

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM
STİLİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLŞEN BOLAT

GAZİANTEP-2018

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM
STİLİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Gülşen BOLAT

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

GAZİANTEP-2018



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Gülşen BOLAT** tarafından hazırlanan “**Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Çatışma Yönetim Stili Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi**” başlıklı tez, **06/12/2018** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Jüri Başkanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK

Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü**

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘**Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Çatışma Yönetim Stili ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi**’ başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 06/12/2018

Gülşen BOLAT



ÖNSÖZ

Küreselleşen dünya ile birlikte hızla değişen zamana ayak uydurabilmek işletmeler için bir zorunluluk oluşturmuştur. Bu zorunluluk yalnızca örgütlerin yapısına ve işleyişine etki etmemiş, örgütlerdeki lider ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını da etkilemiştir. Yaşadığımız çağda nüfusun hızla artması, mevcut doğal kaynakların hızla tükenmesine ve bununla beraber artan rekabet ortamının çoğalması, tüm birey ve toplulukların hayatta kalma mücadelesine sebep olmakta ve bu da örgüt içerisinde çatışmaların çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Tüm bu çatışma ortamının da oluşturduğu stres zamanla çalışanlar üzerinde etkisini göstererek büyümekte ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik, örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma örgütlerde algılanan liderlik davranış tarzlarıyla çalışanların örgütsel çatışma ve tükenmişlik düzeyleri arasında ne gibi bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarma amacı ile yapılmıştır. Bu çalışmanın oluşturulması sürecinde görüş, öneri ve değerli bilgilerini benimle paylaşan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mazlum ÇELİK hocama ve hayatım boyunca her konuda sevgi, ilgi ve desteklerini üzerimden eksik etmeyen sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

Gaziantep, 2018

Gülşen BOLAT

ÖZET

Çalışmada öncelikle liderlik, örgütsel çatışma ve tükenmişlik konuları ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. “Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Çatışma Yönetim Stili ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi” isimli tez çalışmasında tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev alan lider konumundaki kişilerin liderlik davranış tarzının, çalışanların örgütsel çatışma ve tükenmişlik düzeyleri üzerine olan etkisi araştırılmıştır.

Örgütlerde algılanan liderlik davranış tarzlarıyla çalışanların örgütsel çatışma ve tükenmişlik düzeyleri arasında ne gibi bir bağlantı olduğunu belirlemek amacıyla Kahramanmaraş ilinden rastgele seçilen tekstil fabrikalarında çalışan 392 kişi üzerinde ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Nicel yöntemden yararlanılan çalışmada üç ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formunda 78 soru bulunmaktadır. Bu sorular 5’li likert tipi ölçekten oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve Amos 20 programı kullanılmıştır. Daha sonra analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, algılanan liderlik davranış tarzları ile örgütsel çatışma arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Algılanan liderlik davranış tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Çatışma, Tükenmişlik

ABSTRACT

In this study, firstly we explained the leadership, organizational conflict management style and burnout in detail. In this thesis, “The Effect of Perceived Leadership Behavior on Organizational Conflict Management Style and Level of Burnout” who work in textile sector in the companies operating in textile sector were investigated.

In order to determine the relationship between perceived leadership behavior styles and organizational conflict and burnout levels of organizations, a survey based on 392 people randomly selected from Kahramanmaraş City who are working in textile factories. In this study a questionnaire form consisting of three scales was used. There are 78 questions in the questionnaire. These questions consist of 5-point Likert-type scale.

To analyze the data of research, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 and Amos 20 programs were used. Then, the findings of the analysis were evaluated. As a result of the study, it was found that there was a positive relationship between perceived leadership behavior styles and organizational conflict. There was a negative correlation between perceived leadership behavior styles and employee burnout levels.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Organizational Conflict, Burnout

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler.....	4
İKİNCİ BÖLÜM	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Liderlik İle İlgili Temel Kavramlar	8
2.1.1. Lider	8
2.1.2. Yönetici	11
2.1.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	12
2.1.4. Liderlik	15
2.1.5. Liderlik Tarzları	21
2.1.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları	22
2.1.5.1.1. Bürokratik Liderlik	22
2.1.5.1.2. Otokratik Liderlik	22
2.1.5.1.3. Demokratik Liderlik	23
2.1.5.1.4. Tam Serbesti Taniyan (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı	25

2.1.5.2. Modern ve Post Modern Liderlik Tarzları	26
2.1.5.2.1. Dönüşümcü Liderlik	26
2.1.5.2.2. Etkileşimci Liderlik	29
2.1.5.2.3. Hümanist (Babacan) Liderlik	30
2.1.5.2.4. Karizmatik Liderlik	30
2.1.5.2.5 Stratejik Liderlik.....	32
2.1.5.2.6 Vizyoner Liderlik	33
2.1.5.2.7. Hizmetkâr Liderlik	34
2.1.5.2.8 Etik Liderlik.....	34
2.1.5.2.9. Otantik Liderlik	34
2.1.5.2.10. Eğitimsel Liderlik	35
2.2. Örgütsel Çatışma	35
2.2.1. Örgüt Kavramı	35
2.2.2. Çatışma Tanımı	36
2.2.3. Örgütsel Çatışma Kavramı	36
2.2.4. Örgütsel Çatışmada Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	37
2.2.4.1. Kişilik Farklılıkları	37
2.2.4.2. Amaçlardaki Farklılıklar.....	38
2.2.4.3. Statü ve Rol Algılamaları	38
2.2.4.4. Kişilik Özellikleri	39
2.2.5. Örgütsel Yapıdan ve İşleyişinden Meydana Gelen Çatışma Nedenleri	40
2.2.5.1. Katılım	40
2.2.5.2. Fonksiyonel Bağımlılık	41
2.2.5.3. Ödül Sistemlerindeki Farklılık	42
2.2.5.4. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılık	42
2.2.6. Örgütsel Çatışma Düşüncesinin Gelişimi	46
2.2.6.1. Geleneksel Örgütsel Çatışma.....	46
2.2.6.2. Davranışsal Örgütsel Çatışma.....	47
2.2.6.3. Etkileşimci Örgütsel Çatışma	47
2.2.7. Çatışmanın Nedenleri.....	48
2.2.8. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yaklaşımları	48
2.2.9. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları İle Çatışmanın Çözülmesi	50
2.2.9.1. Çatışmanın Yönetiminde Kullanılan Yöntemler	52
2.2.9.1.1. Çatışmayı Teşvik Etme.....	52

2.2.9.1.2. Çatışmayı Azaltma	54
2.2.9.1.3. Çatışmayı Çözme.....	55
2.3. Tükenmişlik.....	55
2.3.1. Tükenmişlik Kavramı.....	55
2.3.2. Tükenmişliğin Boyutları	58
2.3.2.1. Duygusal Tükenme	58
2.3.2.2. Duyarsızlaşma.....	58
2.3.2.3. Kişisel Başarı	59
2.3.3. İşletmelerde Tükenmişliğin Önemi	59
2.3.4. Tükenmişliğin Nedenleri.....	60
2.3.4.1. Bireysel Nedenler	60
2.3.4.2. Örgütsel Nedenler	63
2.3.5. Tükenmişliğin Belirtileri	66
2.3.5.1. Fiziksel Belirtiler	66
2.3.5.2. Psikolojik Belirtiler.....	67
2.3.5.3. Davranışsal Belirtiler	68
2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları	68
2.3.6.1. Bireysel Sonuçlar	69
2.3.6.2. Çalışma Hayatına İlişkin Sonuçlar	69
2.3.6.3. Aile Hayatına İlişkin Sonuçlar.....	70
2.3.7. Tükenmişlik İle Mücadele Etme Yöntemleri	71
2.3.7.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	72
2.3.7.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	77
YÖNTEM.....	77
3.1. Evren ve Örneklem.....	77
3.2. Veri Toplama Araçları.....	78
3.2.1. Liderlik Ölçeği	78
3.2.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği	78
3.2.3. Tükenmişlik Ölçeği	78
3.2.4. Demografik Değişkenler	79
3.3. İstatistiksel Analiz	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	81
BULGULAR	81
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	94
4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular	94
4.3. Demografik Bulgular.....	95
4.4. Yapısal Model Analizi	113
BEŞİNCİ BÖLÜM	120
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	120
5.1. Genel Değerlendirme	120
5.2. Sonuç	124
5.3. Araştırmacılara Öneriler.....	126
5.4. Uygulayıcılara Öneriler.....	126
KAYNAKÇA	128
Ek 1. Anket Formu	142

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları.....	82
Tablo 2. Rahim M.A Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	82
Tablo 3. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	83
Tablo 4. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Maslach Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ...	84
Tablo 5. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	87
Tablo 6. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ...	88
Tablo 7. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	90
Tablo 8. Modifikasyon Öncesi Ve Modifikasyon Sonrası Algılanan Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	91
Tablo 9. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	93
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	94
Tablo 11. Tükenmişlik Davranışının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları	95
Tablo 12. Örgütsel Çatışma Davranışının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	96
Tablo 13. Algılanan Liderlik Davranışının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	97
Tablo 14. Tükenmişlik Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	98
Tablo 15. Örgütsel Çatışma Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları.....	99
Tablo 16. Algılanan Liderlik Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları	100
Tablo 17. Tükenmişlik Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	101

Tablo 18. Örgütsel Çatışma Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	102
Tablo 19. Algılanan Liderlik Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	103
Tablo 20. Tükenmişlik Davranışının Yaş'a Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	104
Tablo 21. Örgütsel Çatışma Davranışının Yaş'a Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	105
Tablo 22. Algılanan Liderlik Davranışının Yaş'a Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	106
Tablo 23. Tükenmişlik Davranışının Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	107
Tablo 24. Örgütsel Çatışma Davranışının Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	108
Tablo 25. Algılanan Liderlik Davranışının Yaş'a Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları.....	109
Tablo 26. Ölçekler ve Alt Boyutları Korelasyon Tablosu.....	110
Tablo 27. Hipotez Testi Sonuçları.....	116
Tablo 28. Modifikasyon Uyum İndeks Kriterleri	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Çatışma Süreci	51
Şekil 2. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulatoryıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	86
Şekil 3. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulatoryıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	89
Şekil 4. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulatoryıcı Faktör Analizine İlişkin Model	92
Şekil 5. Yapısal Model Analizi	115

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanlığın başlangıcı ve sosyal hayata geçişleri ile birlikte ortaya çıkmış olan liderlik kavramı üzerine şimdiye kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. Dünyanın küreselleşmesi, iletişim, bilgi gibi çeşitli konularda yaşanan değişim ve meydana gelen yenilikler insanlara daha fazla önem verilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu sebeplerden dolayı bilim insanları, zaman ilerledikçe liderlik kavramının değerinin artacağını ve bu alanda yapılacak olan teorik ve uygulamalı araştırmaların artış göstereceğini belirtmişlerdir. Takipçilerini etkileme gücüne ve kabiliyetine sahip olan, onları grup hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda motive eden, izleyicileri ile karşılıklı olarak anlayışa dayalı bir diyalog oluşturmuş ve yeniliklere, değişime her zaman açık olmalarına olanak tanıyan önderler örgütün amaç ve hedeflerine kolaylıkla erişebilmektedirler.

