresi arttıkça çalışanların duyarsızlaşma algıları artmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyon değişkenine göre duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve toplam tükenmişlik ana boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Çalışanların duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması ve toplam tükenmişlik algılarında pozisyon değişkeni belirleyici rol oynarken, duygusal tükenme algısı pozisyon değişkeninde belirleyici rol oynamamaktadır, denilebilir. Araştırmaya katılan çalışanların pozisyon değişkenine göre tükenmişlik algıları düşük olmakla birlikte işçi pozisyonunda çalışanların duyarsızlaşma algıları, uzman pozisyonunda çalışanlardan; işçi pozisyonunda çalışanların kişisel başarıların azalması algıları, uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanlardan; işçi pozisyonunda çalışanların toplam tükenmişlik algıları, uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genelleme yapacak olursak pozisyon seviyesi yükseldikçe tükenmişlik azalmaktadır, denilebilir. İşçi pozisyonunda çalışanlar örgüte verdikleri katkılarının ve rollerinin önemsiz olduklarını düşünebilir. Bu durum işçi pozisyonunda çalışanların mesleki olarak kendilerini değersiz hissetmelerine ve daha fazla tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Ayrıca araştırmanın ağır ve beden gücü gerektiren metal sektöründe çalışanlara uygulandığı göz önünde bulundurulduğunda bu durum beklenen bir sonuç

olmaktadır. Öztürk (2017), hastane çalışanlarının, görev bağımlılığı, politik davranışları, rol çatışması ve belirsizliğinin tükenmişlik düzeyine etkisini incelediği çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte pozisyon değişkenine göre duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması algılarında anlamlı farklılık bulmuştur. Sekreter pozisyonunda çalışanların duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması algıları doktor pozisyonunda çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erul ve Kelebek (2014), tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla banka çalışanları üzerine uyguladığı çalışma ile Karagöz (2019), banka çalışanlarının tükenmişlik seviyelerini ölçtüğü çalışmasında bu araştırma bulgularının aksine pozisyon değişkenine göre tükenmişlik ana boyutu ve alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çalışanların duygusal tükenme algıları 2,60 olarak ölçülmüş ve düşük bulunmuştur. Literatürde yer alan bazı çalışmalar bu sonuçlarla örtüşmektedir (Akyürek, 2020; Günay, 2021; Duman vd., 2020; Kırıcı ve Özkoç, 2016; Toğa, 2016; Sanlı, 2019; Soba vd., 2017; Yüksek, 2020; Yıldırım vd., 2014). Bazı araştırmacılar ise bu araştırma bulgularının aksine duygusal tükenme algısını yüksek bulmuşlardır (Metin ve Özer, 2007; Kılınçarslan ve Küçüksüleymanoğlu, 2019; Solmaz, 2017).

Çalışanların duyarsızlaşma algıları 2,36 olarak ölçülmüş ve düşük bulunmuştur. Literatürde yer alan bazı çalışmalar bu sonuçlarla örtüşmektedir (Akyürek, 2020; Duman vd., 2020; Gülbayrak ve Aktaş, 2020; Kırıcı ve Özkoç, 2016; Toğa, 2016; Sanlı, 2019; Soba vd., 2017; Yıldırım, 2018; Güneş, 2021). Bazı araştırmacılar ise bu araştırma bulgularının aksine duyarsızlaşma algısını yüksek bulmuşlardır (Metin ve Özer, 2007; Kılınçarslan ve Küçüksüleymanoğlu, 2019; Solmaz, 2017).

Çalışanları kişisel başarıların azalması algıları 2,38 olarak ölçülmüş ve düşük bulunmuştur. Literatürde yer alan bazı çalışmalar bu sonuçlarla örtüşmektedir (Akyürek, 2020; Yıldırım ve İçeli, 2010; Yüksek, 2020; Yıldırım, 2018). Bazı araştırmacılar ise bu araştırma bulgularının aksine kişisel başarıların azalması algısını yüksek bulmuşlardır (Kılınçarslan ve Küçüksüleymanoğlu, 2019; Solmaz, 2017; Güneş, 2020).

Araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre liderlik türleri algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların liderlik algılarında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin belirleyici rol oynadığı söylenebilir. Uzun (2020), İletişim sektöründe çalışanların liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte medeni duruma göre liderlik türleri algısı arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Eryeşil (2012), banka çalışanlarının liderlik tarzları algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte cinsiyete göre liderlik türleri algısı arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Dinçer (2014), beyaz eşya sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe çalışanların liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini araştırdığı çalışmada araştırma bulgularının aksine cinsiyete göre serbest bırakıcı liderlik algısında anlamlı farklılık bulmuştur. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre liderlerini daha serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Uzun (2020), bu çalışmanın aksine cinsiyete göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarında anlamlı farklılık bulmuştur. Erkek çalışanların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda cinsiyete göre liderlik türleri algısında ortaya çıkan farklılığın nedeni Türk toplumunun sosyolojik yapısından kaynaklanmakta olduğu söylenebilir.

Çalışanların yaşlarına göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik boyutu ve toplam liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik algılarında yaş değişkeni belirleyici rol oynarken, etkileşimci liderlik algılarında yaş değişkeninin belirleyici rol oynamadığı ifade edilebilir. Araştırmaya katılan çalışanların liderlik algıları yüksek olmakla birlikte, 29 yaş ve altı çalışanlar liderlerini 40 yaş ve üzerinde olanlara göre daha dönüşümcü lider; 29 yaş ve altı çalışanlar liderlerini 30-39 yaş aralığındakilere göre daha serbest bırakıcı lider; 29 yaş ve altında olan çalışanların toplam liderlik algıları, 30-39 yaş ve 40 yaş ve üzeri olan çalışanların toplam liderlik algılarından, daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genelleme yapacak olursak

