

LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONUUYLA İLGİLİ BİR UYGULAMA*

Eda Telli¹, A.Sinan ÜNSAR², Adil OĞUZHAN³

ÖZET

Örgütler amaçlarını iş doyumunu ve motivasyonu yüksek işgörenler sayesinde gerçekleştirir. Bundan dolayı, yöneticiler örgütün temel kaynağı olan personelin gerek fiziksel gerekse de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanların örgütlerde yaşadıkları tükenmişliği ve işten ayrılmaları azaltıcı bir etki yaratacaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin örgütlerde sergiledikleri liderlik davranışları bu anlamda önemli bir yere sahiptir. "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama" isimli çalışmada kağıt, kimya ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki kişilerin liderlik davranış tarzının, çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılmaya olan etkisi araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, liderlik, tükenmişlik, işten ayrılma.

THE IMPACT OF LEADERSHIP ATTITUDE STYLES ON EMPLOYEE ORGANIZATIONAL BURNOUT AND THE TENDENCY TO LEAVE FROM JOB: A TOPIC RELATED APPLICATION

ABSTRACT

The organizations achieve their goals with the help of highly satisfied and motivated employees. Therefore, the managers of the organization's main source of both physical and psychological needs of the staff meeting, employees will have an impact in organizations to reduce their burnout and the tendency to leave from job. So, managers has an important place to exhibit leadership behaviors in organizations. The effects of leadership styles of the persons at leading positions in paper, chemical and textile industries on employee burnout and severance have been studied in the dissertation titled "The Impact of Leadership Attitude Styles on Employee Organizational Burnout and The Tendency To Leave From Job: A Topic Related Application".

Key Words: Leader, Leadership, Burnout, Leave from Work

Giriş

Liderlik konusu, hem yönetim alanında hem de davranış bilimlerinde son derece önemli bir kavram olan ve özellikle 21. yy'da dünyada başlayan değişim ve gelişimle birlikte üzerinde çok fazla çalışılan konuların başında gelmektedir. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlık olmalarının yanı sıra, oluşturdukları grupları yöneten ve grubun amaçlarına ulaşmasını sağlayan liderlere de gereksinim duyarlar.

Diğer önemli bir konu bireylerin örgütlerde yaşadıkları tükenmişlik durumudur. Özellikle, kişilerin yaşadıkları bedensel ve zihinsel yorgunluk, duygusal açıdan umutsuzluğa kapılma ve çaresizlik, bireyin hayata, işine ve insanlara karşı olumsuz tavır ve tutum sergileme gibi davranışları tükenmişlik sendromunu belirtilerini ortaya koymaktadır. Örgütlerde çalışanların işten ayrılmaları da önemli bir maliyet unsurudur. Özellikle çalışanların işinden ve çalışma koşullarından tatminsiz olduğu durumlarda ortaya çıkan yıkıcı eylemler işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir.

Bu kapsamda, öncelikli olarak literatür taraması yapılarak konu derinlemesine araştırılmış ve konuyla ilgili temel kavramsal tanımlamalar yapılmıştır. Çalışmada yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgular değerlendirilerek, liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerine etkisi incelenmiş ve bu bağlamda değerlendirmeler yapılarak öneriler sunulmuştur.

* Yüksek Lisans Tezi

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, edatelli@hotmail.com.tr

² Doç. Dr. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sinanunsar@yahoo.com

³ Yrd.Doç.Dr. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, adiloguzhan@trakya.edu.tr

Liderlik Kavramı

Çok eski zamanlardan beri liderlik kavramı insanlar üzerinde ilgi ve heyecan uyandıran bir kavram olmuştur. Bu bağlamda liderlik, başkalarının faaliyetlerine rehberlik etmek, koordinasyon ve düzeni sağlama ve kişileri yönlendirmek; bireylerin performanslarını değerlendirme ve onları bu konuda motive etmek; görevleri atamak ve kişilerin bu görevlerin getirdiği sorumlulukları izlemek, problemler karşısında başarılı çözüm yolları oluşturma ve görevlerin başarılmasında uygun insani ve teknik kaynakları sağlayabilme ve izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmeyi ifade etmektedir (Bernardin ve Russell, 1998: 153).

Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik davranış tarzları, liderin izleyicileri yada yönlendirdiği grup üyeleriyle olan ilişkilerindeki sergiledikleri tutumla ilgili olarak ifade edilir. Liderlerin sergiledikleri davranış biçimlerine bağlı olarak, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşılması konusunda gerekli çabayı göstermeleri ve örgütsel yapının içerisinde yer almak istemeleri nispeten liderin davranışıyla ilgili olmaktadır. Bunun yanı sıra, liderlik davranışları birçok araştırmacı tarafından çalışmalarına konu edilmiş ve literatürde liderlerin sergilemiş oldukları davranış tarzlarıyla ilgili olarak birçok sınıflama yapılmıştır (Taş ve Önder, 2010: 18). Bu sınıflamadan, Otokratik, demokratik-katılımcı ve serbestiyetçi liderlik, literatürde en çok bilinen geleneksel liderlik davranışlarını oluşturmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 26).

Otokratik Liderlik

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından biri olan otokratik liderlik tarzı, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Otoriter lider, amaçları ve strateji hedeflerini en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla standartları belirleyerek ve görevleri belirleyecek esnekliği sağlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138).

Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı, yönetimin insan ilişkilerine yöneldiği ve önem verdiği dönemde popüler olan liderlik davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarzda bir liderle izleyicileri arasında güven ilişkisinin iyi olması yani liderin izleyicilerine güven duyması, onları örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesi, örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme süreçlerine katılımında astlarını cesaretlendirmektedir (Şafaklı, 2005: 134-135).

Serbestiyetçi Liderlik

Serbestiyetçi liderlik, liderin çalışanlarının işlerine müdahale etmeyen, işten kaçınan liderlik davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır (Baloğlu ve diğ., 2009: 461). Serbestlik tanıyan liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamakta çok az çaba gösteren, kararların gecikmeli olduğu ve sorumluluklarını üzerinden atan bir davranış gösterme eğilimindedirler (Schwarzkopf, 2004: 64).

Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, bir üstün nispeten çalışanlarıyla paylaştığı bir karar verme yetkisi ya da ortak bir karar verme şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt içerisinde liderin katılımcı karar verme yetkisini kullanması çeşitli potansiyel faydalar sunmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyon, adanmışlık ve memnuniyet düzeylerinin artırılmasının yanı sıra, iş hayatında da çalışanlara yönelik olarak niteliklerinin artırılmasının mümkün olduğu bir durumu ifade etmektedir (Somech, 2003: 1003).

Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kelimesi, 1970'li yıllarda Amerika'da, hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları mesleki bunalımı açıklamak için kullanılmış ve ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tükenmişlik tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006: 3). Tükenmişlik kavramıyla ilgili olarak yapılan pek çok araştırma ve tanımlar yapılmış olmasının yanı sıra, günümüzde en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda Maslach Tükenmişlik Ölçeğini de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından geliştirilmiştir. Maslach'a göre tükenmişlik, "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımalarıyla oluşan bir sendrom" olarak açıklanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Örgütsel Tükenmişlik

Örgütün amaç ve hedefleri açık olarak belirlenmemiş, astların örgüt içerisindeki rol ve görevleri iyi şekilde oluşturulmamış, yönetim ve işgören arasındaki ilişkiler karşılıklı iletişimi destekleyici ve belirgin değilse, bu durumun örgüt içerisinde birtakım sorunlara neden olabilir. Aynı şekilde, yöneticinin astlarıyla kişilerarası ilişkilerinde incitici ve kırıcı davranışlarda bulunması, astlarına karşı adil davranmaması ve

bireyin çalıştığı örgüt içerisinde yönetim tarafından yanlış ve eksik ödül dağılımı da örgüt içerisinde ilişkileri bozduğu ve tükenmişliğe zemin hazırladığı söylenebilir (Çağlıyan, 2007: 38-39).

Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik, bireyler arasında ortaya çıkan bir psikolojik sendrom, strese karşı verilen olumsuz bir tutum olarak tanımlanmış ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini ifade eden üç boyutta oluşturulmuştur (Ha ve diğ., 2011: 344-345).

Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromunun merkezi olarak görülen duygusal tükenme, bireyin duygusal açıdan yoğun bir çalışma temposu içinde olmasından dolayı daha fazla kendisini zorlamasına neden olan ve aynı zamanda müşteriler yada diğer insanların istekleri altında ezildiği bir durum yaşamaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010: 9).

Duyarsızlaşma

Tükenmişlik sendromunun diğer önemli boyutu olan duyarsızlaşma, bireyin başkalarına karşı negatif ve alaycı tutumlar sergileme, insanlara bir nesne gibi davranma şeklinde tanımlanmaktadır. Kendisini duygusal açıdan yorgun ve güçsüz hisseden birey, taşıdığı duygusal yükü hafifletme çabasıyla devamlı olarak bir kaçış yolunu tercih eder. Ayrıca, iletişimde olduğu kişilerle olan ilişkilerinde bozulmalar yaşanması duyarsızlaşmanın ilk belirtilerini ifade etmektedir (Gezer ve diğ., 2009: 244).

Kişisel Başarı Hissi

Maslach'ın tükenmişlik modelinin, kişinin çalıştığı işle ilgili olarak kendisini olumsuz bir şekilde değerlendirmesi ve başarısızlık hissi olarak tanımlanan kişisel başarıda azalma tükenmişliğin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır (Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168). Diğer yandan, çalışanların kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması ve ayrıca iş gereği karşılaştıkları kişilerle ilişkilerine bağlı başarı ve yeterlilik hislerinde azalma olarak ifade edilebilir. Tükenmişliğin bu yönünde insanlar, işleriyle yada kendileriyle ilgili olarak mutsuzdurlar. Bu duygu, kişinin başarısının azalmasına veya duygu zayıflığına neden olmaktadır (Adekola, 2012: 129).

Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, tükenmişliği ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin, hem bireyin kendisinden kaynaklanan nedenler olabileceği gibi hem de bireyin çalıştığı işteki çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanlarda meydana gelen tükenmişlik hissini, üretkenliği ve motivasyonu azalttığı ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerini arttırdığı sonucuna varılmıştır (Tepeci ve Birdir, 2003 : 962). Bu anlamda, tükenmişlik nedenleriyle ilgili olarak bireysel ve örgütsel olmak üzere iki tür sınıflama yapılmaktadır (Otacıoğlu, 2008 :105).

Bireysel Faktörler

Tükenmişliğin nedenleri, genellikle bireylerin beklentilerinin gerçekleşme ihtimaliyle ilgilidir. Bireyin beklentileriyle gerçek durum arasındaki farkın fazla olduğu durumlarda tükenmişlik meydana gelmektedir (Arabacı ve Akar, 2010: 80). Bu bağlamda, tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler, demografik faktörler, A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden uzak olma ve beklenti düzeyi gibi faktörlerdir (Sürgevil, 2006: 50-51).

Örgütsel Faktörler

Tükenmişliği etkileyen pek çok örgütsel faktör bulunmaktadır. Özellikle, örgütün yapısı, yapılan işin niteliği ve meslek tipi, çalışma saatleri, nöbetler, fazla mesai, iş yerinin sahip olduğu fiziksel durumu, işyerindeki aşırı yasaklamalar, iş yükü, düşük ücret, rol belirsizliği, rol çatışması, eğitim durumu, iş arkadaşları ve amirlerin sosyal desteği, örgüt içi ödül sistemi, örgüt içi ilişkiler, örgütsel çatışma, bireyin yeterli takdir görmediği düşüncesi, kariyer fırsatlarının olmaması, olumsuz fiziksel koşullar, örgüt kültürü gibi birçok faktör sıralanabilir (Çutuk, 2011: 29).

Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin sonuçları, birey, çalışma hayatı ve aile hayatı üzerine olumsuz etkileri olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri

Tükenmişlik yaşayan bireyin genel olarak, yaşadığı duygusal yorgunluk aynı zamanda fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. Bireyde sürekli devam yorgunluk ve gerginlik, soğuk algınlığı, grip gibi rahatsızlıklara yakalana ihtimalini ve baş ağrılarını arttırmakta ve bu tür rahatsızlıkların uzun bir süre geçmemesine neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74). Tükenmişlik, bireyin fiziksel sağlığı üzerindeki etkisinin yanında ruh sağlığına da etki yaratmaktadır. Özellikle bireyin kişisel başarı hissini ve benlik saygısında düşmeye neden olabilmektedir. Tükenmişliğe maruz kalan kişinin, kendisini kötü olarak hissetmesi yaptığı işi de kötü yapmasına neden olacaktır (Sürgevil, 2006 :90).

Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki yarattığı sonuçlardan biri, bireylerin yaptıkları iş performansındaki değişimdir. Genel olarak, tükenmişlik yaşayan kişilerin, işlerini daha kötü yapmaktadırlar. Özellikle, tükenmiş kişinin işindeki gösterdiği performans eskiye nazaran daha düşük olacak ve buna bağlı olarak kişilerin moral ve motivasyonları da düşecektir. Aynı zamanda, kişiler yaptıkları işi umursamaz tavırlar göstermekte ve dolayısıyla işinde daha başarılı ve yaratıcı olma gibi kaygıları olmamaktadır (Arı ve Tunçay, 2010: 116).

Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerine Etkileri

Tükenmişlik, sadece birey ve çalışma hayatı üzerine olumsuz sonuçlar doğurmaz aynı zamanda bireyin hayatının farklı alanlarında sıkıntılar yaşamasına da neden olmaktadır. Özellikle, aile hayatı bireyin yaşadığı sıkıntılardan direkt olarak etkilenmektedir. Duygusal açıdan yorgun ve bitkin olan kişi, evine de geldiğinde gergin, mutsuz, öfkeli, rahatsız ve yorgun bir durumda olacaktır. Bu durum, bireyin aile hayatını olumsuz etkilemekte ve aynı zamanda eşlerin de beklediği ilginin görmemesi mutsuz ve memnuniyetsiz bir hayat sürmelerine neden olmaktadır (Jackson ve Maslach, 1982).

İşten Ayrılma Kavramı

Nitelikli personelin örgütte tutulabilmesi, insan kaynakları yönetiminde örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisidir (Sarıdede ve Doyuran, 2004). Bu noktadan bakıldığında, işe devamsızlığın yada işten ayrılmanın bir ön belirleyicisi olan işten ayrılma eğiliminin aynı zamanda örgütlere önemli ölçüde maliyetlerde getirdiği söylenebilir. Bu anlamda, İşten ayrılma eğilimi, genel bir ifadeyle bireyin herhangi bir kurumda çalışmak istememe davranışı olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2004: 98).

İşten Ayrılma Nedenleri

İşten ayrılma, bireyin örgütten fiili olarak ayrılması olarak kabul edilirken, işten ayrılma niyeti ise, bireyin örgütten çekilme isteğinin davranışsal bir tutumu olarak ifade edilmektedir (Menişa, 2006: 51). Bireylerin işten ayrılmak istemelerinin farklı birtakım nedenleri vardır. Özellikle iş doyumunu düşük olan çalışanlarda iş devamsızlıklarının fazla olmasının yanında, alternatif iş olanakları, piyasa şartları, ücret, kıdem gibi birtakım faktörler de bireyin işten ayrılma eğilimi göstermesine neden olmaktadır (Tınaz,2009:26).