İnsanlar güven ortamının olduğu, huzur ve barış içerisinde yaşamlarını sürdürdükleri yer ve zamanlarda liderlerin önemini yeterince anlayamamışlardır. Bu durumun tersine değişim ve gelişmelerin çok fazla olduğu kriz ve kargaşa durumlarının meydana geldiği, belirsizliğin artış gösterdiği ve gündemde olduğu dönemlerde bu girdaptan kurtulmak için bir lidere ihtiyaç olduğunu anlamışlar ve kendilerine yol gösterecek, önderlik yapacak birini bulma girişimlerine başlamışlardır.

Hızla değişen iş çevresinde bugünün işletmeleri bu değişime ayak uydurmak için birçok yenilik yapmak zorundadırlar. Yoksa bir süre sonra yok olmaları kaçınılmazdır. Bunun için yönetim etkinliklerini arttırmalı ve değişim için işletmede uygun ortamı yaratmalıdırlar. Dünya genelindeki işletmeler değişimi kendilerini değiştirerek, bu değişime de kendi yönetim pratikleri, sistemleri, finansal yapıları, örgüt kültürleri gibi yapılarını geliştirerek ayak uydurmaları beklenmektedir. Değişimi sağlamak için iyi yetişmiş ve donanımlı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler örgütsel değişimi gerçekleştirirken çeşitli yöntemler izleyebilirler. Fakat en önemli şey insanı değiştirebilmektir. Bu nedenle liderin gösterdiği performans, liderlik şekli, örgüt kültürünün, stratejik amaçlar doğrultusunda şekillenmesinde en önemli gösterge olacaktır. Örgütte liderler tarafından verilen kararlar ve konulan hedefler, yapılan planlar, bir örgütün uzun dönemde başarı sağlayabilmesi açısından çok önemlidir.

Bu tez çalışmasında, Kahramanmaraş ilindeki tekstil fabrikalarında çalışan işçilerin çalıştıkları kurumlarda algıladıkları liderlik anlayışının çalıştıkları işletmelerde yaşadıkları çatışmalar ve tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi araştırılacaktır. Bu bölümde ise

araştırmanın problem durumu, alt problemleri, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve hipotezleri ortaya konulacaktır.

1.1. Problem Durumu

İşletmelerde çalışan işgörenler tarafından algılanan liderlik anlayışının yaşanan çatışma ve tükenmişlik seviyesi üzerine etkili olabileceği düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda aşağıda belirtilen problem cümlesi ve alt problemler ortaya konulmuştur.

1.1.1. Problem Cümlesi

Yapılan bu çalışmada “Algılanan liderlik davranışının örgütsel çatışma yönetim stili ve tükenmişlik üzerine etkisi var mıdır?” sorusu problem cümlesi olarak belirlenmektedir.

1.1.2. Alt Problemler

Yapılan çalışma kapsamında aşağıda yer verilen alt problemler şu şekilde belirlenmektedir.

- Katılımcıların demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
- Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel çatışma seviyeleri farklılaşmakta mıdır?
- Katılımcıların demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
- Katılımcıların “algılanan liderlik davranış boyutları” örgüt içi çatışma düzeyini etkiler mi?
- Katılımcıların “algılanan liderlik davranış boyutları” tükenmişlik düzeyini etkiler mi?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Kahramanmaraş ili tekstil fabrikalarında çalışan işçilerin örgütlerindeki çalışma düzenleri içerisinde mevcut şartlarda algıladıkları liderlik kavramının örgütlerinde yaşadıkları çatışmalar üzerindeki etkisi ve bunun neticesinde oluşan tükenmişlik hissini değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Konu ile ilgili araştırmalar, işletme yönetimi yazınında yeterli düzeyde yer alamamış ancak günümüzde faaliyetlerini sürdüren örgütler yapıları bakımından araştırıldığında, kendileri için büyük sorunlara sebep olabilecek örgütsel çatışma ve tükenmişlik kavramını örgütsel düzeyde incelemek ayrıca örgütlerde

algılanan liderlik davranışının örgütsel çatışma yönetim stili ve tükenmişlik üzerinde etkili olup/olmadığını belirleme amacı taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik gerek kamu gerekse özel kuruluşlarda son derece öneme sahip olan bir olgudur ve son yıllarda üzerinde sıklıkla çalışmalara yer verilen konuların başında geldiği görülmektedir. Örgütler için en önemli faktörü insanın oluşturması, insan faktörünün de ihtiyaçlarının karşılamasına yönelik ve amaçlarına ulaşması doğrultusunda örgütlenmesi gerekliliği, organizasyonlarda lider ve yöneticilerin olmasını zorunlu hale getirmektedir.

Küreselleşen dünyada meydana gelen gelişmeler örgütlerin farklı liderlik algılarını da beraberinde getirmiştir. Özel sektördeki liderlik anlayışı daha ziyade büyüme, kar, kazanç ve rekabet gibi düşünceler etrafında gelişmektedir. Tüm bu düşünceler doğrultusunda oluşan yöneticilik ve liderlik anlayışlarının çoğu zaman kuruma uyumu kurumda çalışanların beklentilerini karşılama sürecinde uyguladıkları yöntemler astlarının beklentilerini karşılamakta yetersizliğe ulaşabilir. Yöneticilerin astlarını etkileme veya motive etme konusunda uyguladıkları yöntemler uyumsuzluklara sebep olarak örgüt içerisinde çatışmalara neden olur. Bu çatışmalar uyumsuzluk, anlaşmazlık veya birbirine ters düşmeler şeklinde meydana gelebilir.

Örgütlerde meydana gelen algılanan yöneticilik ve liderlik olgusunun algılanandan farklı çıkması neticesinde meydana gelen çatışmalar, çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişliğin hem bireyler için hem de örgütler için büyük olumsuzluklar yaşatması sebebiyle bu konuda araştırma yapanların dikkatle üzerinde durduğu bir konudur. Hem duygusal hem de fiziksel olumsuzluklarla çalışanlarda kayıplar oluşturabilir. Bu bağlamda algılanan liderlik davranışının örgütsel çatışma ve tükenmişlik üzerine yapılan bu çalışma son derece önem arz etmektedir. Ayrıca liderlik, örgütsel çatışma ve tükenmişlik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen ilk çalışmalardan olması da araştırmanın önemini göstermektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- Bu araştırma kapsamında tekstil fabrikasında çalışanlar üzerinde uygulanan anketler sonucunda liderlik algıları, örgütsel çatışma ve tükenmişlik seviyeleri konusunda elde edilen verilerin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

- Örnekleme dâhil edilen tüm çalışanların anket sorularını doğru bir biçimde yanıtladıkları varsayılmıştır.

- Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarının nitelik ve nicelik bakımından örneklemeden veri toplamak açısından yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın yalnızca tekstil fabrikası çalışanları üzerinde uygulanmış olması.
- Evren olarak sadece Kahramanmaraş şehir merkezinde faaliyet gösteren tekstil üretim tesislerinin seçilmesi.
- Örnekleme ilişkin Ekim 2017 ve Mayıs 2018 dönemine ait verilerin araştırma kapsamına dahil edilmesi araştırmanın önemli kısıtlarındandır.

1.6. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler

Teori ve araştırma bulgularına dayanılarak algılanan liderlik davranışı, örgütsel çatışma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmek için ortaya konulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁:Katılımcıların demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{1a}:Katılımcıların cinsiyetine göre tükenmişlik düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1b}:Katılımcıların cinsiyetine göre duygusal tükenme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1c}:Katılımcıların cinsiyetine göre duyarsızlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1d}:Katılımcıların cinsiyetine göre kişisel başarı düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1e}:Katılımcıların medeni durumuna göre tükenmişlik düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1f}:Katılımcıların medeni durumuna göre duygusal tükenme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1g}:Katılımcıların medeni durumuna göre duyarsızlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1h}:Katılımcıların medeni durumuna göre kişisel başarı düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1i}: Katılımcıların eğitim düzeyine göre tükenmişlik düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{1j}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre duygusal tükenme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1k}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre duyarsızlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2k}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre kişisel başarı düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1l}:Katılımcıların yaşa göre tükenmişlik düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1m}:Katılımcıların yaşa göre duygusal tükenme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1n}:Katılımcıların yaşa göre duyarsızlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1o}:Katılımcıların yaşa göre kişisel başarı düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1ö}: Katılımcıların çalışma süresine göre tükenmişlik düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{1p}:Katılımcıların çalışma süresine göre duygusal tükenme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1r}:Katılımcıların çalışma süresine göre duyarsızlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{1s}:Katılımcıların çalışma süresine göre kişisel başarı düzeyi farklılaşmaktadır.

H₂ :Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel çatışma seviyeleri farklılaşmaktadır.

H_{2a}:Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel çatışma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2b}:Katılımcıların cinsiyetine göre tümleştirme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2c}:Katılımcıların cinsiyetine göre ödün verme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2d}:Katılımcıların cinsiyetine göre hükmetme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2e}:Katılımcıların cinsiyetine göre kaçınma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2f}:Katılımcıların cinsiyetine göre uzlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2g}:Katılımcıların medeni durumuna göre örgütsel çatışma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2h}:Katılımcıların medeni durumuna göre tümleştirme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2i}:Katılımcıların medeni durumuna göre ödün verme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2j}:Katılımcıların medeni durumuna göre hükmetme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2k}:Katılımcıların medeni durumuna göre kaçınma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2l}:Katılımcıların medeni durumuna göre uzlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2m}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel çatışma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2n}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre tümleştirme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2o}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre ödün verme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2p}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre hükmetme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2q}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre kaçınma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2r}:Katılımcıların eğitim düzeyine göre uzlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2s}:Katılımcıların yaşa göre örgütsel çatışma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2t}:Katılımcıların yaşa göre tümleştirme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2u}:Katılımcıların yaşa göre ödün verme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2v}:Katılımcıların yaşa göre hükmetme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2w}:Katılımcıların yaşa göre kaçınma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2x}:Katılımcıların yaşa göre uzlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2y}:Katılımcıların çalışma süresine göre örgütsel çatışma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2z}:Katılımcıların çalışma süresine göre tümleştirme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2a}:Katılımcıların çalışma süresine göre ödün verme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2b}:Katılımcıların çalışma süresine göre hükmetme düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2c}:Katılımcıların çalışma süresine göre kaçınma düzeyi farklılaşmaktadır.