genç çalışanların liderlik algıları orta yaş ve üzeri çalışanların liderlik algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Genç çalışanların geleceğe, yenilik ve değişime dönük olarak işi gelenekçi yaklaşımlarla yapmak yerine dönüşümü vurgulayarak liderlik eden kendi kariyerleri ile ilgili daha iyi olmak için onları destekleyen, onlara koçluk ve mentorluk yaparak ilham veren dönüşümcü liderlik türüne daha sıcak baktığı, ayrıca genç çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluklarını yönetebilen, kendi kararlarını kendileri alabilen ve tüm süreçlerde serbest kararlar verebilen serbest bırakıcı lider ile çalıştıkları söylenebilirken, orta yaş ve üzeri çalışanların ise aynı görüşte olmadıkları söylenebilir. Bununla birlikte genç çalışanların liderlik algılarının yüksek olmasının sebebi genç çalışanların diğer çalışanlara göre daha az tecrübeye sahip olması ve liderlere daha bağımlı bir şekilde ihtiyaç duymalarından kaynaklanabilir. Yolsal ve arkadaşları (2017), liderlik üzerine yaptığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte yaşa göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı farklılık bulmuştur. Genç çalışanların dönüşümcü liderlik algısının ileri yaştakilere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzun (2020), iletişim sektöründe çalışanların liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmada bu çalışma bulgularına benzer şekilde yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yaş arttıkça çalışanların liderlerini daha dönüşümcü lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Canbolat (2016), elektrik ve doğalgaz şirketinde çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını ölçtüğü çalışmada bu çalışmanın aksine çalışanların yaşları ile algıladıkları liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları düzeyinde dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ve toplam liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışanların dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik algılarında öğrenim durumu değişkeni belirleyici rol oynarken, etkileşimci liderlik algılarında yaş değişkeni belirleyici rol oynamamaktadır, denilebilir. Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarının tamamında liderlik algıları yüksek olmakla birlikte yüksek lisans mezunu çalışanların dönüşümcü liderlik algıları lise mezunlarından; yüksek lisans ve üniversite mezunu çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları, ilkokul mezunu olan çalışanlardan; yüksek lisans mezunu

çalışanların toplam liderlik algıları, lise mezunu olan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genelleme yapacak olursak eğitim seviyesi yükseldikçe liderlik puan ortalamasının arttığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik açısından eğitim seviyesi yüksek çalışanların, sürekli gelişim ve yeni bakış açıları kazandıran liderlik türüne sahip olduğu söylenebilir. Serbest bırakıcı liderlik açısından eğitim seviyesi yüksek çalışanların liderlerini serbest bırakıcı lider olarak görmesinin nedeni yetki-pozisyon durumu ile açıklanabilir. Bir diğer ifade ile eğitim seviyesi yüksek çalışanlar işi ile ilgili olarak lidere ihtiyaç duymadan ne yapacağını bilmekte iken eğitim seviyesi düşük çalışanlar sürekli olarak onlara emir veren liderlere ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Alper ve Çetin (2018), liderlik türleri ile ilgili yaptıkları çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik boyutunda anlamı farklılık bulmuştur. Eğitim seviyesi yükseldikçe dönüşümcü liderlik algısının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların işyerinde çalışma süreleri algısı düzeyinde etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ve toplam liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışanların etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik algılarında işyerinde çalışma süresi değişkeni belirleyici rol oynarken, dönüşümcü liderlik algısında işyerinde çalışma süresi değişkeninin belirleyici rol oynamadığı söylenebilir. Çalışanların işyerinde çalışma süresilerine göre liderlik algıları yüksek olmakla birlikte, çalışma süresi 6 yıl ve üzeri ile 2 yıl ve altı olan çalışanların etkileşimci liderlik algıları, çalışma süresi 3-5 yıl olan çalışanlardan; çalışma süresi 2 yıl ve altı olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik algısı, 6 yıl ve üzeri ile 3-5 yıl olan çalışanlardan; çalışma süresi 2 yılın altı olan çalışanların toplam liderlik algısı, çalışma süresi 3-5 yıl olan çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünlü (2018), örgütlerde yöneticinin liderlik tarzının algılanma şeklini araştırdığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte işyerinde çalışma süresi algısında etkileşimci liderlik boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi arttıkça çalışanların etkileşimci liderliğe verdiği puan ortalamasının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulut ve Meydan (2018), kamu kurumlarında çalışmakta olan çalışanlar üzerine uyguladığı çalışmada bu çalışmanın

aksine çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ile algıladıkları liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyon değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik ana boyutu olmak üzere tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışanların dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam liderlik algılarında pozisyon değişkeni belirleyici rol oynamaktadır, denilebilir. Çalışanların pozisyon değişkenine göre liderlik algıları yüksek olmakla birlikte uzman yardımcısı ve uzman pozisyonunda çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, işçi pozisyonunda çalışanlardan; uzman pozisyonunda çalışanların etkileşimci liderlik algıları, işçi pozisyonunda çalışanlardan; yönetici, uzman ve uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları, işçi pozisyonunda çalışanlardan; uzman ve uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanların toplam liderlik algısı, işçi pozisyonunda çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genelleme yapacak olursak pozisyon seviyesi yükseldikçe liderlik algısının arttığı söylenebilir. Kaya (2020) demir-çelik işletmesinde çalışanların demokratik ve otoriter liderlik tarzlarıyla çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte pozisyon değişkenine göre serbest bırakıcı liderlik algısında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Pozisyon yükseldikçe çalışanların liderlerini daha serbest bırakıcı lider olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların toplam liderlik algısı puan ortalaması 3,39 olarak tespit edilmiştir. Buradan hareketle çalışanların liderlik algıları yüksektir denilebilir. Bu sonuç literatürde yer birçok çalışma ile örtüşmektedir (Yörük ve Dündar, 2011; Tuncer, 2020; Öztunç, 2019).

Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları 3,44 olarak ölçülmüş ve yüksek bulunmuştur. Bu sonuç literatürde yer birçok çalışma ile örtüşmektedir (Yıldız, 2020; Kara, 2020; Polat, 2020; Tuncer, 2020; Gönen, 2019; Mülayim, 2019; Tokmak, 2019).

Çalışanların etkileşimci liderlik algıları 3,06 olarak ölçülmüş ve yüksek bulunmuştur. Bu sonuç literatürde yer birçok çalışma ile örtüşmektedir (Polat, 2020; Tuncer, 2020; Gönen, 2019; Mülayim 2019; Tokmak, 2020).

Çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları 3,58 olarak ölçülmüş ve yüksek bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki bazı sonuçlar ile örtüşmektedir (Yörük ve Dündar, 2011; Nalbantoğlu, 2019). Bazı araştırmalarda bu çalışmanın aksine çalışanların serbest bırakıcı liderlik algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eryeşil ve İraz, 2007; Yıldız, 2020; Polat, 2020; Tuncer, 2020; Gönen, 2019; Çakır, 2019). Liderlik algılarında ortaya çıkan bu farklılık örgütün yapısına, yapılan işin yoğunluğuna ve türüne göre değişiklik gösterdiği söylenebilir.

Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik algısı arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Analiz sonucuna göre örgütsel destek algısı arttıkça tükenmişlik algısı azalmaktadır. Hipotez 1 açısından değerlendirdiğimizde algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik ana boyutu ve alt boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı H_1: Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezinin tamamen kabul edildiği söylenebilir. Karacaoğlu ve Arslan (2013), imalat sanayi işletmelerinde çalışanların örgütsel destek ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma bu araştırma bulgularını destekler nitelikte çalışanların örgütsel destek algıları ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Örgütsel destek algısı arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması algıları azalmaktadır, denilebilir. Özetle örgütsel destek algısı artıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik algısını azalttığı konusunda ortaya çıkan sonuç, bu çalışmanın alanında öncü, kurumsallaşma düzeyi yüksek bir firmada çalışanlar üzerine yapılmasından ve bu firmada çalışan yöneticilerin çalışanları destekleyerek onların örgüte olan katkılarının arttığına olan inançları ile açıklanabilir.

Liderlik türleri ile tükenmişlik algısı arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik türlerinin alt boyutları olan dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik; tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması alt boyutları ile ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması algısı arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik algısı arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması boyutları azaldığı söylenebilir. Genel olarak dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, tükenmişlik azalmaktadır. Bu durum dönüşümcü liderlerin çalışanlarını adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmelerine yönlendirirken bu durum çalışanların tükenmişlik algılarını azaltmaktadır, denilebilir. Aydemir (2014), rehber öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında bu araştırma bulgularını destekler nitelikte dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal tükenme ve kişisel başarıların azalması algısı arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik algısı arttıkça duygusal tükenme ve kişisel başarıların azalması algılarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Etkileşimci liderlik algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik boyutları arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik algısı ile kişisel başarıların azalması algısı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Etkileşimci liderlik algısı arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişliğin azaldığı söylenebilir. Genel olarak etkileşimci liderlik algısı arttıkça, tükenmişlik azalmaktadır. Etkileşimci lider, çalışanları riskten kaçınarak geçmişten süregelen faaliyetleri daha etkin ve verimli kılarak iş yaptırmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde büyük yenlik ve köklü değişim olmadan mevcut düzeni sürdürerek iş gördüren etkileşimci liderlere sahip olan çalışanların tükenmişlik algılarının düşmesine neden olmaktadır, denilebilir. Bakan ve arkadaşları (2015), yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte etkileşimci liderlik algısı ile toplam tükenmişlik boyutu arasında negatif

yönde ve anlamlı ilişki bulmuştur. Etkileşimci liderlik algısı arttıkça toplam tükenmişlik algısının azaldığı, sonucuna ulaşılmıştır.

Serbest bırakıcı liderlik algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik boyutları arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunurken, serbest bırakıcı liderlik algısı ile kişisel başarıların azalması algısı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Serbest bırakıcı liderlik algısı arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik azalmaktadır. Genel olarak sorumluluklarını dağıtan, karar almaktan kaçınan ve çalışanlara özgürlük tanıyan serbest bırakıcı liderliğin tükenmişliği azalttığı söylenebilir. Yıldız ve Çolak (2018), seyahat acentalarında bulunan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uyguladıkları çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte serbest bırakıcı liderlik algısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik boyutu arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunurken kişisel başarıların azalması boyutunda istatiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Serbest bırakıcı liderlik algısı arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişliğin azalmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 2 açısından değerlendirdiğimizde dönüşümcü liderlik boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması değişkenleri düzeyinde; etkileşimci liderlik boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, toplam tükenmişlik değişkenleri düzeyinde; serbest bırakıcı liderlik boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, toplam tükenmişlik değişkenleri düzeyinde; toplam liderlik ana boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıların azalması, toplam tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı "H_1: Liderlik türleri ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik boyutunda kişisel başarıların azalması düzeyinde; serbest bırakıcı liderlik boyutunda kişisel başarıların azalması düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığından "H_0: Liderlik türleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi kabul edilmiştir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre Hipotez 2'nin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Liderlik türleri ile örgütsel destek algısı arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik türleri ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik arttıkça örgütsel destek algısı artmaktadır. Yönettiği grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlayan dönüşümcü liderlik, çalışanların yenilik ve değişim isteklerini dikkate almadan, risklerden kaçınarak geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak iş yapma ve yaptırmayı sağlayan etkileşimci liderlik ile sorumluluk ve karar almaktan kaçınan ve yönetim yetkisine ihtiyaç duymayan serbest bırakıcı liderlik algısı arttıkça örgütsel desteğin de arttığı söylenebilir. Hipotez 3 açısından değerlendirdiğimizde liderlik türleri algıları ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğundan dolayı "H1: Liderlik türleri ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre Hipotez 3'ün tamamen kabul edildiği söylenebilir. Koç ve Altuntaş (2018), hemşirelerin algıladığı örgütsel desteğin, liderlik tarzları ve sorun çözme becerilerine etkisini belirlemek amacıyla uyguladığı çalışmada bu araştırma bulgularını destekler nitelikte dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Örgütsel destek algısı arttıkça, dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik boyutları artmaktadır.

Örgütlerin günümüzde yapacağı en önemli eylem çalışanlara yapacağı yatırımdır. Bu sebeple örgütler çalışanlarını sürekli olarak gözetmeli ve onları desteklemelidir. Desteklendiğini hisseden çalışanların işyerinde başarılı olma ve işini severek yapma oranlarının yüksek olduğu yapılan araştırmalarda belirlenmiştir. Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanın tükenmişlik yaşama olasılığı da azalmaktadır. Günümüz örgütlerinde çalışanların işini severek yapması ve tükenmişlik davranışı yaşamaması için yöneticilere de büyük işler düşmektedir. Bu sebeple yöneticilerin amirden çok lider olması örgüt için önemli olmaktadır. Liderlerin sahip olduğu davranış tarzı örgütte çalışanların etkililiğini ve verimliliğini önemli derecede etkilemektedir. Çalışanların fikirlerini dikkate alan, çalışanlara karşılıklı güven ortamı oluşturan ve açık iletişim kanalları sağlayan liderler örgütler ve çalışanlar için önemli yer tutmaktadır.