Liderlik Davranış Tarzlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılmaya Etkisi

Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanmaktadır. Aynı zamanda bireyin sosyal bir varlık olmasından dolayı grup olarak hareket etme isteğinin olması ve dolayısıyla grubun istek ve ihtiyaçlarını giderebileceği bir lidere gereksinim duyulmasını ortaya çıkaracaktır (Eren, 2000 : 411). Dolayısıyla bir liderin grubu yönlendirmesinde, o grubu nasıl etkilediği dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Bir liderin davranışı bazı durum ve şartlarda iyi olarak nitelendirileceği gibi, bazen kötü davranış olarak algılanabilir. Özellikle durumsal liderlik davranışlarına dayanarak, bazı durumlarda örgüt içinde otoriter bir liderliğin varlığı gerekirken ,bazı koşul ve durumlarda ise demokratik liderlik davranışı daha doğru olacaktır. Bu noktada önemli olan liderlik davranış tarzlarının olumlu olarak algılanmasının yanında olumsuz olarak da algılanabilmesin söz konusu olmasıdır (Karasu, 2009: 54).

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada kullanılan araştırma türü olarak, araştırmanın esas unsurlarının anlaşılması ve tekstil, kağıt ve kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yer alan liderlik tarzlarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak çalışanların tükenmişlik düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemek amacıyla keşfedici araştırma yöntemi belirlenmiştir. Diğer yandan, araştırmadan elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla ise tanımlayıcı (betimlemeseli) araştırma yürütülmüştür.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye 'de faaliyet gösteren tekstil, kağıt ve kimya işletmeleri oluşturmaktadır. Tekstil sektöründe kadrolu çalışan sayısı yaklaşık 240 kişi olarak tespit edilmişken, kağıt sektöründe faaliyet gösteren işletmede kadrolu personel sayısı 170 kişi olup kimya sektöründe çalışan personel sayısı ise 130 kişidir. Araştırmanın örnekleme ise, Marmara Bölgesi'nde faaliyette bulunan tekstil, kağıt ve kimya sektöründe üç ayrı işletmede görev yapan personele yapılan anket çalışması oluşturmaktadır. Ancak, personelin bir kısmının iş yoğunluğundan araştırmaya katılmak istememelerinden dolayı işaretlenmemiş soruların yer alması, aynı zamanda yetersiz ve yanlış cevaplandırmalar nedeniyle bazı anket formları değerlendirme dışı bırakılmış, 299 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla, evrenin yaklaşık olarak %56.45'ine ulaşılabilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi seçilmiştir. Anket soruları/seçenekleri kişisel gözlemler, literatür taramalarından elde edilen bilgiler ve bu alanda daha önce yapılmış çeşitli çalışmaların incelenmesiyle saptanmıştır. Katılımcılara uygulanan anket toplam 68 sorudan ve 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere ilişkin 15 soru bulunmaktadır. Liderlik davranışları ile ilgili olan ikinci bölümde 21 , tükenmişlik düzeyine ilişkin ikinci bölümde 22 ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olan son bölümde ise 4 sorudan oluşan likert ölçekli ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Erdoğan (2010: 113-114)'ın tezinden alınarak uygulanan liderlik davranış tarzlarını ölçmek amacıyla geliştirilen 21 soruluk anket çoğaltılmış ve çalışanlara uygulanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, Durdu (2010: 85) 'nun yaptığı tez çalışmasından alınarak uygulanan ve çalışan personelin tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve toplam 22 maddeden oluşan ve tükenmişliği üç alt boyutta değerlendiren "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, anketin uygulanacağı personele yönelik olarak yine Varol (2010: 112)'un tezinden alınan 4 soruluk işten ayrılma niyeti ölçeği uygulanmıştır.

Verilerin analizinde, SPSS 13.0 istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle çalışanlara sorulan maddelerin güvenilirliği test edildikten sonra bu maddelerin faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca cevaplayıcıların demografik özellikleri ve frekans tabloları, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizinden oluşmaktadır.

Bulgular

Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kadın çalışanların araştırmanın %13,7'sini , erkek çalışanların ise %86,3'ünü oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde, %36,5'inin 18-28 yaş, %40,8'inin 29-38 yaş, %16,7'sinin 39-48 yaş ve % 6'sını 49 ve üzeri yaş grubuna dahil oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında öğrenim durumlarına bakıldığında en yüksek orana %43,5 ile lise mezunları sahiptir. Bunu %22,1 ile ilkökul, %21,1 ile ortaokul, %7,7 ile 4 yıllık üniversite, %4,3'lük oranla 2 yıllık yüksekokul ve %1,3'ü ise yüksek lisans mezunu çalışanlar izlemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların hizmet sürelerindeki dağılımına göre, %64,5'i 1-5 yıl arası, %23,7'si 6-10 yıl arası, %7,7'si 11-15 yıl arası, %3 lük kısım çalışanın 16-20 yıl arası ve %1'lik kısma dahil çalışanın ise 21 yıl ve üzeri arasında işletmelerinde hizmet verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde, %67,2'si evli, %32,8'i ise bekarıdır. Ankete katılan çalışanların hizmet verdikleri sektör dağılımına bakıldığında, tekstil sektöründe çalışanlar araştırmanın %34,4'ünü, kağıt sektöründe %37,2 ve kimya sektöründe ise %28,4'ünü oluşturmaktadır.

Faktör Analizi

Liderlik Ölçeği: Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Liderlik ölçeğine ait KMO değeri 0,804'dür. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=3525,926$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, liderlik davranışları ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç boyut belirlenmiştir. Üç boyut, toplam varyansın 0,5471'ini açıklamaktadır. Buna göre liderlik alt boyutları, birinci faktörde demokratik liderlik, ikinci faktörde otokratik liderlik, üçüncü faktörde ise karizmatik liderlik olarak tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre en fazla paya sahip olan boyut % 21,189 ile demokratik liderlik boyutudur. Ölçeğe ilişkin Alfa Katsayısı 0.845 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

Tükenmişlik Ölçeği: Tükenmişlik ölçeğine yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,864 olarak tespit edilmiştir. Barlett Sphericity testi sonuçlarına bakıldığında bu testin sonuçlarının da anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi^2=3525,926$; $p<0,001$). Bu verilerden hareketle, tükenmişlik ölçeğindeki verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı kanısına varılmıştır. Yapılan faktör analizi ile tükenmişliğe ilişkin üç temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar, duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı hissi boyutu olarak adlandırılmıştır. Tespit edilen üç boyut toplam varyansın 0,5592'lik kısmını açıklamaktadır. Boyutlar arasında en fazla paya sahip olan boyut 0,2275 ile duygusal tükenme boyutudur. Ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Alfa Katsayısı 0,825 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilir olduğu yargısına varılmıştır.