H_{2d}:Katılımcıların çalışma süresine göre uzlaşma düzeyi farklılaşmaktadır.

H₃:Katılımcıların demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik davranışları farklılaşmaktadır.

- H_{3a}:** Katılımcıların cinsiyetine göre algıladıkları liderlik davranışları farklılaşmaktadır.
- H_{3b}:** Katılımcıların cinsiyetine göre görev odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3c}:** Katılımcıların cinsiyetine göre ilişki odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3d}:** Katılımcıların cinsiyetine göre değişim odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3e}:** Katılımcıların medeni durumuna göre algıladıkları liderlik davranışları farklılaşmaktadır.
- H_{3f}:** Katılımcıların medeni durumuna göre görev odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3g}:** Katılımcıların medeni durumuna göre ilişki odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3h}:** Katılımcıların medeni durumuna göre değişim odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3i}:** Katılımcıların eğitim düzeyine göre algıladıkları liderlik davranışları farklılaşmaktadır.
- H_{3j}:** Katılımcıların eğitim düzeyine göre görev odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3k}:** Katılımcıların eğitim düzeyine göre ilişki odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3l}:** Katılımcıların eğitim düzeyine göre değişim odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3m}:** Katılımcıların yaşa göre algıladıkları liderlik davranışları farklılaşmaktadır.
- H_{3n}:** Katılımcıların yaşa göre görev odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3o}:** Katılımcıların yaşa göre ilişki odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3p}:** Katılımcıların yaşa göre değişim odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3q}:** Katılımcıların çalışmaya süresine göre algıladıkları liderlik davranışları farklılaşmaktadır.
- H_{3r}:** Katılımcıların çalışmaya süresine göre görev odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3s}:** Katılımcıların çalışmaya süresine göre ilişki odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H_{3t}:** Katılımcıların çalışmaya süresine göre değişim odaklı davranış düzeyi farklılaşmaktadır.
- H₄:** Görev odaklı davranış tümleştirmeyi pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₅:** Görev odaklı davranış ödün vermeyi pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₆:** Görev odaklı davranış hükmetmeyi pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₇:** Görev odaklı davranış kaçınmayı pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₈:** Görev odaklı davranış uzlaşmayı pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₉:** Görev odaklı davranış duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı etkiler.
- H₁₀:** Görev odaklı davranış duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı etkiler.
- H₁₁:** Görev odaklı davranış kişisel başarı hissini pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₁₂:** İlişki odaklı davranış tümleştirmeyi pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₁₃:** İlişki odaklı davranış ödün vermeyi pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₁₄:** İlişki odaklı davranış hükmetmeyi pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₁₅:** İlişki odaklı davranış kaçınmayı pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₁₆:** İlişki odaklı davranış uzlaşmayı pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₁₇:** İlişki odaklı davranış duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı etkiler.

- H₁₈**:İlişki odaklı davranış duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı etkiler.
- H₁₉**:İlişki odaklı davranış kişisel başarı hissini pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₂₀**:Değişim odaklı davranış tümleştirmeyi negatif ve anlamlı etkiler.
- H₂₁**:Değişim odaklı davranış ödün vermeyi negatif ve anlamlı etkiler.
- H₂₂**:Değişim odaklı davranış hükmetmeyi negatif ve anlamlı etkiler.
- H₂₃**:Değişim odaklı davranış kaçınmayı negatif ve anlamlı etkiler.
- H₂₄**:Değişim odaklı davranış uzlaşmayı negatif ve anlamlı etkiler.
- H₂₅**:Değişim odaklı davranış duygusal tükenmeyi pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₂₆**:Değişim odaklı davranış duyarsızlaşmayı pozitif ve anlamlı etkiler.
- H₂₇**:Değişim odaklı davranış kişisel başarı hissini negatif ve anlamlı etkiler.



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik İle İlgili Temel Kavramlar

Tezin bu bölümünde, liderlik konusu üzerinde durularak liderlik kavramının tanımlarına, yöneticilik ve liderlik arasındaki farka, liderlik yaklaşımlarına ve liderlik tarzlarına yer verilmiştir.

2.1.1. Lider

İnsanlığın hayat bulduğu bu zamana kadar geçmiş bütün dönemlerinde ekonomi, siyasi, dini ya da askeri yaşamda liderlere veya önderlik yapması beklenen kişilere oldukça fazla ihtiyaç hissedilmiştir. Günümüze kadar hakkında çok fazla araştırma yapılan lider ve liderlik kavramından birkaç örneği aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

Liderler, yer aldığı grup veya organizasyonlara yarar sağlayan, grubun alışkanlıkları üzerinde radikal kararlar alıp başarılı değişimler gerçekleştiren, çevresindeki insanları ve durumları idare etmek için sorumluluk almaktan korkmayan, düşünsel ve sezgisel gücünü, zekâsını, ilmini yerinde kullanmayı bilen, inisiyatif kullanarak aldığı kritik karar ve gerçekleştirdiği uygulamalar ile takipçilerini yönlendiren kişilerdir (Genç, 2009: 161).

Liderler, kendisinde mevcut bulunan kuvvetini etkili bir şekilde ortaya çıkararak, bulunduğu ortamdakileri etkisi altına almayı başarabilen kişilerdir. Bazı zor durumlar karşısında inisiyatif kullanarak aldığı önemli kararlar ve bu kararların meydana getireceği pozitif veya negatif sonuçların arkasında durmasını bilen kişilerdir (Peker, 2000: 53, 54). Başka bir tanımda ise lider, insanların tek başlarına ulaşamayacakları bazı ihtiyaç, amaç ve hedeflerini belirleyerek kendisiyle birlikte yol almaktan bıkmayacak kişilerle bir arada bulunup meydana getirdikleri topluluğa yön vererek organize olmalarını sağlayan, bir strateji doğrultusunda harekete geçirme yeteneğine sahip kişilerdir (Begeç, 1999: 12).

Liderlik, çalışma hayatında temel belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsan topluluklarının hayatlarını devam ettirdiği ve örgütlerin yer aldığı her ortamda söz konusu olan, büyük bir önem arz eden, dünyadaki her bireyi ilgilendiren hem beşeri hem de sosyal bir olgudur. Örgütlerin iç ve dış faktörlerdeki çok sayıda etkenle olan ilişkilerinde önderler karar alıcı bir pozisyonda yer almaktadır (Daft vd., 2001: 118). Liderler örgütlerde gerek almış oldukları kararlar ile gerekse göstermiş oldukları davranışlar ile işletmelerdeki faaliyetleri ve çalışanları etkileyebilmektedirler. Liderliğin bu ciddi özelliğinin etkisinden hareketle örgütsel çıktılarda temel taşı oluşturdukları belirtilmektedir. Liderler birçok değişken üzerinde

doğrudan veya dolaylı yoldan etkileriyle birlikte işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadırlar. Liderlerin örgüt içerisinde çalışanlara sağlamış olduğu desteğin, çalışan davranışlarında önemli etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Gerçekleşen bu etkinin, çalışanların iş performansı düzeylerinin artırılmasına bağlı olarak önemli çıktıları tetiklediği söylenmektedir (Çelik ve Turunç, 2010:20).

Yaşadığımız dünyada insanoğlu kaliteli yaşam ve iş yapma yöntemlerinde ortaya çıkan varyasyon ve evolüsyon yani değişim ve gelişmeler sebebiyle farklı liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu değişim ve gelişmeler neticesinde liderlik tek bir kişinin elinde olmaktan uzaklaşmakta ve paylaşılr bir hal almaktadır. Kerr ve Jermier (1978)'in liderlik ikameleri teorisine göre, her bir grup üyesi kendi ihtisas alanında veya deneyimli olduğu alanlarda liderliği teslim almaktadır, yani liderlik paylaşılmaktadır. Bunun neticesinde çalıştığı örgütte mühim büyüklükte yetki içeren ve özerklik alanı yaygın olan kaliteli işgücünün, takım arkadaşları ile beraber kendi kendisini de etkilemesinin ehemmiyeti ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Polat, 2017:94).

Liderler, birden daha fazla şahsın kişisel ve ekip hedeflerini uygulama yolunda, takip ettikleri emir ve talimatları doğrultusunda harekete geçtikleri kişilerdir.(Koçel, 2001: 466; Ertürk, 2000: 151).Başka bir tanımda lider, grup arkadaşlarını veya izleyicilerini, üyesi oldukları topluluğun başarı sağlaması doğrultusunda, yarar elde etmeleri için onları etkileyebilme ve güdüleme kabiliyetini içinde barındıran kişilerdir (House vd., 2002).

İnsanların lider pozisyonunda olabilmesi için öncelikli olarak kendini izleyenlerden yani takipçilerinden daha farklı bir karaktere sahip olması gerekmektedir (Çetin, 2008: 24). Liderlerin kendisini izleyen kişilerden daha zeki olması ve sahip olduğu bu zeka ile kendinden beklenenleri vizyonu ile bütünleştirmesi gerekmektedir. Liderlik kavramının tanımlanması doğrultusunda Büyük İnsanlar Yaklaşımı olarak da isimlendirilen teoride lider olan kişileri lider olmayan kişilerden ayıran temel özellikler uzmanlarca tespit edilmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır (Tabak, 1997: 6).

Liderler, kendisini izleyen insanlar üzerinde tesirli olmalı ve iyi iletişim kurabilmeli, onlarla birlikte her türlü duygu ve davranışı paylaşabilmeli ve onu izleyen kararlı kişilerle aynı emele ulaşabilme doğrultusunda lüzumlu tüm iş ve eylemleri gerçekleştirmelerinde takipçilerini doğru şekilde manipüle etme konusunda olgun bir seviyede olmalıdırlar. Yarışılacak mevzuda sahip olunan uzmanlık seviyesi takipçilerini etki altına alabilmede son derece önemli rol oynamaktadır. Çünkü liderleri takip eden kişiler onları kendilerine rol model olarak seçerler ve liderlerin sahip olduğu güce ve bilgisine inandıkları zaman başarıya kavuşabileceklerini düşünmektedirler (Ekici, 2006: 17).

Lider kişiler devamlı surette genel bir durum analizi yaparak, meydana gelen sorunları çözüme kavuşturmak adına plan ve programlar gerçekleştirmek zorundadırlar. Etkili, başarılı bir lider her zaman her koşulda değişime hazır olmalı ve bunları daha önceden ortaya çıkararak her zaman kendisini hazır durumda hissetmelidir. Etkili liderler her zaman yönlendirici özelliği taşımakta ve yöneticilere, izleyicilere, çalışanlara amaçların belirlenmesi hususunda yol göstermek zorundadırlar (Ekici, 2006: 23).