Özet olarak, algılanan örgütsel desteğin tükenmişliği olumlu anlamda etkilediği, algılanan örgütsel destek seviyesi arttıkça tükenmişliğin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde liderlik türlerinin algılanan örgütsel destek ve tükenmişliğe etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular belirli bir bölgede yer alan ve belirli sektöre ait örgüt çalışanlarından elde edildiğinden dolayı diğer sektör ve örgütler için genellenemeyebilir. Bu sebeple verilecek olan öneriler sektörden sektöre, örgütten örgüte değişiklik gösterebilir. Bu bağlamda algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve liderlik türleri üzerine örgütler için şu önerilerde bulunulabilir:

Örgütler tarafından çalışanlara sağlanacak destekler çalışanların maruz kaldığı tükenmişlik düzeylerini düşüreceği söylenebilir. Bu sebeple örgütler çalışanlarını sürekli olarak desteklemeli ve onların yanında olduğunu hissettirmelidir.

Yöneticilerin tükenmişlik duygusunu arttıracak durumlara karşı iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalarına başvurmaları uygun olacaktır.

Örgüt yöneticileri kurumun yapısı inceleyerek örgütsel desteği algısını arttıracak faktörlerin neler olduğunun belirlemeli ve örgütsel destek algısını azaltan etkenlerin neler olduğu konusunda çeşitli araştırmalar yapmalıdır.

Örgütler çalışanların örgüte verdikleri katkının değerli olduğunu onlara hissettirmeli, fikirlerini dinlemeli gerektiğinde ödüllendirmeli ve onların motivasyonlarını sürekli olarak yüksek tutmaya odaklanmalıdır.

Liderler astlarına karşı ödül ve ücret gibi konularda adil ve şeffaf olmalı, astlarına eğitim, kariyer planlama ve yetenek geliştirme konularında yol gösterici olmalıdır. Ayrıca lider astlarına karşı tutamayacağı sözler vermekten kaçınmalıdır.

Çalışanların örgüt ile ilgili yaşadığı problemler varsa araştırılmalı, gereken yerlere ulaştırılıp mümkün olan en kısa süre zarfında çözüme ulaştırılmalıdır.

Bedensel olarak ağır işlerde çalışanların tükenmişlik davranışı sergilemelerini önlemek amacıyla sürekli olarak rotasyona tabi tutulmalı mümkünse belli aralıklarla izne çıkartılmalıdır.

Bedensel olarak ağır üretim faaliyeti içeren montaj hatları mümkünse otomasyon sistemine geçirilmelidir.

Çalışanların tükenmişlik yaşamaları durumunda örgüt içerisinde psikolojik destek danışmanları bulundurulmalıdır.

Örgütte çalışma süresi fazla olan çalışanların neden daha fazla tükenmişlik yaşadığı araştırılmalı gerekirse çalışanlara destek sağlanmalıdır.

Çalışanların tükenmişlik yaşamalarını azaltmak amacıyla işyerinde veya işyeri dışında sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve çalışanların tümünün katılımının sağlanması teşvik edilmelidir.

Örgüt tarafından çalışanlarla yöneticilerin katılımı ile belirli aralıklarla öneri ve sohbet toplantıları düzenlenerek, çalışanların fikir veya düşüncelerinin örgüt için önemli olduğu vurgulanmalıdır.

Çalışanlara yapacağı iş ile ilgili belirli sınırlar çizerek o sınırlar içinde özerklik sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Afzali, A., Motahari, A. A., & Shirkouhi , L. H. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnički Vjesnik*, 623-629.

Akhtar, M. S., Salleh, L. M., Ghafar, N. H., Khurro, M., & Mehmood, S. A. (2018). Conceptualizing the impact of perceived organizational support and psychological contract fulfillment of employees paradoxical intentions of stay and leave. *International Journal of Engineering & Technology*, *7*(2), 9-14.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4*, 1-25.

Akkoç, İ., & Tunç, H. (2015). Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(34), 1-21.

Akkoç, İ., Çalışkan , A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi:Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi, 19*(1), 105-135.

Aksu, A. (2009). İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik. *New World Sciences Academy*, *4*(2), 476-485.

Akten, S. (2007). Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Aktuna, H., & Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(2), 299-322.

Akyürek, M. (2020). Öğretmenlerde Tükenmişlik. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(37), 35-47.

Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(25), 71-90.

Al, A. (2016). Kısmi Zamanlı Çalışanlarla Tam Zamanlı Çalışanların Bireysel Performans Düzeylerinde İş Tatmininin Rolü. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aldhaheri, A. (2018). The Relationship Between the Levels of Cultural Intelligence and the Ability to Adapt Leadership. *Durham University Durham Business School Doctoral Thesis*.

Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(28), 97-124.

Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N.-I., & Ali, M. N. (2015). Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance, 31*, 161-169.

Alkın, C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Allen, K. S. (2016). Leadership Style And Growth: A Qualitative Case Study Of Leadership Style At A High-Growth Megachurch. *Capella University A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*.

Alper, M., & Çetin, C. (2018). LİDERLİK TÜRLERİNİN WHISTLEBLOWING İLİŞKİSİNİN AVUKATLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 49-64.

Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science, 3*(5), 208-229.

Altınok, M. (2018). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Nöbet Sisteminde Çalışan Kapıkule Gümrük Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dali Yüksek Lisans Tezi*.

Altınöz, M., Cop, S., Çakıroğlu, D., & Altınöz, T. (2016). The Influence of Organization Support Perceived in Enterprises on Burnout Feeling: A Field Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 427-434.

Altuntuğ, K., & Ege, E. (2012:218). Doğum Sonu Yaşam Kalitesi Ölçeği'nin Türkçe Uyarlamasının Geçerlik ve Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 15*(3), 214-222.

Ardıç, K., & Polatcı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (Goü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(2), 69-96.

Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 131-148.

Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 30*(2011), 1103-108.

Aslan, A., & Yalçın, A. (2021). Sağlık Hizmetlerinde Bireysel Hesap Verebilirlik ve Ardılları Arasındaki İlişkilerde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütlerin Sıkılık Durumunun Düzenleyici Rolü: Şehir Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 16*(1), 227-251.

Atalar, E. (2019). İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi ve örgütsel destek algısının moderatör rolü (Yöneticiler ve çalışanlar açısından). *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dali Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(2), 148-157.

Avci, D., & Sahin, H. (2017). Relationship Between Burnout Syndrome and Internet Addiction, and the Risk Factors in Healthcare Employees in a University Hospital. *Konuralp Tıp Dergisi, 9*(2), 1-8.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 1-26.

Aydemir, S. (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Aykan, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(17), 213-224.

Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(1), 123-137.

Azırı, B. (2011). Job Satısfactıon: A Lıterature Revıew. *Management Research And Practıce, 3*(4), 77-86.

Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki:Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi, 2008*(1), 13-40.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*(19), 73-84.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7*(14), 201-222.

Baltaş, A. (2016). *Türk Kültüründe Yönetmek* (9. Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (21. Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Barutçu, E., & Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış, 8*(2), 541-561.

Baş, M. (2020). Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü – Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*.

Başgüt, S. (2019). Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Örgüt Temelli Özsaygının Rolü. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi, 16*(59), 125-139.

Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5*(12), 1-13.

Beşikci, E. B. (2019). Strategic Leadership Styles On Maritime Safety. *Ocean Engineering, 185,* 1-11.

Biçici, H. (2013). İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalrına Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Birsen, A., Gönener, D., & Demirkıran, C. (2010). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi. *Fırat Tıp Dergisi, 15*(1), 10-16.

Boatman, S., & Adams, T. C. (1992). The Ethical Dimension Of Leadership. *Campus Activities Programming, 25*(1), 62-67.

Bohoris, G., & Vorria, E. (2008). Leadership vs Management. *Business Excellence/Performance Management view* , 1-8.

Bottomley , K., Burgess, S., & Fox, M. (2014). Are the Behaviors of Transformational Leaders Impacting Organizations? A Study of Transformational Leadership. *International Management Review, 10*(1).

Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı* .

Brom, S. S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., & Leiter, M. P. (2015). Areas Of Worklife As Predictors Of Occupational Health – A Validation Study İn Two German Samples. *Burnout Research, 2*, 60-70.

Bulut, H., & Meydan, C. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergis, 73*(1), 223-244.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Gelistirmede Kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Egitim Yönetimi*(32), 470-483.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Örnekleme Yöntemleri.* http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf, Erişim Tarihi: 12.01.2018. adresinden alındı

Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *EGE AKADEMİK BAKI, 14*(4), 583-596.

Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(1), 57-72.

Canbolat, S. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Candan, H., & Kaya, T. P. (2015). İhbarcılık (Whistleblowıng) ve Algılanan Örgütsel Destek arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 305-330.

Carlin, D. (2019). (19.03.2020) https://www.forbes.com/sites/davidcarlin/2019/10/18/democratic-authoritarian-laissez-faire-what-type-of-leader-are-you/#9fa1a442a6b8

Chand, S. (2020, 3 30). http://www.yourarticlelibrary.com/business-management/6-important-types-of-power-in-leadership/2560 adresinden alındı

Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1-10. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/.

Coyle-Shapiro, J.-M., & Conway, N. (2005). Exchange Relationships : Examining Psychological. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 1-28.

Çelik , C. (2019). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yazılım Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı*.

Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu* (2. Baskı b.). İstanbul: Nobel Yayınları.

De Hoogh, A., Greer, L., & Den Hartog, D. (2015). Diabolical Dictators Or Capable Commanders? An İnvestigationof The Differential Effects Of Autocratic Leadership On Team Performance. *The Leadership Quarterly, 26*, 687-701.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 52-69.

Derinbay, D. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Dinçer, D. (2014). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi* .

Doğan, A. (2018). *Liderlik, Örgüt Kültürü ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları.* İstanbul: Patriot Yayınları.

Dolgun, U. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3. Baskı b.). İstanbul: Ekin Yayınevi.

Doymuş, K. (2009). *Korelasyon Analizi.* https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt.

Duman, N., Sak, R., & Sak, İ. (2020). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 17*(1), 1098-1127.

Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 7*(2), 277-286.

Duyan, E., & Dierendonck, D. V. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları, 0*(49), 1-32.

Düzgün, E., & Yeşiltaş, M. (2019). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 16*(3), 533-552.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & LaMastro , V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation . *Journal of Applied Psychology*, 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.

Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *SHRM-SIOP Science of HR Series*, 1-22.

Eken, F. O., & Ebadi, H. (2019). Anksiyetenin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Aracılık Rolü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6*(2), 112-126.

Emre , O. (2018). İş Yolculuğunun Kavramsal Anlamda İncelenmesi ve Geri Çekilme Davranışları. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 9*(16), 1613-1633.

Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi, 162*.

Ercan, İ., & Kan, İ. (2004:213). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30*(3), ss.211-2016.

Erdem, H., Turen, U., Gokmen, Y., & Tuz, O. (2017). Perceıved Organızatıonal Support, Stress Copıng Behavıors And Medıatıng Role Of Psychologıcal Capıtal: Specıal Educatıon And Rehabılıtatıon Centers. *Scientific Annals Of Economics And Business, 64*(3), 375-393.

Eren, F., & Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1*(1), 851-864.

Eröz, S., & Şıttak, S. (2019). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 13*(19), 1576-1599.

Eryeşil, K. (2012). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslekyüksek Okulu Dergisi, 20*(2), 129-139.

Eser, G. (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütesel Destek Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İB.F Dergisi, 30*(1), 367.

Essa, E. B., & Alattari , A. (2019). The Relationship Between Followership Styles and Leadership Styles. *Research in Educational Administration & Leadership, 4*(2), 407-449.

Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Wang, D., & Cooper, B. (2020). Antecedents of Duty Orientation and Follower Work Behavior: The Interactive Efects of Perceived Organizational Support and Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 627-639.

Feng, G., Zhu, J., Wang, N., & Liang, H. (2019). How Paternalistic Leadership Influences IT Security Policy Compliance: The Mediating Role of the Social Bond. *Journal of the Association for Information Systems, 20*(11), 1650-1691.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 13*(2), 101-118.

Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Yazıları, 15*(30), 1-9.

Gok, O. A., Akgunduz, Y., & Alkan, C. (2017). The Effects of Job Stress and Perceived Organizational Support on Turnover Intentions of Hotel Employees. *Journal of Tourismology, 3*(2), 23-32.

Gorgulu, O., & Akıllı, A. (2017). The determination of the levels of burnout syndrome, organizational commitment, and job satisfaction of the health workers. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 48-56.

Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik Sendromu: Tüketmeyin, Tükenmeyin.* İstanbul: Nesil Yayınları.

Gönen, S. (2019). Liderlik Tarzları İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki: Tekstil İşletmeleri Örneği. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Graafland, J. J., & Rutten, B. A. (2004). Perceived Organisational Support And Profitability. *SSRN Electronic Journal*, 1-30.

Graen, G., & Uhl-Bien , M. (1995). Relatıonshıp-Based Approach To Leadershıp: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadershıp Over 25 Years: Applyıng A Multı-Level Multı-Domaın Perspectıve. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.