Korelasyon Analizi

Tablo 1: Liderlik Davranış Tarzlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Matrisi

	Liderlik Alt Boyutları			Tükenmişlik Alt Boyutları			Top. Tük.	Top. Lid.	Top. İ.A
	Demokratik Liderlik Faktör 1	Otokratik Liderlik Faktör 2	Karizmatik Liderlik Faktör 3	Duygusal Tükenme Faktör 1	Kişisel Başarı Hissi Faktör 2	Duyarsızlaşma Faktör 3	Toplam tükenmişlik	Toplam liderlik	Toplam İşten Ayrılma
Faktör 1 (Demokratik Liderlik)	Pearson Corr. 1	0,099	0,515	-0,043	0,256	-0,080	0,085	0,781	0,068
	Sig. (2-tailed)	0,086	0,000	0,454	0,000	0,168	0,142	0,000	0,241
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Faktör 2 (Otokratik Liderlik)	Pearson Corr.	0,099	1	0,065	0,231	0,116	0,088	0,243	0,643
	Sig. (2-tailed)	0,086		0,265	0,000	0,045	0,128	0,000	0,001
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Faktör 3 (Karizmatik Liderlik)	Pearson Corr.	0,515	0,065	1	0,100	0,211	0,072	0,209	0,632
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,265		0,086	0,000	0,212	0,000	0,011
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Faktör 1 (Duygusal Tükenme)	Pearson Corr.	-0,043	0,231	0,100	1	-0,011	0,456	0,790	0,137
	Sig. (2-tailed)	0,454	0,000	0,086		0,852	0,000	0,000	0,018
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Faktör 2 (Kişisel Başarı Hissi)	Pearson Corr.	0,256	0,116	0,211	-0,011	1	-0,147	0,497	0,275
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,045	0,000	0,852		0,011	0,000	0,796
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Faktör 3 (Duyarsızlaşma)	Pearson Corr.	-0,080	0,088	0,072	0,456	-0,147	1	0,593	0,026
	Sig. (2-tailed)	0,168	0,128	0,212	0,000	0,011		0,000	0,650
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Toplam Tükenmişlik	Pearson Corr.	0,085	0,243	0,209	0,790	0,497	0,593	1	0,249
	Sig.(2-tailed)	0,142	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Toplam Liderlik	Pearson Corr.	0,781	0,643	0,632	0,137	0,275	0,026	0,249	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,018	0,000	0,650	0,000	0,001
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Toplam İşten Ayrılma	Pearson Corr.	0,068	0,195	0,147	0,304	-0,015	0,216	0,264	0,194
	Sig. (2-tailed)	0,241	0,001	0,011	0,000	0,796	0,000	0,000	0,001
	N	299	299	299	299	299	299	299	299

Çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmeleri ile tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde toplam liderlik puanları ile onun alt boyutlarından olan Faktör 1 (demokratik liderlik) boyutu arasında güçlü ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu aynı şekilde diğer boyutları olan Faktör 2 (otokratik liderlik) ve Faktör 3 (karizmatik liderlik) arasında da pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde toplam tükenmişlik ölçeği puanları ile onun alt boyutlarından olan Faktör 1 (Duygusal Tükenme), Faktör 2 (kişisel başarı hissi) ve Faktör 3 (Duyarsızlaşma) boyutu arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Toplam liderlik ölçeği puanları ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan Faktör 1 (duygusal tükenme) ve Faktör 2 (kişisel başarı hissi) boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki vardır. Liderlik alt boyutlarından olan Faktör 1 (demokratik liderlik) ve tükenmişlik alt boyutlarından olan Faktör 2 (kişisel başarı hissi) boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak

zayıf bir ilişki vardır. Toplam işten ayrılma ölçeği puanları ile liderliğin alt boyutları Faktör 2 (otokratik liderlik) ve Faktör 3 (duyarsızlaşma) arasında pozitif yönde anlamlı olmasına rağmen zayıf bir ilişkiden söz edilebilir. Aynı şekilde, toplam işten ayrılma ölçeği puanları ile tükenmişlik alt boyutları olan Faktör 1 (duygusal tükenme) ve Faktör 3 (duyarsızlaşma) boyutu arasında pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir ilişki vardır.

Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından olan duygusal tükenme boyutu ve kişisel başarı duygusu ile liderlik alt boyutlarından otokratik liderlik boyutu ile arasında zayıf ancak pozitif anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından olan duygusal tükenme boyutu ve kişisel başarı duygusu ile liderlik alt boyutlarından otokratik liderlik boyutu ile arasında zayıf ancak pozitif anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Özetle, tabloya bakıldığında toplam liderlik tarzlarına ait faktörler kendi içinde yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki içindeyken, toplam tükenmişlik düzeyi alt faktörleri de yine kendi arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu ve toplam işten ayrılma düzeyinin de, liderlik alt boyutlarından olan otokratik liderlik ve tükenmişlik alt boyutları olan duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyle arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Regresyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında liderlik davranış tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma ilişkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerle Liderlik-Tükenmişlik, Liderlik-İşten Ayrılma ve Tükenmişlik-İşten Ayrılma ilişkisi incelenmiş bunun sonucunda araştırılmak istenen dört model belirlenerek aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Toplam Tükenmişlik İle Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderlik Boyutuna Etkisine İlişkin

Model

Belirlenen birinci model toplam tükenmişliğin liderlik alt boyutlarına etkisini ölçmek üzere oluşturulmuştur. Model deneme sonucunda liderlik alt boyutlarından demokratik liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarının istatistiksel açıdan anlamsız olduğundan dolayı model sadece otokratik liderlik boyutuyla oluşturulmuş ve bu modelin özeti aşağıdaki tablo 3-41'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Toplam Tükenmişlik İle Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderlik Boyutu Arasında Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,243(a)	0,059	0,056	12,36273

Model 1'de toplam tükenmişlik ile otokratik liderlik boyutu arasındaki ilişkinin pozitif olduğu sonucuna varılmıştır. Model özeti tablosundaki R² sütunundaki değerlere bakılarak bağımsız değişken durumundaki otokratik liderlik boyutunun, bağımlı değişken durumundaki toplam tükenmişlik değişkenine ait varyansı %5,9 oranında açıkladığı, başka bir ifadeyle toplam tükenmişliğin %5,9 oranında bu faktöre göre şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu modelde, toplam tükenmişliğin %5,9'u otokratik liderlik tarafından belirlenirken, kalan%94,1'lik kısım ise diğer etmenler tarafından belirlenmektedir.

Tablo 3: Toplam Tükenmişlik İle Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderlik Boyutu Arasında Anova Sonuçları

Model 1	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	2840,129	1	2840,129	18,583	0,000
Artık	45392,600	297	152,837		
Toplam	48232,729	298			

a Predictors: (Constant), lf2

b Dependent Variable: toptuk

Tablo 3'de görüldüğü üzere F değerinin 18,583 olması ve sig(p) değerinin de 0,05'den küçük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu anlamlılığın, işletmelerde otokratik bir liderliğe sahip yöneticilerin özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Otokratik bir liderlik tarzı, çalışanlarının görüş ve önerilerini dikkate almayan, hiyerarşik bir iletişimin olduğu, çalışanların sadece kendilerine söyleneni

yaptığı ancak daha fazlasını yapamadığı rutin işler, tüm yetkilerin ve kararların yalnızca liderde toplandığı ve liderin iş odaklı kişiye önem vermeyen bir anlayış söz konusudur. Dolayısıyla devamlı olarak rutin işe odaklanma, kişilerarası ilişkilerin olmadığı, zaman baskısı ve stresin yoğun olduğu bir ortamda çalışmak bireylerin bir süre sonra işten soğumasına, yaptıkları işten tatmin olmama ve dolayısıyla motivasyon düşüklüğü durumlarını gösterecektir.

Tablo 4: Toplam Tükenmişlik İle Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderlik Boyutu Arasında Model Sonucu

Model 1	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.(p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	50,087	2,415		20,742	0,000
Faktör 2 Otokratik Liderlik	0,446	0,104	0,243	4,311	0,000

a Predictors: (Constant), toptuk

Otokratik liderlik boyutunun, yargı puanlarındaki bir birimlik artış toplam tükenmişliği 0,446 birim arttırmaktadır. Böylece otokratik liderlik boyutunun toplam tükenmişliğe etkisinin olumlu olduğu ortaya konulmuştur.