Bu vaziyet genel olarak, zor şartlar altında tehlikeli koşullarda bir gemiyi kaptanın limana sağ salim yanaştırmasına veya uçağı tehlikede olan bir pilotun zor şartlarda piste sorunsuz bir biçimde inişini gerçekleştirmesine benzetilebilir. Dolayısıyla liderler daha uzağı çevresindeki herkesten daha önce fark eden ve oluşabilecek sorunları inisiyatif kullanarak verdiği kararlarla en çabuk çözen kişilerdir (Ekici, 2006: 23).

Liderler, bireylerin sergilemiş oldukları davranışları kendisinin istediğı doğrultuda yönlendiren ve yönlendirme işini gerçekleştirirken etrafındakilere ışık yayan, öğretici öngörülü talimatlar veren, onu takip eden kişilerin umut ettiklerini ve ihtiyaçları olan şeyleri önceden görebilen, tasarımcı bir kişiliğe sahip bireylerdir (Bakan, 2008).

Liderler bütün bu bilim alanlarının ortasında bulunan bir merkezde olayları ve durumları idrak eden bir yönetici, yorum yapabilme gücüne sahip bir uzman, bilimsel verileri kullanarak bunları sosyal hareketlere dönüştürebilen bir idareci pozisyonundadırlar (Begeç, 1999: 12).

Liderler, kendisini takip edenleri veya grubu buldukları yerden alarak hayal edip olmak istedikleri yere ulaşmalarını sağlayan, takipçilerine güvenme ve görülebilen riskleri almaktan korkmama, cesur olma önsezilerini kazandıran, onları harekete geçiren ve onlara sorumluluk bilincini aşıl原因an kişileridir .Genel olarak önder veya lider kavramlarını şu şekilde açıklayabiliriz: Sahip olduğu cesaret ile stratejilerini birleştirebilen, kazanmış olduğu deneyimleri ve sahip olduğu tecrübeleri ile yaşanan değişim ve gelişmelere açık olan, örgütsel düzeyde stratejik düşüncelerini etrafına yayabilen, devamlılığı sağlayabilen ayrıca bunları gerçekleştirirken de başarılı olabilen kişilerdir (Demirci, 1998:122).

Lider kavramının gerçek anlamını inceleyecek olursak; kendisini izleyenlerin yönünü belirleyen, onları aydınlatan, amaçlar, hedefler belirleyen, sürekli bir şeyler öğretme duygusu içinde olan, birlikte iş yaptığı kişilerin taleplerini ve ihtiyaçlarını tam zamanında hissedebilen her konuda üretken olan bir kişidir. Liderler, izleyicileri ile birlikte bağı olduğu grubun amaç ve hareket yönünün belirlenmesinde ya da yenilenmesinde aktif olarak hareket eden kişi şeklinde izah edilmektedir (Saruhan vd., 2009: 232).

1990'ların başlarında medya birimlerinde büyük işletmelerde ve bölümlerinde yenilik/inovasyon kavramı oldukça fazla dile getirilmeye başlanmıştı. Globalleşen dünya üzerinde yeni liderlerin en büyük özellikleri arasında yenilik ve yaratıcılık kavramları yerini almıştır. Çünkü küreselleşen dünyada liderlik, değişim ve yenilik anlamına gelmektedir. Liderler özellikleri arasında yenilikçi duygular barındırmakta ve bu duyguları izleyicilerine hissettirebildikleri oranda başarılı olmaktadır . Kısacası liderler, ileriye düşünen, esin kaynağı olan, yeni proje ve kuramlar üreten, çözümler bulmaya çalışan, olaylara karşı pozitif bir yaklaşım sunan, yüksek düzeyde motivasyona sahip olan, duygusal zekasını çok iyi derecede kullanabilen, inisiyatif alabilen, bireysellikten çok takım odaklı davranan, yeniliklere ve değişime karşı her zaman açık fikirli olan, her daim öğrenen ve öğreten , kendisini mütemadiyen ilerleten ve başarılması olanaksız gibi duran çoğu işi zorlanmadan gerçekleştirebilen kişilerdir (Değirmenci, 2012: 16-17).

2.1.2. Yönetici

Türkçede yapılan tanımlara bakıldığında yönetim kelimesi genel olarak, 'idare' ya da 'sevk ve idare' gibi kavramların karşılığı şeklinde kullanılmaktadır. Yönetim olgusu diğer kişilerin iş yapmasını sağlayabilme, diğer kişiler ile birlikte bir işi veya görevi tamamlamanın, hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu durumda geçerli olan bir kavramdır.

Yönetici kişiler, örgütteki maddi kaynakları ve insan kaynaklarını örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda en iyi şekilde kullanabilen, koordine ve organize edebilen bireylerdir. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa yöneticiler, diğer kişiler aracılığı ile emri altında bulunan insan topluluğunu belirli bazı hedeflere ulaşabilmek adına işbirliği ile uyum içinde beraberce hareket edip çalıştırmayı başarabilen insanlardır (Demirci, 1998: 118).

Yöneticiler, insanların davranışlarına etki ederek onları yönlendirerek işleri yapmalarını sağlayan ve yapılan işleri yöneten kişilerdir. Yöneticiler örgütlerde kendilerine kaynak bulduktan sonra kararlar vermekte, bazı hedefler ve amaçlar doğrultusunda başkalarının faaliyetlerini idare etmektedirler. Yöneticiler yerine getirmeleri gereken görevlerini örgütlerde belirli bir insan topluluğu yani grup içerisinde gerçekleştirirler. Organizasyonlarda gruplar bilinçli şekilde organize olmuş toplumsal birimlerden oluşmaktadır. Bir grubun veya örgütün oluşabilmesi için iki veya daha fazla sayıda insana ihtiyaç duyulmaktadır. Gruplar meydana geldikten sonra devamlı olarak örgütte belirlenmiş görev ve sorumlulukları ortak hedef veya amaçlar doğrultusunda devam ettirmektedirler.

Üretim amacı taşıyan ve hizmet verme bilincindeki işletmelerin hepsi birer örgütü meydana getirmektedir. Hastaneler, karakollar, okullar, askeri örgütler, otellere kadar hepsi

birer örgüttür. Bu örgütlerin hepsinde iş yaparak görevlerini yerine getiren kişilerin sergilemiş oldukları davranışlarına ve çalışma şekillerine yön veren ayrıca belirli amaçları gerçekleştirmeyi isteyen kişiler yöneticileri meydana getirmektedir (<http://notoku.com/yonetici-kimdir-ve-ne-is-yapar>).

Yönetici olan kişilerden beklenen olgu, kendilerine verilen görev ve sorumluluklar ile bu idari görevlerin özelliğine uygun olacak şekilde davranışlar sergilemeleri, liderlik göstermeleri ve liderlik niteliklerine sahip olmalarıdır (Koçel, 1993: 328).

Yöneticiler, kendisinin ve grubunun içinde bulunduğu örgütün hedef ve amaçlarına yönlendiren, bazı problemler yaşıyorsa bu problemlerin üzerlerine gidip korkusuz bir şekilde ilerleyen, en uygun çözüm yolunu bulmak adına sürekli düşünen ve etrafındaki kişilerin de düşünmesini sağlayan, yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları daima gereken süre içerisinde tamamlayan, etkili bir biçimde yetkisini kullanmayı başarabilen, kaybetmekten çekinmeyerek sorumluluk alabilen, genel duruşu ve sahip olduğu değerleri iş yerindeki çalışanları tarafından kabul gören, bulunduğu örgütü ve örgütte çalışanları en iyi tanıyan, seçilerek ilerlemeyi ve aynı şekilde de ilerletmeyi kural olarak kabul eden, bilgi seviyesini her daim arttırmaya çalışan, bir başarı kazanıldığında bu durumu grubuna yöneltip başarısız olduğu durumlarda ise sorumluluğu kendisi üstlenebilen, gücünü bilgisinden, yeteneklerinden ve deneyimlerinden alan, bildiklerini çevresindekiler ile paylaşan, astlarının gelişmesinde ve olumlu değişimlerinde, onların yükselişi ile övünen, gurur ve onur duyan, fikirler alarak ve aldığı fikirlerin kimlere ait olduğunu ileten, iş etiği ve ahlaki kurallara sıkı sıkıya uyan, menfaatleri doğrultusunda hareket etmeyi değil çalıştığı yere hizmet etmeyi ve hizmet sunmayı en yüce görev bilen, şartlar gerektirdiğinde 'Hayır' kelimesini kullanabilen ve insanlar tarafından anlaşılincaya kadar kalabalıklar içerisinde çoğu zaman yalnız kalmayı tercih edebilen kişilerdir (Begeç, 1999: 6).

2.1.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilikle ilgili literatür taraması yapıldığında, örgütte grupların hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri adına belirlenmiş olan liderlik ile ilgili tanım ile yöneticilik tanımı arasında fark olduğuna dair düşünceler yer almaktadır. Ancak yapılan araştırmalarda Warren Bennis ve Burton Nanus'un liderlik-yöneticilik tanımına yönelik değişik bir görüş bildirdikleri görülmektedir. Bennis ve Nanus'a göre, yöneticilik kavramı kendisine verilen bir görevi yerine getirmek, sorumluluk alarak yerine getirdiği görevi devam ettirebilmektir. Ancak liderlik kavramına bakıldığında, etki alanı oluşturmak, hareket yönünü belirleyerek

kişilere danışmanlık yapmak, düzgün çalışma ve etkili dış görünüşe sahip olma şeklinde ifade edilmektedir (Paksoy, 2002: 167).

Yapılan bu tanımlar doğrultusunda inceleme yapıldığında, yöneticiler grup içerisinde sistemli ve düzenli bir biçimde denetlenebilir, belirli koşulları taşıyarak davranışlar sergilemeye ve kurallara uyma konusunda titiz davranışlar sergilerken, lider özellikleri taşıyan kişiler ise, etkili iletişim seviyeleri sayesinde, örgütte yeni düşünceler geliştirerek bu düşünceleri gerçekleştirmek adına harekete geçmesiyle ilgilidirler. Yukarıda bahsedilen farklardan da anlaşılacağı üzere elinde mevcut olanı koruyan kişiye yönetici denilmekte, farklılığı meydana getiren, örgütte değişimi gerçekleştirebilen bu kişi lider şeklinde tanımlanabilir (Kavrakoğlu, 2001: 137).

Yönetici olarak birey olmak şekil itibari ile grubun meydana gelmesiyle ilgili bir olguyu belirtmektedir. Diğer yandan, liderlik olgusunun meydana gelmesi için biçimsel bir örgütün oluşturulması ilk şart olarak kabul edilmemektedir. Yönetici kişiler ile liderlerin birbirine benzer olan özellikleri ise, her ikisinin de gruplarında bulunan üyelerin örgüte yönelik belirledikleri amaçlar doğrultusunda harekete geçmelerini sağlamaları, onları sevk ve idare ederek belirlenen amaçlara ulaştırma eğilimine girmeleri olarak belirtilmektedir (Yüksel, 2007: 24).