Gül , H., & Beyşenova, A. (2019). Türkiye'de Liderlik Özellikleri İle İlgili Yazılan Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20*(1), 438-446.

Gülaydın, M. (2019). Algılanan Örgütsel Destek İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Gülbayrak, B., & Aktaş, A. (2020). Kadın Ve Erkek Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: Ankara Örneği. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 16*(2), 413-432.

Gülsüm, D. (2015). Kültürel Zekâ Ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı*.

Günay, A. (2021). İşe Bağlı Duygusal Tükenmişlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30*(1), 142-149.

Gündoğdu, S. (2014:314). Su Ürünlerinde Çoğunlukla Uygulanan Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testleri. *Journal of FisheriesSciences., 8*(4), 310-316.

Güner, Ç., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(1), 291-306.

Güneş, A. (2021). Özel ve Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Sınıf Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(58), 290-311.

Gürbüz, S. (2006). ÖRGÜTSEL Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 48-75.

Güzel, T., & 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), 281-296.

Haq, M. A.-u., & Peder, K. (2016). Impact Of Leadership Styles On Employees' Attitude Towards Their Leader And Performance: Empirical Evidence From Pakistani Banks. *Future Business Journal, 2*(1), 54-64.

Hayton, J. C., Carnabucı , G., & Eısenberger , R. (2011). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 225-249.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5*(1), 67-92.

İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Electronic Journal Of Social Sciences, 15*(57), 649-660.

İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi, 1*(35), 1-15.

İpçioğlu, İ., & Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satışgücü üzerine Bir Analiz. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 11*(3), 131-148.

Işık, C., & HAJIYEVA, T. (2018). Bireysel Yenilikçilik ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İlişkisi: İstanbul Otelleri Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 206-227.

Işıkhan, V. (2020, 3 31). *Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu*. http://www.solunum.org.tr/TusadData/Book/472/176201612828-32_Bolum_31_Tukenmislik.pdf adresinden alındı

İzgören, A. Ş. (2016). *İş Yaşamında 100 Kanguru* (45. Baskı b.). Ankara: Elma Yayınevi.

Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job related stress: Families as victims. *Journal of Occupational, 3*(1), 63-77.

James, O., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research, 2*(2), 355-361.

Jansen, E. P. (2011). The Effect Of Leadership Style On The İnformation Receivers' Reaction To Management Accounting Change. *Management Accounting Research, 22*, 105-124.

Kaçmaz , N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68*(1), 29-32.

Kaplan, M., & Uzun , A. (2017). Hizmetkar Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 7*(1), 14-26.

Karaalioğlu, Z. F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, 3.

Karacaoğlu, K., & Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*(3), 457-476.

Karadirek, G. (2020). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin; Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 10*(1), 203-220.

Karagöz, L. (2019). Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Erzurum İlinde Bir Uygulama. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Kaya, M. (2020). Demokratik Ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Kaya, T. (2009). Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (İstanbul İli Örneği). *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğtim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı Yüsek Lisans Tezi*.

Kestek, S., Çolakoğlu, Ü., & Atay, H. (2018). Otel Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Kuşadası Örneği. *Journal of Travel and Tourism Research, 13,* 53-68.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi, 13*(13), 81-98.

Kılınçarslan, T., & Küçüksüleymanoğlu, R. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Bursa İli Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 617-636.

Kırıcı, E., & Özkoç, A. (2016). Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisİ, 14*(1), 20-32.

Koç, Ş., & Altuntaş, S. (2018). Hemşirelerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Liderlik Tarzları ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi. *Journal of Health and Nursing Management, 5*(2), 100-112.

Koçak, D. (2019). Algılanan Örgütsel Engel Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması Ve İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Busıness & Management Studıes: An Internatıonal Journal, 7*(1), 58-77.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*.

Korkut, S. (2020). Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışan Erişkinlerde Algılanan Yıldırma Davranışı Ve Tükenmişlik Düzeyi İlişkisinin İncelenmesi. *Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Bilim Dalı*.

Köse, S., & Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(27).

Kulualp, H. G., & Sarı, Ö. (2019). Tükenmişlik Sendromu: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversites Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(35), 211-230.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 1-31.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management,, 44*(3), 1854-1884.

Lackritiz, J. R. (2004). Exploring Burnout Among University Faculty: İncidence, Perfonmance, And Demographic İssues. *Teaching and Teacher Education, 20*(7), 713-729.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The İmpact Of İnterpersonal Environment On Burnout And Organizational Commitrnent. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 297-308.

Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A Theoretical Perspective On The Difference Between Leadership And Management. *Procedia Engineering, 196*, 478-482.

Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). Relationship Between Leadership Syles And Project Success İn The South Africa Construction İndustry. *Procedia Engineering, 123*, 284-290.

Lucia, F. (2018). Manager versus Leader. Why Are Both Roles Valuable? *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 18*(2), 428-431.

Lunenburg, F. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION, 15*(1), 1-9.

Mary, S. (2015). Impact of perceived organisational support on job satisfaction – a study report. *International Journal of Applied Science and Engineering, 3*(2), 45-48.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psycholog, 7*(1), 63-74.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupatıonal Behavıour, 2*, 99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

Mehrotra, A. (2005). *Leadership Styles of Principals.* New Delhi: Krishan Mittal for Mittal.

Mercan, N. (2016). Liderlik Tarzları ve Toplumsal Cinsiyete Etkisi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(5), 131-142.

Meriç, E., Çiftçi, D. Ö., & Yurtal, F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 27*(1), 65-74.

Metin, Ö., & Özer, F. (2007). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10*(1), 58-66.

Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(4), 123-140.

Michael, J., Evans, D., Jansen, K., & Haight, J. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research, 36*, 171-179.

Mohamed, S. A., & Ali, M. (2015). The Influence of Perceived Organizational Support on Employees' Job Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications, 5*(4), 1-6.

Muteswa , R. (2016). Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management, 8*(24), 135-140.

Mülayim, M. (2019). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Mwaisaka, D., Aol, G., & Ouma, C. (2019). Influence Of Directive And Supportive Leadership Styles On Employee Job Satisfaction İn Commercial Banks İn Kenya. *Internatıonal Journal Of Resarach Inbusuness And Socıal Scıence, 8*(6), 162-174.

Naktiyok, S. (2019). The Impact of Organizational Support on Quality of Work Life Within The Scope of Psychological Empowerment. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 13*(19), 1-1.

Nalbantoğlu, C. (2019). Türk – İsveç İş Kültüründe Liderlik Tarzlarının Çatışma Çözüm Yönetimi Üzerine Etkisi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., & Arıcı, U. D. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(2), 1-26.