Toplam Tükenmişliğin Toplam İşten Ayrılmaya Etkisine İlişkin Model

Belirlenen ikinci modelde, toplam tükenmişliğin toplam örgütsel bağlılığa olan etkisi ölçülmüş ve oluşturulan model özeti Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Toplam Tükenmişlik İle Toplam İşten Ayrılmaya Arasında Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
2	0,264	0,070	0,067	4,17304

a Predictors: (Constant), toptuk

Model 2'de toplam tükenmişlik ile toplam işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. R² sütunundaki değerlerden de anlaşılacağı üzere toplam işten ayrılmanın %7'lik kısmı toplam tükenmişlik tarafından belirlenirken, kalan %93'lük kısım ise diğer etmenler tarafından belirlenmektedir.

Tablo 6: Toplam Tükenmişlik İle Toplam İşten Ayrılmaya Arasında Anova Sonuçları

Model 2	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	388,201	1	388,201	22,292	0,000
Artık	5172,026	297	17,414		
Toplam	5560,227	298			

a Predictors: (Constant), toptuk

b Dependent Variable: Topisayr

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer olan Sig. değeri 0,000 olarak tespit edilmiş ve bunun sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, çalışanların örgüt içerisinde özellikle duygusal açıdan kendisini desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, huzursuzluk gibi negatif duygularda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygularda azalma gibi durumlarının yanı sıra, aşırı kronik yorgunluk, enerji kaybı, kronik baş ağrıları, bulantı, bel ve sırt ağrıları gibi sorunların hem bireysel hem de örgütsel açıdan tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır.

Tablo 7: Toplam Tükenmişlik İle Toplam İşten Ayrılma Arasında Model Sonucu

Model 2	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.(p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	5,156	1,166		4,423	0,000
Toplam Tükenmişlik	0,090	0,019	0,264	4,721	0,000

a Dependent Variable: Topisayr

Toplam tükenmişliğin toplam işten ayrılmaya etkisi Tablo 7'de gösterilmiştir. Toplam tükenmişlikteki bir birimlik artış toplam işten ayrılmayı %9 oranında arttırmaktadır. İşletmelerdeki çalışanların tükenmişlik seviyelerindeki artış işten ayrılmaları hızlandırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderliğin Toplam İşten Ayrılmaya Etkisine İlişkin Model

Model 3'de liderlik davranış tarzlarının 3 boyutu ile toplam işten ayrılma arasındaki ilişki incelenmiştir. Demokratik liderlik boyutu ve karizmatik liderlik boyutu istatistiksel açıdan anlamsız bulunduğu için modelden çıkartılmış ve sadece otokratik liderlik boyutu ile toplam işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 8: Toplam İşten Ayrılma ile Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderlik Arasında Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
3	0,195	0,038	0,035	4,24360

a Predictors: (Constant), lf2

Tablo 8'de yer alan R² değeri işten ayrılmadaki 0,038'lik değişimin otokratik liderlik boyutu tarafından açıklandığını, geriye kalan 0,962'lik kısmın ise diğer etmenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca otokratik liderlik boyutunun puanı bir birim arttırıldığında işten ayrılma puanının da %19,5 oranında artacağını ifade etmek de mümkündür.

Tablo 9: Toplam İşten Ayrılma ile Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderlik Arasında Anova Sonuçlar

Model 3	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	211,818	1	211,818	11,762	0,001
Artık	5348,409	297	18,008		
Toplam	5560,227	298			

a Predictors: (Constant), lf2

b Dependent Variable: Topisayr

Otokratik liderlik ve toplam işten ayrılma arasındaki anlamlılık düzeyi Tablo 9'da gösterilmiştir. Tablodaki F değerinin 11,762 ve p değerinin 0,001 olmasından hareketle modelin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermelerinin nedeni olarak tablodan da anlaşılacağı üzere, liderin merkezde toplanmış bir yetki yapısı ve buna bağlı olarak astları yönetime ve kararlara katmama ayrıca astlarının yada izleyicilerinin duygu ve düşüncelerini dikkate almadıkları için çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ve dolayısıyla işten ayrılma davranışı göstermelerine neden olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Toplam İşten Ayrılma ile Liderlik Alt Boyutlarından Otokratik Liderlik Arasında Model Sonucu

Model 3	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.(p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	7,826	0,829		9,442	0,000
Faktör 2 Otokratik Liderlik	0,122	0,036	0,195	3,430	0,001

a Dependent Variable: Topisayr

Otokratik liderlik boyutundaki bir birimlik artış toplam işten ayrılmada pozitif yönde ve 0,122 birim etki yaratmaktadır. Otokratik liderlerin yapısal özelliklerine bakıldığında bu tarz liderlik davranışlarının işten ayrılma niyetini arttırıcı yönde etki yapmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik Alt Boyutlarından Duygusal Tükenmenin Toplam İşten Ayrılmaya Etkisine İlişkin Model

Model 4'de tükenmişliğe ilişkin 3 boyut ile toplam işten ayrılma arasındaki ilişki incelenmiştir. Kişisel başarı hissi boyutu (Faktör 2) ve duyarsızlaşma boyutu (Faktör 3) istatistiksel açıdan anlamsız bulunduğu için modelden çıkartılmış ve sadece duygusal tükenme boyutu (Faktör 1) ile toplam işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 11: Toplam İşten Ayrılma ile Tükenmişlik Alt Boyutlarından Duygusal Tükenme Arasında Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
4	0,304	0,092	0,089	4,12205

a Predictors: (Constant), tf1

Tablo 11'de yer alan R² değeri işten ayrılmadaki 0,092'lik değişimin duygusal tükenme boyutu tarafından açıklandığını, geriye kalan 0,908'lik kısmın ise diğer etmenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca duygusal tükenme boyutunun puanı bir birim arttırıldığında işten ayrılma puanının da %30,4 oranında artacağını ifade etmek de mümkündür.

Tablo 12: Toplam İşten Ayrılma ile Tükenmişlik Alt Boyutlarından Duygusal Tükenme Arasında Anova Sonuçlar

Model 4	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	513,808	1	513,808	30,239	0,000
Artık	5046,419	297	16,991		
Toplam	5560,227	298			

a Predictors: (Constant), tf1

b Dependent Variable: Topisayr

Modele ilişkin anova sonuçlara bakıldığında F=30,329 ve sig.(p)=0,000 değerlerini görmek mümkündür. Bu değerlerden hareketle modelin anlamlı olduğu ve duygusal tükenme boyutunun toplam işten ayrılmayı etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla tükenmişlik içindeki bir çalışanın özellikle duygusal açıdan yaşamının anlamını yitirdiğini ve bunun yanında kızgın, önerilere kapalı, sürekli eleştiren ve insanları iten davranışlar gösterebilirler.

Tablo 13: Toplam İşten Ayrılma ile Tükenmişlik Alt Boyutlarından Duygusal Tükenme Arasında Model Sonucu

Model 4	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta	
(Constant)	6,744	0,731		9,230 0,000
Faktör 1				
Duygusal Tükenme	0,167	0,030	0,304	5,499 0,000

a Dependent Variable: Topisayr

Tablo 13'deki değerlere bakıldığında duygusal tükenme boyutu ile işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Analizler sonucu bağımsız değişken olan duygusal tükenme boyutunun puanındaki bir birimlik artışını işten ayrılma puanında 0,167'lik bir artışa sebep olacağı belirlenmiştir.