Günümüzde ve yarının örgütlerinde lider kişilere oldukça fazla ihtiyaç duyulacaktır. Örgütler kendi bünyesinde görev alan etkili liderler bulundurmuyorsa sadece var olan yapıyı sürdürmek adına veya oluşacak riskleri en aza indirerek örgütsel eylemi gerçekleştirmeyi amaçlayan "yönetim" bakış açısı ile değişimin hızla gerçekleştiği günümüzde örgütlerin varlığını uzun bir süre sürdürmeleri olanaksız gibi görünmektedir. Bu nedenle de "lider" ve "liderlik" ile ilgili kavramlar her zamankinden çok fazla ilgi görmekte bunun neticesinde de bu konuda uzmanlaşmış kişilerin konu ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi birikimlerini arttırmalarına imkân vermektedir (Tabak, 1997: 42).

Liderlik kavramı ile yöneticilik arasındaki fark, plan ve yöneltme görevlerinin gerçekleştirilmesi ile alakalıdır. Planlama olgusu, yönetim süreci ve yapısı gereği tündengelimlidir ve değişimi gerçekleştirmek yerine beklenen neticeyi meydana getirmek üzere tasarlanmaktadır. Yöneltme olgusu ise, daha tümevarımsal bir tavrı ifade etmektedir. Liderliğin yöneltme tarafına bakıldığında, plan yapmaktan ziyade yeni vizyon ve farklı stratejiler geliştirmeyi temsil etmektedir (Tabak, 1997: 42).

Değişen koşullar çerçevesinde ve farklılaşan zaman içerisinde bilim insanları ve alanında uzman olan kişiler, yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki farkı, farklı bakış açılarından inceleyerek farklı yorumlar getirmişlerdir. Yapılan bir yorumda yöneticilik

kavramı, verilen görevi yerine getirmek, işleri üstlenmek ve üstlenilen işleri devam ettirmek şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik kavramı ise, izleyicileri yönlendirmek, onlara öncülük etmek ve karşısındaki kişileri fiziksel açıdan etkileyebilmektir (Peker, 2000: 53).

Örgütlerde grup içerisinde yer alan yöneticiler denetimi gerçekleştirmeye, sisteme uygun davranmaya, belirlenen şartlar doğrultusunda hareket etmeye ve yasal düzenlemelerle sınırları çizilmiş olan kurallara uymaya önem vermektedirler. Liderler farklı fikirler geliştirmeye ve bu fikirleri icraata dönüştürmeye ehemmiyet vermektedirler. Bu tanımdan yola çıkarak lider ve yöneticiyi ele alırsak, örgütte mevcut olan genel durumu devam ettirme çabası içerisinde olan kişiye yönetici, bir değişimi gerçekleştirmeyi sağlayan kişiler lider olarak adlandırılmaktadır (Çağlar, 2004: 96).

Bu iki kavramı beraber düşünürsek yöneticilik, grubun yerine getirmesi gereken başlıca iş olarak amaçlanan ürün veya hizmet sunmak için gerekli olan ekipmanın tedarik edilmesi ve ekipmanların kombinasyonunu sağlamaktır. Yöneticiler bu görevleri otoritelerinin vermiş olduğu güç ile yapabilmektedirler.

Yöneticilik olgusu bir makamda oturmanın, elde edilen bir mevkiinin vermiş olduğu haklar ve yetkiler durumuyken, liderlik ise kişide mevcut olan onu diğer kişilerden ayıran bu özel gücü kullanabilme kabiliyetini ifade etmektedir. Örgütte grubu etkisi altına alma sürecinde yönetici kişiler sahip oldukları güçleri buldukları mevkiden alırken, liderler ise sahip olduğu gücü kişisel yapılarından, özelliklerinden ve çevrelerindeki insanlardan sağladıkları destekten almaktadırlar (Durmuş, 2001: 7).

Yöneticilik ve liderlik kavramları tüm dönemlerde birbirlerine çok fazla benzetme yapılan fakat esas olarak birbirlerinden farklı iki kavramdır. Literatürde yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirine bu kadar çok karıştırılmasının ve karışıklığa neden olmasının sebebi yapılan tanımların sınırlarının net bir kırmızıçizgi ile çizilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Günümüz dünyasında ise başarılı olan yönetici kişiler güçlü ve etkili birer lider olarak düşünülmektedir. Fakat bu düşünceden yola çıkarak her güçlü olan lider ayrıca başarılı bir yöneticidir diye bir ifade kullanamayız. Benzer şekilde her başarılı olan yöneticiyi de güçlü bir lider olarak ifade edemeyiz. Bugünün örgütlerinde başarıyı yakalamak için yöneticiden ziyade daha fazla yönetici liderlere ihtiyaç duydukları söylenebilmektedir (Ekici, 2006: 52).

Yöneticiler örgütsel süreçlerdeki bağlantıları denetlemeye odaklanırken liderler ise izleyicilerine karşı güven duygusuna önem vermektedirler. Yöneticiler mevcut olan problemleri çözme görevi üstlenirken liderler ise bir vizyon oluşturarak ilham kaynağı olma görevini gerçekleştirmektedirler.

Yöneticiler belirli amaç ve hedeflere ulaşmak adına var olan kaynakları birbiriyle uyum içerisinde etkin ve aktif kullanan kişi iken, liderler ise bir grubu belirli amaç ve hedefler etrafında toplayan, bu amaç ve hedefler uğruna grubu hareket etmeye sevk eden kişilerdir (Ekici, 2006: 53).

Liderlik olgusu dünyada meydana gelen değişimlerle savaşmayı gerektirirken yöneticilik genel şekilde karmaşık düzenleri çözebilmeyi gerektirmektedir. Yöneticilik plan ve programlar oluşturmayı içerirken liderlik ise, insanların hangi yönde ne şekilde gideceğini belirlemek gibidir. Kısacası liderlik kavramı örgütlerde bir nevi pusula görevi görmektedir (İnan, 2013: 55).

Lideri yöneticiden ayıran temel özelliklere bakıldığında, lider kişilerin bulunduğu her yerde etrafını ve kişileri aydınlatan ve onlara yol göstericilik yapan, takipçilerinin kaynak ve yeteneklerini en üst seviyede kullandırma eğiliminde olan, takipçilerine yetki ve sorumluluk vererek onların daha kuvvetli olmalarını sağlayan kişiler oldukları belirtilmektedir (Demirci, 1998: 127).

2.1.4. Liderlik

Liderlik kavramına bakıldığında, 19. yy'nın başlarında, ilk defa İngiliz meclisinin denetimini ve siyasi gücünü ifade etmek amacıyla bildirimlerde kullanıldığı görülmektedir (Kırmaz, 2010: 208). Son yıllarda liderlik kavramının önem kazanmasıyla birlikte hem yönetim ve örgüt kuramcılarının hem de uygulayıcıların ilgi ve alakasını üstüne çekerek ciddi bir şekilde takip edilip incelenen bir konu olmuştur (Bolat ve Seymen, 2003).

Liderlik olgusu, içerisinde farklı anlamlar barındıran çok boyutlu ve kapsam alanı geniş bir kavramdır. Bunun nedeni ise bu olgunun yönetim ve örgüt alanında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile analiz edilmesi ve tanımlanmasından kaynaklanmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Bu açıklamalar doğrultusunda inceleyebileceğimiz liderlik kavramı şu şekilde açıklanabilir: Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bir olgudur ve 1920'li yılların ilk dönemlerinden bu yana bilim insanlarının araştırma konusu haline gelmiş olup, bu şekilde liderlik konusunda birçok farklı tanım yapılmıştır. Sadece 20. yy'da bile binlerce çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik ve lider tanımı belirlenmiştir (Erçetin, 2000: 3).

Günümüze gelene kadar yapılan çalışmalara göre birçok farklı şekilde liderlik ile ilgili tanımlar yapılmasına rağmen, herkesin ortak bir düşüncede bulunduğu net bir tanımdan söz edilememektedir (Bass, 1990: 18).

Eski zamanlara bakıldığında her çağda ve her alanda zamana göre genel durum ve şartlarda, kültürel farklılıklardan beslenen (Hodgetts ve Luthans, 2003: 356) farklı şekillerde liderliğin oluştuğu, ancak değişiklik gösteren tek şeyin sadece liderlik kavramının çerçevesi ve insanların liderliği algılama şekilleri olduğu görülmektedir.

İnsanlar hayatlarını devam ettirirken sürekli yenilik yapma ve gelişme gösterme çabası içerisinde oldukları ve bu anlamda birey ile birlikte çevresel koşulların da değişiminden dolayı, sonradan kabul görmüş bir liderlik tarzı ve tutumları varlığını yitirip yeni liderlik tarzlarını gündeme taşımaktadır (Eren, 1993: 286).

Liderlik olgusu, belirli durumlar çerçevesinde bazı kişisel hedef ve amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek adına bir kişinin diğer kişilerin davranışlarına da etki ederek onlara yol göstermesi sürecinden oluşmaktadır (Koçel, 2001: 583).

Liderlik kavramı kişileri aynı amaca ulaştırma becerisi ve arzusundan oluşması ile birlikte, etkin ve bireysel olarak gerçekleştirilen bir yolculuk olarak belirtilmektedir (Şen, 1981: 168). Bu açıklamadan hareketle lider ise, bireyler ve grup aracılığı ile belirlenmiş olan bir zaman diliminde çevre koşulları ve şartlar sabit kabul edilerek gruptaki diğer üyelere ve grupların içine girerek kişilerin ve ekibin hedeflerine, amaçlarına ulaşması yönünde çaba harcayan kişi olarak kabul edilmektedir (Cole, 1993: 52).

Liderlik olgusu, zaman ilerledikçe hayat şartlarında meydana gelen siyasi, ekonomik, askeri, dini her türlü yaşanan farklılaşmalardan etkilenmiştir. Yaşanan bu farklılaşmalar liderlik konusunda yapılan tanımlara da yansımıştır (Akyan, 2002: 56).

Önceden belirlenmiş olan sonuçlar çerçevesinde liderlik, diğer insanlarda var olan potansiyeli keşfetme, becerileri, yetenekleri, bilgiyi ve grup kaynaklarının idare edebilmesinden meydana gelmektedir (Lambert, 1998: 89).

Liderliğin diyalogları meydana getirme yeteneğine değinen Özsalmalı (2003: 138) liderlik kavramı tanımını, grubun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayan, gruplar, bireyler, ve çevreye dair ilişkilerini düzenleyen, bireyler ve bölümler arası etkileşim, iletişim ve koordinasyonu sağlayan bir süreç şeklinde ifade etmiştir.