Oğuz, E. (2010). The Relationship Between The Leadership Styles Of The School Administrators And The Organizational Citizenship Behaviours Of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 9*, 1188-1193.

Okat, Ç., & Koçak, N. (2019). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gastroia: Journal Of Gastronomy And Travel Research, 3*(2), 279-303.

Oluk, P. (2018). Algılanan Örgütsel Destek Ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkide Adalet Faktörünün Aracılık Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Osmay, N. (2018). *İnsan Mühendisliği* (31. Baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9*(15), 103-116.

Özdamar, K. (2004:633). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (5 b., Cilt 2). Eskişehir: Eskişehir Kaan Kitabevi.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 113-130.

Özer, Y. (2014). Algılanan Örgütsel Destek ve Kişilik Özelliklerinin Takım İnovasyonu Üzerine Etkisi: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Özgül, F., & Atan, T. (2016). Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi (Ordu İli Örneği). *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18*(2), 1002-1016.

Özipek, A. (2006). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi Ve Nedenleri . *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Özkan, F., & Aksoy, C. (2015). Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişliğine Etki Eden Faktörler: Gaziantep İlinde Bir Alan Araştırması. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 1*(4), 23-41.

Özsoy, G. (2005:184). Problem Çözme Becerisi İle Matematik Başarısı Arasındaki İlişki. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(3), 179-190.

Öztunç, E. (2019). Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama Şletmleri Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Öztürk, İ. (2017). İşgörenin Görev Bağımlılığı, Politik Davranışları, Rol Çatışması Ve Belirsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir

İnceleme . *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özler, N. D., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı b.). Eskişehir: Andadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Polat, G. (2020). Liderlik Tarzlarının Sinizm Ve Sanal Kaytarma Davranışına Etkisi: Afyonkarahisar İli Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Polatçı, S., & Ardıç, K. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *YÖNETİM VE EKONOMİ, 21*(2), 280-292.

Power, R. (2013). Leader-Member Exchange Theory in Higher and Distance Education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning, 14*(4), 277-284.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.

Roberts, S., & Rowley, J. (2008). *Leadership: The Challenge For The İnformation Profession.* London: Facet Publishing.

Saçlı, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Saleem, H. (2015). The İmpact Of Leadership Styles On Job Satisfaction And Mediating Role Of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172*, 563-569.

Samat, L. (2020). Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Uygulama. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Sarfraz, M., Qun, W., Sarwar, A., Abdullah, M. I., Imran, M. K., & Shafique, I. (2019). Mitigating effect of perceived organizational support on stress in the presence of workplace ostracism in the Pakistani nursing sector. *Psychology Research and Behavior Management, 12*, 839-849.

Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bİr Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. *The handbook of work and health psychology, 2*(1), 282-424.

Schwab, R. L., & Jackson, S. E. (1986). Educator Burnout: Sources And Consequences. *Educational Research Quarterly, 10*(3), 14-30.

Serinikli, N. (2019). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7*(18), 499-515.

Sharma, R. R., & Cooper, C. (2017). *Executive Burnout : Eastern and Western Concepts, Models and Approaches for Mitigation* (Cilt First Edition). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Sharma, R. R., & Cooper, S. C. (2017). *Executıve Burnout Eastern and Western Concepts, Models and Approaches for Mitigation.* Bingley UK: Emerald Group Publishing Limited.

Shın, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 40*(6), 703-714.

Solmaz, G. (2017). Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Pamukkale İşletme Ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 4*(2), 1-23.

Soybakıcı, B. (2019). İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 32.

Surji, K. (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness. *European Journal of Business and Management, 7*(33), 154-167.

Şad, B., & Şahin, S. (2018). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyinin Yaşam Doyumuna Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 15*(2), 461-480.

Şahin, M. (2019). Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Doktora Tezi*.

Şahinler, S. (2000). En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri. *MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi, 5*(1-2), 57-73.

Şama , E., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9*(2), 313-342.

Şenses, B. (2018). Örgütsel Sinizim: Liderlik Davranış Tarzına Göre Ortaya Çıkan Bir Tutum. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1*(1), 13-28.

Tağraf, H., & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(2), 135-154.

Tangpong, C., Li, J., & Hung, K.-T. (2016). Dark side of reciprocity norm: Ethical compromise in business exchanges. *Industrial Marketing Management, 55*, 83-96.

Tanrıöğen, Z., & Sertel, G. (2019). Öğretmenlerin Kendini Sabote Etme Düzeyi ile Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişki. *Trakya Eğitim Dergisi, 9*(3), 506-526.

Taşkıran, E., & Köse , A. (2016). Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(14), 711-725.

Tatlıoğlu, K. (2019). Maslach ve Jackson'un Tükenmişlik Modeli Bağlamında Tükenmişlik Kavramı. *3. Taras Shevchenko International Congress on Social Sciences*, 358-367.

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(6), 566-583.

TDK. (13.10.2019). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veri tbn&kelimesec=320524.

Telli, E. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Öalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Telli, E., Ünsar, S. A., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges, 2*(2), 135-150.

Tokmak, M. (2020). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Negatif İnovasyon Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17*(1), 441-464.

Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1), 41-57.

Tuncer, T. (2020). Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Isparta İli Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Amme İdaresi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Tunç, A., & Gündüz, B. (2010). Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi, 11*(1), 84-106.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(2), 183-206.

Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(2), 195-218.

Uçar, D., & Ötken, A. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25*(2), 85-105.

Uçar, E. P. (2019). Araştırma Görevlilerinin Presenteizm Tutumları ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Uysal, D. (2019). Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Örgütsel Güven, Algılanan Örgütsel Destek Ve Öz Yeterlik Açısından İncelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Uzun, H. (2020). Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Ünlü, D. (2018). Yöneticilerin İletişim Tarzı İle Liderlik Tarzları (Türleri) Arasındaki İlişki. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Tezi*.

Üren, S. G., & Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi Ġktisadi ve Ġdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(1), 29-52.

Üstün, F. (2018). Yönetsel Destek Algısının İşten Ayırma Niyeti Üzerine Etkisinde Ücret ve Ek Gelirlerin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management, 15*(3), 560-581.

Veldsman, T., Johnson , A., & Madonsela, T. (2016). *Leadership : Perspectives From the Front Line.* Published by KR Publishing.

World Health Organization. (16/12/2020). https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases .

Xiang-ju, M. (2010). Intention to Leave or Remain: Testing the Different Effects of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *International Conference on Management Science & Engineering*, 976-981.