Liderlik ve Tükenmişlik Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Durumlarına Göre Farklılığının Testi

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda liderlik alt boyutları olan demokratik liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıdaki Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Tek Örnek Kolmogorov - Smirnov Testi

		Demokratik Liderlik (L.F. 1)	Otokratik Liderlik (L.F.2)	Karizmatik Liderlik (L.F.3)	Duygusal Tükenme (Tük.F. 1) 1	Kişisel Başarı Hissi (Tük. F. 2)	Duyarsızlaşma (Tük.F. 3)
N		299	299	299	299	299	299
En Uç Noktaların Farkları	Normal						
	Ortalama	26,0535	22,2742	13,8629	22,6856	25,8261	11,5184
	Standart Sapma	6,94541	6,91597	3,69172	7,84293	7,14071	5,01897
	Mutlak	0,073	0,064	0,113	0,077	0,091	0,097
	Pozitif	0,042	0,064	0,057	0,063	0,069	0,086
Negatif	-0,073	-0,049	-0,113	-0,077	-0,091	-0,097	
Kolmogorov-Smirnov Z		1,260	1,101	1,959	1,327	1,568	1,678
Sig. (p)		0,084	0,177	0,001	0,059	0,015	0,007

Tablodan da anlaşılacağı üzere liderlik ve tükenmişliğin alt boyutlarına verilen puanlar dikkate alındığında faktörlerin çoğunda $p < 0,05$ olarak tespit edildiğinden verilerin normal dağılmadığı belirlenmiştir. Bu yüzden analizde, anakitle dağılımının normal olmaması durumunda kullanılan parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Tablo 15: Liderlik ve Tükenmişlik Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Mann -Whitney U Testi

		Cinsiyet	Medeni Durum
Demokratik Liderlik (Liderlik Faktör 1)	Pi	0,832	0,715
Otokratik Liderlik (Liderlik Faktör 2)	Pi	0,367	0,587
Karizmatik Liderlik (Liderlik Faktör 3)	Pi	0,552	0,537
Duygusal Tükenme (Tükenmişlik Faktör1)	Pi	0,946	0,235
Kişisel Başarı Hissi (Tükenmişlik Faktör 2)	Pi	0,040	0,546
Duyarsızlaşma (Tükenmişlik Faktör 3)	Pi	0,297	0,702

İşletme çalışanlarının medeni durumlarına göre liderlik alt boyutları olan demokratik liderlik, otokratik liderlik, karizmatik liderlik ve tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma boyutlarına yaklaşımlarında farklılık görülmezken, çalışanların cinsiyetlerine göre yaklaşımlarında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda erkek çalışanların tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutuna kadın çalışanlardan daha fazla olumlu baktıkları görülmüştür. Dolayısıyla, erkek çalışanların işine sınır koymayıp istenilenden fazlasını yapma girişiminde olmaları ve dolayısıyla çok fazla çalışmanın bireyde yarattığı stres ya da diğer yandan bireyin işinde başarısız olduğu

düşüncesinin getirdiği tatminsizlik duygusu işinden soğumasına ve kişisel başarı boyutunda yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamasına neden olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Liderlik ve Tükenmişlik Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Kruskal Wallis Testi

	Demokratik Liderlik (Lid. Faktör 1)	Otokratik Liderlik (Lid. Faktör 2)	Karizmatik Liderlik (Lid. Faktör 3)	Duygusal Tükenme (Tük. Faktör 1)	Kişisel Başarı Hissi (Tük. Faktör 2)	Duyarsızlaşma (Tük. Faktör 3)
Yaş (Pi)	0,946	0,636	0,570	0,081	0,166	0,073
Öğrenim Durumu (Pi)	0,177	0,262	0,168	0,020	0,089	0,053
Çalışma Süresi (Pi)	0,147	0,514	0,543	0,900	0,124	0,435
Gelir Durumu (Pi)	0,919	0,486	0,659	0,035	0,346	0,366
Yetiştirme Yeri (Pi)	0,985	0,543	0,729	0,943	0,594	0,239
Baba Eğitim Durumu (Pi)	0,951	0,775	0,959	0,100	0,001	0,172
Anne Eğitim Durumu (Pi)	0,724	0,447	0,867	0,176	0,066	0,242
Çalışılan Sektör (Pi)	0,000	0,001	0,014	0,002	0,000	0,000

Kruskal -Wallis H testinde sigma (p) değeri 0,05'ten küçük ise farklılık söz konusudur. Bu bilgiye dayanarak yapılan test sonuçlarına göre, katılımcıların çalıştıkları sektörler ve liderlik alt boyutlarını arasında sigma değeri $p < 0,05$ olduğundan dolayı farklılık görülmüştür. Aynı şekilde tükenmişlik alt boyutları ile çalışılan sektör arasında farklılığa rastlanılmıştır. Yapılan analizde tükenmişliğin birinci alt boyutu olan duygusal tükenme ile çalışanların öğrenim durumu ve gelir durumu arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir. Tükenmişliğin ikinci alt boyutu olan kişisel başarı hissi ile katılımcıların baba eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığını belirlemek amacıyla değişkenler arasındaki anlamlılığı ölçmek üzere One Way Anova Testi uygulanmıştır. Buna göre yapılan analizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Liderlik alt boyutlarından demokratik liderlik ile çalışılan sektöre ilişkin farklılık incelendiğinde bu farklılığın ortalaması ($\bar{X}=28,2613$) en yüksek olan kağıt sektöründe çalışanlardan kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle demokratik liderlerin sahip oldukları otoritelerini astlarıyla paylaşması, çalışanlarını kararlara daha etkin katma olanağı tanınmasından dolayı izleyicilerinin kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerini dolayısıyla motivasyonlarının ve performanslarının en üst seviyede olacağını ve böylece kağıt sektöründe çalışanlar için, örgüt içerisinde onları destekleyen demokratik bir liderle çalışmanın önem arz ettiğini söylemek mümkündür.

Liderliğin diğer alt boyutu olan otokratik liderlik boyutunda, çalışanların yine çalıştıkları sektörler bakımında sigma değeri $p < 0,05$ olduğundan dolayı farklı yargı içerisinde oldukları ortaya konulmuştur. Bu farklılığın ($\bar{X}=24,0485$) en yüksek ortalaması ile tekstil sektöründe çalışanlardan ileri geldiği yapılan test sonucunda ortaya çıkmıştır. Liderin tek taraflı karar mekanizmasının güçlü olduğu otoriter bir ortamda, belirli standart işlerin belirli bir süre içerisinde yapılmasının zorunlu olduğu bir anlayış söz konusudur. Bu anlamda, emek-yoğun şekilde çalışan ve dolayısıyla belirli işlerin istenilen süre içerisinde tamamlanmasının önemli olduğu tekstil işletmelerinde otokratik bir liderliğin çalışanların beklentilerine uygun bir tarz olduğu söylenebilir.

Liderliğin alt boyutlarından karizmatik liderlik boyutu ile katılımcıların çalıştıkları sektörler bakımında sigma değerinin $p < 0,05$ olması bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özellikle bu durumun ortalaması ($\bar{X}=14,5315$) en yüksek olan kağıt sektöründe çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir.

Bunun yanında tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme boyutunda, çalışanların öğrenim ve gelir durumu ve çalıştıkları sektörün türüne göre sigma değerleri $p < 0,05$ olduğundan dolayı farklı görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Bu farklılık, işletmelerdeki çalışanların öğrenim durumuna göre ortalaması en yüksek olan ($\bar{X} = 24,6190$) ortaokul mezunu olanlarda görülmektedir. Diğer yandan, ortalaması en yüksek olan ($\bar{X} = 25,0656$) 1501-2300 TL gelire sahip olanlar ve çalıştıkları sektöre göre ortalaması ($\bar{X} = 24,8350$) olan tekstil sektöründe çalışanlar ile duygusal tükenme boyutu arasında bir farklılık söz konusudur. Dolayısıyla, buldukları işletmelerde ortaokul mezunu, 1501-2300 TL gelire sahip ve tekstilde çalışanların duygusal tükenme boyutunun yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü eğitim seviyesi düştükçe çalışanların başka bir işte başarılı olmayacaklarına inanmaları yada tek sahip oldukları işin bu iş olduğunu düşünmeleri dolayısıyla bu durumun çalışmada yarattığı aşırı iş stresi ve özellikle Türkiye gibi ülkelerde, çalışma koşullarının emek-yoğun işletmelerde zorlu şartlarda olması ve işletmelerdeki ücret politikasının 1501-2300 TL gibi çok yüksek olmayan bir düzeyde olmasından dolayı bu koşullarda çalışanların duygusal tükenmeye maruz kalmaları beklenen bir sonuçtur.

Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan kişisel başarı hissi boyutunda, sigma değerlerinin $p < 0,05$ olduğundan dolayı çalışanların baba eğitim durumu ve çalıştıkları sektörlerin türüne göre ise farklı düşüncelere sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu farklılığın ise, çalışanların babalarının eğitim düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip ($\bar{X} = 26,6949$) lise mezunu olanlardan ve yine en yüksek olan ($\bar{X} = 27,6306$) kağıt sektöründe çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, başarılı olma isteği çok çalışmaya, hatta bazı durumlarda istenilen işten fazlasını yapmaya neden olur. Dolayısıyla bu durumda, işgörenler çok çalışmalarından dolayı kişisel başarı boyutunda yüksek düzeyde tükenmişlik yaşıyor olmaları söz konusu olabilir.

Sonuç ve Öneriler

Literatür araştırması tamamlandıktan sonra elde edilen veriler ışığında, en önemli nokta olan araştırma kısmı oluşturulmuştur. Bu bölümde ilk önce araştırmanın amacı, modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında, 21 maddeden oluşan Liderlik Davranış Özellikleri anketi, 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri ve 4 sorudan oluşan İşten Ayrılma Niyeti anket yardımıyla yorumlanmıştır. Daha sonra, yapılan Cronbach Alfa testiyle bu araştırma maddelerinin güvenilir ve geçerli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, verilerin SPSS programına girilmesiyle oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan bu üç sektördeki çalışanlara uygulanan anket sorularındaki demografik özelliklerine göre, çalışanların büyük çoğunluğu %40,8 oranıyla 29-38 yaş grubu içinde bulunduğu, cinsiyetlerine göre büyük çoğunluğun erkek çalışanların (%86,3) oluşturduğu, öğrenim durumlarına göre lise mezunu (%43,5) çalışanların çoğunlukta olduğu, çalışanların hizmet sürelerine bakıldığında, büyük çoğunluğunun (%64,5) 1-5 yıl arası hizmet veren, medeni durumları incelendiğinde, (%67,2)'sinin evli, sahip oldukları çocuk sayılarına göre, çoğunluğun (%35,1) çocuğunun olmadığı, çalışanların eşlerinin çalışma durumuna göre, (% 44,1)'inin eşlerinin çalışmadığı, çalışanların aylık aile gelir durumlarının (%63,9) oranında 700-1500 TL arası gelire sahip olduğu, yetişme çağında buldukları yerlere göre çalışanların çoğunluğunun (%27,8) il merkezinde yetiştiği, baba ve anne eğitim durumuna göre çoğunluğunun (%66,2) ve (%63,2) birbirine yakın oranda ilk ve ortaokul mezunu oldukları ve çalışanların hizmet verdikleri sektöre göre ise, kağıt sektöründe (%37,1) çalışanların diğerlerine göre daha fazla oranda olduğu yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Liderlik davranışları, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine faktör analizi uygulanarak, kavramsal olarak anlamlı faktörler bulunmuştur. Liderlik davranış özellikleriyle ilgili, demokratik, otokratik ve karizmatik liderlik olmak üzere üç boyutta, tükenmişlik ise; duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta ve işten ayrılmanın ise; işten ayrılma niyeti olmak üzere tek boyutta incelenmiştir. Bunun yanında, liderlik, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri ölçeklerine Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve testin sonucunun $p < 0,05$ olduğundan dolayı faktör analizine uygun oldukları sonucuna varılmıştır.

Liderlik davranışlarının ve tükenmişlik alt boyutlarının çalışanların sosyo-demografik durumlarına göre farklılığı Kolmogorov- Smirnov testi ile test edilmiş ve $p < 0,05$ olduğundan dolayı normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu yüzden, non-parametrik testler uygulanmıştır. Böylece, liderlik davranışları ve tükenmişlik alt boyutlarını çalışanların algılamadaki farklılıklarını ölçmek için ankette bulunan iki değişkenli sorulara (çalışanların cinsiyeti ve medeni durum) Mann-Whitney U Testi ; iki değişkenden fazla olan sorulara (yaş, eğitim durumu, gelir seviyesi, çalışma süresi, yetişme yeri, anne-baba eğitim durumu ve sektör) ise, Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Uygulanan bu testlerin sonuçlarına göre liderlik ve tükenmişlik alt boyutlarında meydana gelen farklılıklara bakıldığında, liderlik davranışlarının üç boyutunda da demokratik liderlik (Faktör 1), otokratik liderlik (Faktör 2) ve karizmatik liderlik (Faktör 3) boyutunda; çalışanların yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, gelir durumu, yetiştigi yer, baba ve anne eğitim durumuna göre bir farklılık görülmezken, çalışanların sektörlere göre farklılıkların olduğu sonucun varılmıştır. Tükenmişlik boyutları ise, birinci boyutu olan duygusal tükenme boyutunda, çalışanların yaş, çalışma süresi, yetiştigi yer, baba- anne eğitim durumlarına göre bir farklılık olmadığı, ancak çalışanların öğrenim ve gelir durumu ve çalıştıkları sektörün türüne göre farklılıkları vardır. İkinci alt boyut olan kişisel başarı hissi boyutunda ise; çalışanların yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, gelir durumu, yetiştigi yer ve anne eğitim durumuna göre farklı düşüncelere sahip olmadıkları ancak çalışanların baba eğitim durumu ve çalıştıkları sektörlerin türüne göre ise farklılıkların olduğu sonucuna varılmıştır. Üçüncü alt boyutu olan duyarsızlaşma boyutunda ise, çalışanların yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, gelir durumu, yetiştigi yer, baba ve anne eğitim durumuna göre farklılık bulunmazken, çalışanların buldukları sektöre göre farklılık vardır.

Diğer yandan, liderlik tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon matrisinde; toplam tükenmişlik ölçeği puanları ile onun alt boyutlarından olan Faktör 1 (Duygusal Tükenme), Faktör 2 (kişisel başarı hissi) ve Faktör 3 (Duyarsızlaşma) boyutu arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, toplam liderlik ölçeği puanları ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan Faktör 1 (duygusal tükenme) ve Faktör 2 (kişisel başarı hissi) boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki olduğu, toplam işten ayrılma ölçeği puanları ile liderliğin alt boyutları Faktör 2 (otokratik liderlik) ve Faktör 3 (duyarsızlaşma) arasında pozitif yönde anlamlı olmasına rağmen zayıf bir ilişkiden söz edilebilir. Toplam işten ayrılma ölçeği puanları ile tükenmişlik alt boyutları olan Faktör 1 (duygusal tükenme) ve Faktör 3 (duyarsızlaşma) boyutu arasında pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir ilişki vardır. Aynı şekilde, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından olan duygusal tükenme boyutu ve kişisel başarı duygusu ile liderlik alt boyutlarından otokratik liderlik boyutu ile arasında zayıf ancak pozitif anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca, liderlik davranışları, tükenmişlik ve işten ayrılma arasındaki ilişkiye yönelik dört model oluşturularak basit regresyon analizi uygulanmıştır. Bu modellerden ilki, toplam tükenmişlik ile liderlik alt boyutlarından biri olan demokratik liderlik (faktör 1) ve karizmatik liderlik (faktör 3) istatistiksel olarak anlamsız bulunduğu analizden çıkarılmış ve liderlik davranışlarının diğer alt boyutu olan otokratik liderlik boyutuyla olan ilişkiyi belirlemek, ikincisi; toplam tükenmişliğin toplam işten ayrılmaya olan etkisini belirlemek, üçüncüsü liderlik alt boyutlarından olan otokratik liderlik boyutuyla toplam işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirlemek ve dördüncü modelde ise, Tükenmişlik alt boyutlarından olan duyarsızlaşma (faktör 3) ve kişisel başarı hissi (faktör 2) boyutu istatistiksel olarak anlamsız bulundu için analizden çıkarılmış ve tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenmeyle toplam işten ayrılma arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında, dört modelde de doğrusal ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Böylece, sonuçların teorik açıdan beklenen sonuçlarla örtüştüğü söylenebilir.