Liderlik, takipçilerin ve liderin etkileşimine dayalı şekilde iki tarafın da karşılıklı olarak değişimin başarılmasında ve gelişmesinde etkili olan, motivasyon düzeyleri ve davranış şekillerine etki eden bir durumdur (Kent, 2005: 10-11).

Liderlikle ilgili olan kavramlar yönetim ve organizasyon alanında araştırmalar yapan uzmanlarca uzun yıllar boyunca çok çaba gösterilen ve her zaman bütün insanlık tarafından ilgi duyulmuş konuların başında gelmektedir. Liderlik konusu, farklı düşüncelerden hareketle

araştırılan ve farklı kişilerce çeşitli anlamlar yüklenen bir süreç şeklinde ele alınmaktadır (Koçel, 2001: 465).

Yapılan araştırmalar başarıya ulaşmış bir lider ile birlikte iş ortamının üretken özelliklere sahip olmasının, bireylerin hareketliliği ve iş doyum düzeyleri bakımından pozitif etki oluşturduğu açığa çıkarılmıştır (Chang ve Chiang, 2007: 2).

Liderlik kavramı içinde yaşadığımız şu zaman diliminde dahi akademisyen kişilerce ve araştırmacılarca ayrıca uygulamacılar tarafından da incelenmeye çalışılan önemli alanlardan birisini oluşturmaktadır.

Dünyada yaşanan küreselleşme hareketiyle birlikte kuvvetli bir şekilde hissettiğimiz, örgütler arasında oluşan zorlu rekabet koşullarının varlığı, olması gereken liderlik tarzlarının pratik şekilde grupların sergiledikleri performanslarda artış sağlayan bir etken olarak kabul görmektedir. Liderlik davranış tarzları çağımızın yeni örgütlerinde yalnızca üst yöneticiler için değil, ilk kademedeki ve orta kademedeki görev alan yöneticiler için de önemlilik arz etmektedir. Bu duruma bağlı olarak düşünüldüğünde, örgütlerin başarıyı yakalamalarında mali ve fiziksel olanaklar kadar yöneticilerde olan liderlik özellikleri de son derece önemli olmaktadır. Kişiler kendi istek ve ihtiyaçlarından bir kısmını elde edebilmek adına ve kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir grubun içinde yer alma ihtiyacı duyarlar ve grup ile birlikte ortak hareket etmeyi bir zorunluluk olarak algılamaktadırlar. Belirli amaç ve hedeflere yönelen kişiler ve grupların bir araya gelmesi ile birlikte istenilen şekilde yönlendirilmesi kişilerde basit bir şekilde ulaşılamayan çok farklı bir yeteneği ve inandırıcılık özelliğini gerektirmektedir (Eren, 2008: 431).

Akıl almaz bir hızla meydana gelen değişimler, belirsizliğin ve düzensizliğin çok olduğu son zamanlarda farklılaşan ve değişime uğrayan mali ve toplumsal durumlar karşısında örgütlerin birbirleriyle rekabet etme yeteneğine etki eden faktörlerden biri de örgütlerin hem yöneticisi hem de lideri pozisyonunda bulunan insanlarda görülen liderlik yeteneği, şekli ve gösterimidir (Çağlar, 2004: 91).

Sadece verimliliği düşünen ve örgütteki mevcut durumu korumayı amaçlayan klasik yönetici görüşü ile örgütlerin zorlu rekabet ortamı, değişimin hızla gerçekleşmesi ve net olmayan durumlarda amaca ulaşması düşük bir ihtimal olarak görülmektedir (Çağlar, 2004: 91).

Örgütlerde grup faaliyetlerinde yer alan, takipçilerini ikna kabiliyeti ile etki altına alan, motivasyonlarında artış sağlayan ve bağlılıklarını yükselten, takipçileri ile güçlü bir iletişim kurabilen ve kişileri yeniliklere ve değişimlere karşı açık hale getirebilen liderler

örgütlerde verimliliği arttırmakta, grup üyeleri ile arasında yüksek bir sinerji yakalayabilmektedir (Çağlar, 2004: 91).

Grup hedef ve amaçlarına ulaşmak için üzerinde çalışılan projelerin bütün olası durumları içermemesi, örgütlerin yer aldıkları ortamın hareketli ve değişebilir özellikte olması, grupların meydana gelen yeni akımları takip etmesi ve örgütlerdeki insan faktörünün değişken ve tahmin edilemeyen nitelikte olması, örgütlerin ihtiyaç duyduğu etkin liderlik tutum ve davranışlarını bizlere göstermektedir (Arıkan, 2001: 253).

Yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı örgütler bu önemli ihtiyaçlarını karşılayabilecek insanları bünyelerinde barındırmak istemektedirler. Çünkü örgütü etkili bir liderin yönetmesi ile mevcut yetenek ve kaynaklar da etkin bir şekilde kullanılarak örgütsel amaçlar basit bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Liderlik, lider kişilerin kendilerini içten ve samimi duygular ile takipçilerine anlatabilme, farklı durum ve koşullarda sergilenen davranışlara çeşitli anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme kabiliyetinden meydana gelmektedir (Bakan, 2008: 15).

Liderlik kavramı "gönüllülük esası altında ortak amaçlara ve bu amaçları hayata geçirebilmek adına hep birlikte çaba göstermeye yönelik bir insan ile onu takip edenlerin örgüt veya işletmede oluşan ve diğer insanların da görebildiği işlemler sırası" olarak tanımlanmaktadır (Gökçe ve Şahin 2001: 89)

Gardner (1990) liderliği, aynı hedef ve amaca ulaşabilmek adına takipçileri ortak hareket etmeye yöneltmek için bir etkileme süreci şeklinde yorumlarken, Northouse (2001) ise liderliği, aynı amaca ulaşabilmek için bir grubu etkisi altına alabilme süreci şeklinde ifade etmektedir.

Liderlik alanında yazılmış farklı kaynaklarda yer alan tanımlara baktığımızda liderlik kavramının temelini, bir insanın diğer insanları etkisi altına alabilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Liderlik alanında gerçekleştirilen çalışmalar genel olarak liderin diğer kişileri ne şekilde etkileyebildiği, bu etkileşim esnasında alınan görevler ile başkalarını etkilemek açısından liderlerin sahip olduğu kaynakları ile ilgili olmuştur (Şimşek, 2006: 3).

Liderlik davranışları gösterebilmek için, örgütte kişinin yüksek bir pozisyonda görev alması, yasal yetkilerinin olmasına gerek yoktur. Liderlik tutum ve davranışları farklı evrelerde de gösterilebilmektedir. Burada önemli olan konu yönetimi altındaki grubu ardından sürükleyebilmek, amaçlar, hedefler belirlemek ve bu amaçlar, hedefler eşliğinde grubun sevkini sağlayabilmektir (Şimşek, 2006: 3).

Can (1992 : 85) çalışmasında yaptığı açıklamada örgütsel kaynaklara bakıldığı zaman kullanılan kelimelerin herhangi bir liderlik kelimesinden daha fazla ve daha değişik anlamlarda kullanılmadığını ifade etmiştir.

Literatürde liderlik kavramı ile ilgili olan aşağıdaki gibi tanımlar da mevcuttur (Bakan, 2004: 14-15): Liderlik olgusu, lider olan kişinin kendisini içten gelecek şekilde izleyicilere ulaştırabilmesi (Şimşek, 2002: 90); farklı koşullarda sergilenen tutum ve davranışlara çeşitli anlamlar yükleyebilmesi ve izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirme kabiliyetidir (Ke ve Wei : 2007).

Liderlik konusunda, birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından birbirinden farklı bilim dallarında yapılan, liderlik çeşitli tarzlarda görülen birçok tanıma sahip olmakla birlikte üzerinde ortak fikre varılmış, tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Ancak genel olarak liderlik konusunda yapılan tanımlara bakılırsa "kişiler arası diyalog ile ilgili olduğu" (Bass, 1965: 89), "kişileri etkileme" (Koçel, 1989: 257) ve "ikna etme süreci" (Gardner, 1990:1) olması düşünceleri ağır basmaktadır (Acar, 1997: 263).

Liderlik konusunda aşağı yukarı 35.000 civarında araştırma ve dergi makalesi, kitap yayını bulunmaktadır. Liderlik olgusu çok yönlü açıklanarak çeşitli tanımların ise aşağıdaki şekilde yapıldığı görülmektedir:

- Bir grup oluşturarak amaca dair tutunmaya yönelik iletişim kurma aracılığıyla insanlar arası anlaşmadır.
- Belirli bir ortak alan içerisinde diğer kişilerin davranış veya tutumlarına neden olan davranış biçimidir.
- Organizasyonda kişilerce gerçekleştirilen birçok hareketi izledikten sonra ikna etme yeteneğidir (Arklan, 2006: 47).

Peter Ferdinand Drucker (2000), "Geleceğin Lideri: Yeni Yüzyıl İçin, Yeni Vizyonlar, Stratejiler ve Taktikler" adlı çalışmasında lider kavramı ile ilgili tanımını "kendisini takip edenleri etkisi altına alarak doğru şeyleri yapan insan" şeklinde yapmıştır (Arklan, 2006: 47; Karahan, 2008: 147).

Liderlik belirli bir grubu, oluşturulan ortak hedef ve amaçlar ışığında toplamak, bu hedeflere, amaçlara ulaşmak ve grup üyelerini harekete geçirmek için gerekli olan bilgi ve becerilerin tamamıdır (Eren, 2001: 465). Benzer şekilde bazı şartların meydana gelmesiyle bireysel veya grubun hedeflerinin, amaçlarının gerçekleştirilmesi adına bir kişinin diğer insanların tutumlarını, davranışlarını etkilemesi ve onları yönetebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Efil, 1996: 5).

Liderlik, grupta belirlenmiş olan amaca ulaşabilmek adına ve gruptaki kişilerin harekete geçmesini sağlama, etki altına alabilme ve yön belirleme süreci olarak tanımlanmakta (Hellriegel ve Solum, 1992: 467) ya da örgütteki belirli amaçlar çerçevesinde oluşturulmuş grupta görev alanların grup hedef ve amaçlarına ulaşması adına yönlendirme yapılmasıdır (Black ve Lyman, 2000: 405).

Örgütlerde insan kaynağının örgüt amaçlarına varmasında ve bu yönde gerçekleştirilecek faaliyetlere dönüşmesi kapsamında liderin tutum ve davranışlarının ne şekilde olduğu önemlilik arz etmektedir (Eren, 2007: 431).

Davis (1988:141), liderlik kavramını, örgütte bireyleri oluşturulmuş amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişi Rost (1991:102), ortak bir yön bağlamında gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasında oluşan etkili bağ Hedlund ve arkadaşları ise (2003:121) kişisel ve grubun problemlerinin üstesinden gelme yeteneğini gerekli kılan karmaşık bir iş ortamı şeklinde ifade etmiştir . Burns (1978: 425), kişilerin mali, siyasi, dini gücü ve buna bağlı değerleri araç olarak kullanarak özgürce veya hep birlikte tespit ettikleri noktaya varabilmek adına takipçilerinin harekete geçirmelerini sağlama şeklinde ifade etmiştir.