Yakut, H., Kapısız, S., Durutuna, S., & Evran, A. (2013). SAĞLIK ALANINDA ÇALIŞMA YAŞAMINDA TÜKENMİŞLİK. *The Journal of Gynecology - Obstetrics and Neonatology, 10*(38), 1564-1571.

Yıldırım, M. H., & İçeli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), 123-131.

Yıldırım, M., Erul, E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 34-44.

Yıldız, E. (2012). Mesleki Tükenmişlik Ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33*(2), 37-61.

Yıldız, K., & Ertürk, R. (2019). Yönetici ve Lider Kavramlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Metafor Çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(4), 1190-1216.

Yıldız, O. (2020). Liderlik Tarzlarının Ve Örgüt Kültürünün Personelin Psikolojik Dayanıklılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

Yılmaz, H., & Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University, 6*(27), 4488.

Yılmaz, N. (2019). X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişliklerine Etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal BİIimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Yörük, D., & Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1), 93-106.

Yücenur, G., Demirel, N., Ceylan, C., & Demirel, T. (2011:160). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12*(1), 156-168.

Zafar, A., Murtaza, G., Zafar, M. A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Information Management and Business Review, 4*(9), 487-495.

Zagenczyk, T. (2001). A Socıal Influence Analysıs Of Perceıved Organızatıonal Support. *Submitted To The Graduate Faculty Of The Katz Graduate School Of Business İn Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy*.

Zogjani, A., Llaci, S., & Elmazi, E. (2014). The Role Of Power İn Effective Leadership And Followership: The Albanian Case. *Romanian Economic and Business Review, 9*(1), 89-102.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI SİZE EN UYGUN YANITA GÖRE CEVAPLAYINIZ. **KESİNLİKLE ADINIZI VE SOYADINIZI YAZMAYINIZ.** SORULARIN CEVAPLARI **BİREYSEL OLARAK** BİLİMSEL ARAŞTIRMA İÇİN VERİ OLARAK KULLANILACAK OLUP HİÇ BİR KİŞİ VEYA KURUMA VERİLMEYECEK GİZLİ TUTULACAKTIR. DESTEĞİNİZ VE ARAŞTIRMAYA VERECEĞİNİZ KATKIDAN DOLAYI ŞİMDİDEN TEŞEKKÜR EDERİZ**.**

Özer Başargan

Trakya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Özellikler:

1. **KAÇ YAŞINDASINIZ?** (Lütfen belirtiniz……..)
2. **CİNSİYETİNİZ ?** Kadın ( ) Erkek ( )
3. **ÖGRENİM DURUMUNUZ?**

   İlkokul ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( )
4. **ŞU ANKİ GÖREVİNİZ?**

İşçi ( ) Uzman Yardımcısı ( ) Uzman ( ) Kıdemli Uzman ( ) Yönetici ( ) Üst Düzey Yönetici ( )

5. **BU İŞYERİNDE KAÇ YILDIR ÇALISMAKTASINIZ?** (Lütfen belirtiniz……..)
6. **MEDENİ DURUMUNUZ? (Cevabınız Bekar ise 9. soruya geçiniz.)**

   Evli ( ) Bekar ( )
7. **KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ?**

   0-2 ( ) 3-5 ( ) 6-8 ( ) 9 ve daha fazla ( )
8. **EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR?** Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )
9. **YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 yaşları arasında) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?**

   Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyük Şehir ( )
10. **SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ**

    1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üstü ( )

Aşağıda algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve liderlik türleri ile ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her soruyu okuyarak size en uygun olan kutucuğa "X" işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:

	Aşağıda **Algılanan Örgütsel Destek** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir.					
2	Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz.					
3	Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten düşünür.					
4	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.					
5	Çalıştığım kurum bir sorunum olduğunda yardıma hazırdır.					
6	Çalıştığım kurum beni etkileyen kararlar alırken, çıkarlarımı düşünmez.					
7	Çalıştığım kurumda işimde gösterdiğim ekstra çaba takdir görmez.					
8	Çalıştığım kurum işimle ilgili yapabileceklerin en iyisini yapsam bile bunun farkında olmaz.					
9	Çalıştığım kurum benimle pek ilgilenmez.					
10	Çalıştığım kurum onun yararına olan katkılarıma değer verir.					
11	Çalıştığım kurum yükselmem ve terfi etmem için çok az olanak sağlar.					
12	Çalıştığım kurum işimden genel olarak memnun olup olmadığımla ilgilenir.					

Tükenmişlik Ölçeği

	Aşağıda **Tükenmişlik** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda, birgün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıprandığımı 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 kısıtladığını hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					

22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Liderlik Türleri Ölçeği

	Aşağıda **Liderlik Türleri** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz. **YÖNETİCİNİZ…**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Davranışları ile rehberlik eder.					
2	Şirket içinde çok fazla görünmez.					
3	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.					
4	Yarara olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.					
5	Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.					
6	Çalışanları temsil etme yeteneği güçlüdür.					
7	Kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.					
8	Sorunlara etkili çözümler bulur.					
9	Geri bildirim vermekten kaçınır.					
10	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.					
11	Beklentileri karşılamaya çaba gösterir.					
12	Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.					
13	Sorumluluklarını başkalarına devreder.					
14	Enerjik bir yapıya sahiptir.					
15	Yaratıcı fikirleri ödüllendirir.					
16	Uyum içinde çalışmayı sağlar.					
17	Acil sorunlara cevap vermekte gecikir.					
18	Belirlenen hedeflere ulaşılamadığında, verdiği değer azalır.					
19	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturulmasını sağlar.					
20	Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendirir.					
21	Risk almaktan hoşlanmaz.					
22	Çalışanlara güven verir.					
23	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.					
24	Coşku ve heyecanı canlı tutar.					
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmeye yardımcı olur.					

26	Karar vermekten kaçınır.					
27	Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28	Ancak, verilen görev yerine getirildiğinde ödüllendirir.					
29	Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yapar.					
30	Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32	Değişimden ve yenilikten yana olunmasını ister.					
33	Çalışanlara yol ve yöntem göstermez.					
34	Kaygıları dinler ve önemser.					
35	Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

Ek-2. Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/07/2020-447006

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 29563864-050.04.04-E.447006 28/07/2020
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özer BAŞARGAN'ın araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 22.07.2020 tarihli toplantısında alınan 05/05 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek: Etik Kurul Kararı

Adres:Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon:2842234004 Faks:2842234203
E-Posta:oneikalem@trakya.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.trakya.edu.tr/
Bilgi için: Serkan ÖÇAL
Unvanı: Sekreter

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.