Özet olarak, liderlik davranış tarzlarından olan otokratik liderlik tarzının, tükenmişliği arttırdığı, aynı şekilde otokratik liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkilediği yani arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Liderlik davranış tarzlarının örgütlerde çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde önemli etkiye sahiptir. İşgörenleri önemsemeyen işe odaklı bir liderlik tarzında çalışanların moral ve motivasyonları, iş tatmini, iş doyumu gibi unsurların düşük düzeyde olması çalışanların örgüte ve yöneticiye karşı olumsuz yargıya düşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda çalışanın işine ve çevresine karşı sahip olduğu olumsuz düşünceler işinden soğumasına, bıkkınlık ve yorgunluk, işe karşı aşırı derecede isteksizlik, stres ve meslek hastalıkları gibi sorunların yaşanmasına neden olacaktır. İşinde aşırı stres ve baskı duygusunu yaşayan çalışanın bu durumu bir süre sonra tükenmişlikle sonuçlanacaktır. Fiziksel, zihinsel ve bedensel olarak tükenen bireyde işe geç kalma, işe devamsızlık gibi birtakım sorunlar beraberinde bireyin işten ayrılma eğiliminde olma ya da fiilen işten ayrılmasına neden olacaktır.

Günümüzde işletmelerdeki lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Teknoloji ve zaman ilerledikçe örgütlerde artık sadece "yönetici" odaklı değil, aynı zamanda çalışanları önderlik edecek "liderlere" ihtiyaç vardır. Dolayısıyla araştırma bulgularına da bakıldığında, liderin sahip olduğu davranış tarzı çalışanların işindeki etkin ve verimliliğini etkilemektedir. İşe odaklı davranışlarda bulunan otokratik bir liderlik tarzına sahip yöneticinin astlarının fikir ve görüşlerini dikkate almayan, çalışanları yönetim dışında tuttukları, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilere hiçbir

söz hakkı vermeyen ve bu sayede karar verme ve düşünmenin üstlerin görevi olduğu, astların görevinin ise, üstler tarafından düşünülen ve alınan bu kararları uygulamak zorunda olduğu bilinen bir liderlik biçimidir. Bu özelliklere sahip liderlerin yer aldığı örgütlerde çalışanların iş tatmini, iş doyumunun düşüklüğü, moral ve motivasyon azlığı, liderleri tarafından görüş ve fikirlerine önem verilmemesi ve bir süre sonra çalışanlarda iş baskısının oluşmasına dolayısıyla kendisini aşırı stres ve baskı altında hisseden çalışanda fiziksel sorunların yanında, depresif duygulanım, desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik ve aşırı öfkelenme gibi duygusal problemlere ve çalışanın kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar oluşturmaya yani tükenmişliğe yol açmaktadır.

Duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenmeye maruz kalan çalışanın ise örgütten ayrılma isteğinin oluşmasına buna bağlı olarak, işe geç kalmalar, devamsızlık ve sonuçta işten ayrılmayla sonuçlanmaktadır. Özellikle liderlerin davranış tarzlarına bağlı olarak, çalışanın tükenmişliğine neden olan etmenlerin belirlenip bunları düzeticiler önlemler alınabilir. Dolayısıyla hem örgütün yapı taşı olan işgörenlerin etkin ve verimli olarak çalışmasına ve bu sayede örgütün verimlilik ve karlılığının artmasına hem de çalışanların örgütte kalmaları sağlanarak, kendilerini örgütün önemli bir parçası olduğuna inanmaları ve böylece işletmeye olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

Kaynakça

- ADEKOLA, B. (2012), "Work Burnout Experience Among University Non Teaching Staff: A Gender Approach", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol: 2, No:1, January.
- ARABACI, İ. B. ve H. AKAR (2010), "Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, ss. 78-91.
- ARDIÇ, K. ve S. POLATÇI (2008), "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ) Örneği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 2, 69-96.
- ARI S., G. ve A. TUNÇAY (2010), "Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı:4
- BERNARDİN, J. H. ve J. E. RUSSEL (1998), *Human Resource Management : An Experiential Approach*, Second Edition, Irwin/McGraw-Hill.
- ÇAĞLIYAN, Y. (2007), *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ÇUTUK, S. (2011), *Spor İşletmelerinde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- DURDU, T. (2010), *Eğitim Denetçilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- ERDOĞAN, Y. E. (2010), *Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- EREN, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- GEZER, E., F.YENEL ve H.ŞAHAN (2009), "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Volume : 2/6.
- GÜLLÜCE, A., Ç. ve Ö. F. İŞCAN (2010), " Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-2, Ekim.
- HA, J., K.M. KING. ve D.J. NAEGER (2011), "The Impact of Burnout on Work Outcomes among South Korean Physical Education Teachers" *Journal of Sport Behavior*, Vol. 34, No. 4.
- JACKSON E., S. ve C. MASLACH (1982), "After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims", *Journal of Occupational Behavior*, 3: 63-77.
- KARASU, S. (2009), *Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MASLACH, C. ve S. E JACKSON (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.2, ss. 99-113.

- MASLACH, C. ve P.G. ZIMBARDO (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- MENİŞA, Ö. (2006), *Perceived Employment Discrimination and Its Relation to Job Satisfaction and Intention to Turnover*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- OĞUZBERK, M. ve A. AYDIN (2008), "Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik" *Klinik Psikiyatri* ; 11:167-17.
- OTACIOĞLU, S. G. (2008), "Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu" *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* ,Cilt: 9 Sayı: 15 , s:103–116.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:4, Aralık, 97-115.
- SARIDEDE, U. ve Ş. DOYURAN (2004), "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, Malatya
- SCHWARZKOPF, N. H.(2004), "IT Leadership Style", *Educause Center for Applied Research*, Volume:1
- SOMECH, A.(2003), "Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective" *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 24, 1003–1018.
- SÜRGEVİL, O. (2006), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, 1.Basım, Nobel Yayın, Ankara, Mart.
- ŞAFAKLI, O. V.(2005), "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) , 132-143
- TAĞRAF, H. ve İ. ÇALMAN (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*, Cilt: 23, Sayı: 2
- TAŞ, A. ve E. ÖNDER (2010), "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş doyumuna Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:9, S:32, 017-030.,ISSN: 1304- 0278
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005), "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1.
- TEPECİ, M. ve K. BİRDİR (2003), "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri", *Anatolia Dergisi*, 14
- TINAZ, P. (2009), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 2.Bası, Beta Basım Yayım, Eylül, İstanbul.
- VAROL, F. (2010), *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.