Cook ve çalışma arkadaşları ise (1997) liderin sahip olduğu bakış açısına ve vizyonuna zoraki değil kendi isteği ile gönülden bağlı bir şekilde, Bass (1990)'a göre grubun ilerleme kaydetme süreci, güç gösterimi, sadık olma, hedefe ulaşma, amacı gerçekleştirme, iletişim kurmadan, kimseden destek istemeden karar alma gibi bazı özelliklerin birkaçının toplamı şeklinde ifade etmişlerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).

Ertürk (2000: 151)'ün çalışması ile (Acuner ve Yılmaz, 2000: 2)'in liderlik tanımının önder, izleyici ve koşulların bir işlevi olabileceğini, bu liderlik sürecinin önder, izleyici ve genel koşullar arasındaki ilişkiden meydana gelen karmaşık bir yapıya sahip zaman dilimi olabileceğini ifade etmişlerdir.

Liderlik konusunda yapılan farklı açıklamalara bakıldığında, grup ve ortak hedefler oluşturulması durumunda anlamlı hale gelen etki altına alabilme süreci şeklinde tanımlayabiliriz. Tüm bu sürecin; liderin sahip olduğu kişisel özelliklerinin, gerçekleşen o anın öneminin ve izleyicilerinin bir fonksiyonu olabileceğini göstermişlerdir (Karayel,1999).

Liderler belirledikleri hedefleri, örgütün sahip olduğu vizyonu, oluşturulan standartları ve belirlenen önceliklerin neler olduğunu analiz eder ve tüm bu olguların zarar görmemesi adına gerekeni yapar, uzlaşılması gerekiyorsa uzlaşmayı gerçekleştirir. Tüm bu durumlar gerçekleşirken, lider kişiler dünyanın sadece kendi etraflarında dönmediğini bilirler ve Dünyaya tek başına sahip olmadıklarının her zaman bilincindedirler (Drucker, 1998: 130).

Yapılan literatür taramasında defalarca karşılaşılan liderlik kavramı, şu şekilde açıklanabilir: Liderlik, oluşturulan bir takım planlar ve belirlenen hedefler çerçevesinde daha önceden var olmayan bir grubu meydana getirmek ya da önceden var olan bir gruba birlik olma ruhunu aşılıyarak ortak hedefleri, amaçları en iyi şekilde öğretip, grubun istenilen düzeyde harekete geçmesini sağlamak, idare etmek ve başarı sağlamaları için gerekli olan çabayı göstermektir (Tabak vd., 2010).

Liderlik kavramı ile ilgili ifadelerde sık bir şekilde karşımıza çıkan ve üzerinde titizlikle durulması gereken durumlardan biri, etkin liderin her koşulda ve her zaman doğru şeyler yapması gerektiğidir. Bu sebepten dolayı grupta yer alan kişilere cesaret aşılıyıp etkileyici bir şekilde onların motivasyonlarını yüksek tutması, gruptaki renkliliğin, farklı düşüncelerin oluşması adına gerekli olan koşulların sağlanması ve değişen koşullar dâhilinde herkesin gelişime olumlu yönden bakılmasını sağlaması istenmektedir (Argon ve Eren, 2004:53). Bahsedilen bu durumların başarılabilmesi için örgütlerde etkili bir liderin grupta yer alan kişilerle güçlü bir ilişki içerisinde olması ve kuvvetli bir iletişim sağlaması gerekmektedir. Bu açıklama doğrultusunda örgütsel görev ve faaliyetlerin incelenmesi sırasında daha demokratik, herkese söz hakkı tanıyan bir anlayışın meydana geldiği görülmektedir (Aydın, 1997: 82).

Genel bir görüş olarak örgütlerin bünyesinde barındırmak istediği yönetici tarzının, yalnızca yerine getirdiği göreve odaklanan bir kişi değil, aynı zamanda liderlik bilgi ve becerilerini ön planda tutabilen, insanların beklentilerini, ihtiyaçlarını daha iyi öngörebilen, entelektüel sermaye konusuna özen gösteren, kontrolü altındaki takipçilerini bu doğrultuda yönlendirme konusunda cesareti olan kişilerin liderler olduğu söylenebilir (Çağlar, 2004: 97).

2.1.5. Liderlik Tarzları

Liderlerin, kendilerini izleyenlere karşı bir tarzları vardır. Liderlerini gözlemleyen ve izleyen kişiler onların davranış ve bakış açılarından etkilenmektedir. Lider ve idarecilerin buldukları konumlara yakışır biçimde yönetici tarzları uygulamaları yönettikleri kişiler üzerinde başarı oluşturması yönünde büyük önem taşımaktadır. Değişiklik gösteren hayat şartları liderlik olgusunun zaman içinde uygulama şeklinde değişiklikler meydana getirmiş ve farklı zamanlarda farklı yaklaşımlar geliştirilmesine sebep olmuştur (Yeşil, 2013: 80).

Liderlik terimi tanımlanırken herkes tarafından kabullenilmiş bir açıklama olmadığı gibi önder kavramı ile ilgili yalnızca bir tanımın olması da mümkün gibi görünmemektedir. Bulduğumuz çağda liderlik kavramının yaşanması ve önderin kişisel özelliklerini baz alarak yapılan çalışmalar çok fazla önderlik tarzının mevcut olduğunu göstermektedir.

Literatürde karşımıza çıkan liderlik tarzları aşağıdaki başlıklar halinde verilmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 51).

2.1.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Özellikler yaklaşımı ve davranışçı yaklaşımlar, geleneksel liderlik yaklaşımları veya klasik liderlik tarzları içerisinde yer almaktadır. Geleneksel liderlik tarzlarına örnek olarak serbesiyetçi, otokratik, bürokratik, demokratik liderliği verebiliriz.

2.1.5.1.1. Bürokratik Liderlik

Bu tarz liderlikte yasa, tüzük ve yönergeler doğrultusunda liderlerin örgüt içerisinde "kurallara göre karar" vermelerini belirtmektedir.

Bir nevi ofis memuru gibi olması beklenen liderin işletmeyi ofis içerisinden yönetmesi istenir. Bu liderlikte işyerinde çalışan herkese farklı işler tahsis edilir. İş yanlı ve hatalı yapanlar uyarılır. Bu şekilde yapılan liderlik tarzının halk arasında da kullanıldığı ismiyle kırtasiyecilik olarak da ifade edilmektedir. Bu özelliğe sahip önderler her önemli ve esas hususta iznine onay duyulan kişi olup çalışanların istek ve gereksinimlerini samimiyetle dinlemeye ve karşılamaya gayret gösterirler (Dexter, 2009: 5).

2.1.5.1.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikte baskın ve cesur bir özelliğe sahip birey organizasyon içerisindeki yetkilerin büyük çoğunluğuna sahiptir (Bolden vd., 2003:10). Örgüt içerisinde hiçbir konuda liderin isteği dışında ve haberi olmadan hiçbir işlem uygulanamaz (Türk ve Süngü, 2004).

Yani amaç, plan ve stratejilerin tespitinde astlara söz hakkı verilmemektedir. Bu tarz lider, talimat ve kurallarına koşulsuz uyulmasını ve şahsına sonsuz güvenilmesini arzu eder. Bu önderlik tipinin başarı sağlayabilmesi liderin kişiliğiyle sevilip sayılmasıyla ilgilidir. Kendini izleyenlerle bunların bağı kurabilecek kadar güçlü karakterde bir kişi olması gerekir (Yörük vd., 2011: 105).

Bu stilin genellikle aile baskısı yüksek olan toplumlarda ve bu baskıyı uygulayan ailelerde yetişmiş ve eğitimlerini almış bireylere daha yatkın olduğu söylenebilir. Aile yaşantısından, topluma, eğitim hayatından devlete kadar gelenekçi yapısı fazla, kendinden büyüklere karşı saygılı ve son kararı büyüklerinin vermesini isteme niyeti içerisindeyse, bu şekilde bir toplulukta liderlik yapanlardan güç kullanımını tam olarak yapmaları beklenir.

Bu tarz önderler güç ve yetkilerini hiç kimseye devretmeden kararların hepsini kendi başlarına verirler. Astlarının karar verme sürecinde rol almasına imkân tanımazlar. Bu liderlik

tarzında karar verme süreci diğer işletmelere nazaran daha hızlıdır fakat bir ekip koordinasyonu kurulamaz (Çoroğlu, 2003).

Bu önderlikte liderin belirlediği strateji etrafında grup oluşu gerçekleşmekte, görev dağılımı yapılmaktadır. Lider kendisini izleyenlerden kendilerine verilen işleri yapmalarını isterler takipçilerde sorumluluklarındaki işleri yerine getirirler. Eğer lider/yönetici, kişilerin işlerini aksattıklarına, olması gerektiği gibi düzgün çalışmadıklarına veya işteki motivasyonlarının eksik oluşuna kanaat getirmişse, örgütte karşılaşılan durum baskın olacak ve baskın önderlik stili olarak uygulanacaktır (Tengilimoğlu, 2005: 7).

Liderin fazla bencilce hareketlerde bulunması bu liderlik tarzının dezavantajıdır. Lider bencil tavırları yüzünden organizasyon içerisinde çalışanların karar, inanç ve hislerini yok sayarak görmezden gelir. Bu olaylar örgüt çalışanlarında psikolojik anlamda tatminsizliklere sebebiyet verir. Zamanla yönetime karşı kin, moral eksikliği, örgüt içi zıtlama, çatışma ve anlaşmazlıklar oluşmaktadır ve bunun neticesinde de girişim ve yeniliğe dair eylemler örgüt içerisinde azalmaktadır.

2.1.5.1.3. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik neo-klasik dönemde ün kazanmış örgüt içerisinde birey ilişkilerini önemseyen bir liderlik stildir. Bu liderler örgüt içerisinde koordinasyonu sağlarken yalnızca kendi yetenekleri ile değil grup üyelerinin düşüncelerini de alarak görevi yerine getirirler. Demokratik liderler ,çalışanların içlerindeki mevcut özelliklerinin tatmini doğrultusunda güdülendiklerini bildikleri için yapılan iyi işleri övme davranışı sergilerler (Yörük vd., 2011, 105; Türk ve Söngü, 2004).

Örgüt içerisinde grupta olanlar liderden yardım alma, denge sağlanması, iş odaklı ve izin verici tavır davranışlarını da öğrenirler. Grup üyeleri bu sayede örgütün geleceği konusunda karar alma sürecinde kendilerinin de rol oynaması sonucu organizasyonun verimliliğini beraberce ilerleterek yükselteceklerini bilirler. Çalışanlar inisiyatifleri ile örgüt içerisinde risk alırlar ve kendileriyle aynı pozisyondaki iş arkadaşlarıyla kolayca iletişim sağlayabilirler.

Liderlerini belirleye bilen grup üyeleri ona her alanda destek verebilirler. Grup toplantısı, strateji seçimi, teknik rehberlik ve görev koşullarının rahatlıkla tespiti çalışma içinde var olabilir. Demokratik liderlikte alan olarak yardımlaşmayı çoğaltır yönetici ve çalışan arasında olumlu bir ilişki ve diyalog oluşmasına yardımcı olur. Bu liderlik tarzı çalışanın motivasyonunu yükselmesine içten bir memnuniyetin oluşmasına olanak sağlar (Thompson, 1998).

Bu stildeki önderler, örgüt içerisinde yönettikleri grupta beyin fırtınasına ve tartışmalara izin vererek ekiple beraber karar almayı teşvik eder ve sağlarlar. Demokratik liderler işgörenlere bilgi veren ve onların yorumlarını lider ve izleyenleriyle diyaloglarını sağlayan, çalışanların öneri ve değerlendirme sunmaları konusunda özendirir, güçlerini grup çalışanları ile beraber yetkiden alan, karar alma sürecini çalışanları ile beraber gerçekleştiren kişilerdir. Bu stildeki liderler, iş konusunda yeterince doyuma erişirken, işten kaytarma yoluna gitmezler lideri oldukları örgütü amaçlanan seviyeye ulaştırırlar (Güney, 1997; Şimşek, 2005).

Demokratik/katılımcı liderlikte lider, çalışanlara danışmanlık ve öncülük ederek organizasyonda karar alma sürecinde iş görenlerinde katılımına önem verir. Örgüt hedeflerini grup ile beraber istişare ederek onların kararları doğrultusunda neticelendirir. Elbette kriz dönemleri haricinde iş görenlerin planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerinde yer almalarını sağlar. Çalışanlar verdikleri kararların tüm sorumluluklarını alırlar. Çalışanların aldıkları bu kararlar net ve düzgün olur. Bu liderler çalışanlara nezaket ile yaklaşır ve kendilerine hak ettikleri kıymeti verir. Grup üyelerine ceza verme sisteminden ziyade onları hediye verme mekanizmasını kullanarak motivasyonlarını sağlarlar (Şimşek vd.,2001; Şahin vd., 2004).

Bu tarzdaki liderlerin bulunduğu iş yerlerinde politik anlamda her şey örgüt içerisinde çözümlenerek buna göre eksiksiz tam bir çalışma planı hazırlanır. Örgütlerde tüm politikalar örgüt içerisinde analiz edilerek eksiksiz bir işleyiş planı tasarlanır. Örgüt içerisinde karar verme sürecinde önderin olması mecbur olmasına rağmen karar alımında liderin varlığı kaçınılmaz olmasına rağmen etkinliklerin lider olmadan da yapılabileceği durum bu tarzın en bariz örneğidir (Ekici, 2006: 62).

Demokratik liderlik tarzının önemli özelliği, liderin proje ve stratejilerinin belirlenmesinde iş yerinde çalışan diğer kişilerin de fikirlerinden istifade etmek istenmesidir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Demokratik liderlik stili duygusal zekâyaya dayalı bir liderliktir. Grup çalışması ve işbirliği, çatışma yönetimi ve etkileme duygusal zekânın birer parçasıdır. İletişim konusunda en iyilerin en iyi dinleyenler olduklarını varsayarsak, dinleme yeteneğinin demokratik liderlerin temel gücünü oluşturduğunu söyleyebiliriz. Bu önderler çalışanların düşünce ve sıkıntılarını dinlemeyi çalışanlarıyla ilgilenerken görünmeyi severler. Ayrıca çalışanlarıyla işbirliği içerisindedirler ve yukardan inme bir önderden ziyade sanki ekibe dâhil bir üye gibi görünür ve çalışırlar. Grup içinde arbede ve karışıklık sevmedikleri ve istemedikleri gibi aksine grup içinde bir uyum sağlamayı, çatlakları onarmayı da iyi bilirler.

Bu yaklaşım tarzı daha çok liderin ne tarafa gittiğini tam olarak bilmediği anlarda ve kişisel becerilerine güven duyduğu insanlardan yardım alması gereken zamanlarda işe yarar. Demokratik lider, sağlam ve güçlü bir bakış açısına sahip ise bu bakış açısının nasıl uygulanması gerektiğine ve bu uygulamayı hayata geçirebilmek için yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olur (Goleman vd.,2011: 78).

Demokratik liderlik tarzının da kimi durumlarda sakıncaları oluşabilir. Liderin sadece bu yaklaşımı seçtikten sonra bu tarza göre hareket etmesi halinde oluşacak sonuçlardan birisi, düşüncelerin ve tartışılan konuların karmaşık bir hale gelmesi örgüt içerisinde aynı görüş etrafında fikir sağlanamaması ortaya çıkan durumun tekrar bir toplantı yapılması gerektiğine işaret etmesi yıpratıcı, yorucu ve sıkıcı uzayıp giden toplantılardır.

Ortak görüşe dayanan bir strateji meydana getirme umuduyla çok önem arz eden konuları ertelemeyi göze alan bir önder çıktığı yolda sallanma ve düşme olasılığı ile karşılaşır. bunun sonucu ise çatışmanın daha da yükselerek fazlalaşmasına neden olur (Goleman vd.,2011: 79).

2.1.5.1.4. Tam Serbesti Taniyan (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı

Bu liderlik aktif olmayan pasif hareket eden ve liderlik yapmaktan çekinen şeklinde belirtilir. Tam serbesti taniyan liderlikte, önderde yöneltme ve yönlendirme en az seviyededir.

Lider ve onu izleyenler arasında iletişim oluşturma ve aynı hareketler sağlanması çok az oluşur. Bu tarz liderlikte idari güce duyulan ihtiyaçlar en aza inmekte gruptakiler kendi kendilerine bırakılarak üyelerin hepsine olanaklar içerisinde plan, hedef ve strateji oluşturmalarına yardım edilmektedir (Bass, 1990: 20). Bu durumlar liderlik vasıflarını taşımayan yöneticilerde fazlaca görülmektedir (Karip, 1998).

Tam serbestlik sunan liderlik tarzında, çalışanlara bir amaç verilir ve kişisel kabiliyetleriyle bu amaca ulaşmaları konusunda tam serbest olarak bırakılırlar. Bu tarzın örgüt içerisinde çalışanların özgürlüklerini fazlalaştırma, özgürce davranmalarını sağlama gibi yararları da görülmektedir. İstendiği taktirde arzu eden kişi dilediği kişilerle grup kurarak herhangi bir problemi çözmekte, yeni düşüncelerini denemekte ve sonuç olarak en uygun kararları almaktadır (Yörük vd.,2011: 104).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında önderin yapması gereken asıl işi para ve ekipman teminidir. Lider görüşü istendiğinde fikirlerini dile getirir fakat sunduğu fikirler grup üyelerinin faaliyetlerini sabit olmasını sağlamaz. Bilim insanlarının araştırma ve çalışmalarında, örgütlerin (AR-GE) araştırma geliştirme birimlerinde mesleki uzmanlık

alanlarında çalışan kişilerin bilgi, yetenek ve tecrübe ve inovatif düşüncelerini büyütüp yükseltmelerinde bu tarzda bir liderlik tercih edilebilir (Eren, 1991: 376).

Lidere tam serbestlik tanıyan bu stilde, gruptakiler kendilerini eğiterek sorunlarının çözüme kavuşturulması konusunda güdülenmişlerdir. Bu tarz lider kendisine fikri sorulduğunda fikrini beyan eder asıl görevi ise kaynak temininde bulunmaktır (Arun, 2008: 11). Tam serbestlik sunan liderler örgüt içerisinde işi üstlenmemekte, kararlarını sonraya ertelemekte, kendini izleyenlerin talep ve ihtiyaçlarını gidermek adına bir çaba göstermemektedirler (Hoy ve Miskel, 2010:396).

Bu liderlerin, takipçilerinin performansı, doyum hissi ve güdülenmesi arasında negatif şekilde bir ilişki mevcuttur (Rowold ve Scholtz, 2009:45). Yetkilerini ve sorumluluklarını korumamakta olan bu liderler, yetkilerini kullanma haklarını tamamıyla astlarına devretmektedirler (Eren, 2008: 457).

Bu liderlikte uygulama adına alınan kararları iş görenlerin kimseye danışmadan kendi başlarına alması, tüm grup üyelerinin kişisel düşünce ve davranışlarını eyleme dökmelerinden dolayı yararlıdır. Bu liderlik biçimi, sorumluluk almaktan kaçınmayan kişilerin bulunduğu zamanlarda ortaya çıkar. Buna rağmen bilgi seviyesi yetersiz, görev paylaşımında eşitsiz iş üstlenme isteği olmayan insanların yer aldığı işletmelerde bu tarz liderlik stiline yarar sunmayacağı da nettir. (Şahin vd., 2004: 659-660).

Tam serbesti tanıyan liderlikte üyelerin lidere hissettikleri bağlılık duygusu az ve grupta yer alan kişilerin arasındaki zıtlıklar fazladır. Örgüt içerisinde çalışma düzeninin grup üyelerine bırakılması sonucu dikkat dağınıklığı ve acemice hareketler nedeniyle verim çok düşüktür. Olumlu yanı ise kişisel eğitim ve yaratıcılık kabiliyetlerini harekete geçirmesidir (Ekici, 2006: 63).

2.1.5.2. Modern ve Post Modern Liderlik Tarzları

Davranışsal yaklaşım ve çağdaş yaklaşımları içerisine alan modern ve post modern liderlik teorileri yer almaktadır. Çok sayıda yeni liderlik stili de literatürde yerini alarak bu kapsama dahil olmaktadır.

2.1.5.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) isimli eserinde dönüşümcü liderlik kavramını ilk kez telaffuz etmiştir. "Dönüşümcü liderlik" terimi daha sonradan James McGregor Burns isimli kişi tarafından 1978 yılında sistemsal bir hale gelmiştir. Ona göre lider, grup içerisindeki kişilerin motivasyon ve iş aşkını üst seviyelere ulaştıran kişidir ayrıca

günümüz örgütlerine yeni alanların dahil edilmesi kabiliyetine bu liderlik tarzı sahiptir. Çünkü dönüşümcü liderlik, yenilik ve gelişim ustasıdır. Bu liderlik tarzına sahip kişi geleceği iyi bir şekilde planlayabilir, ilerde olacak olanları kestirebilir, kendine bakış açısı oluşturur ve bu bakış açısını çevresindekilere tesir edecek şekilde kabul ettirir, tüm bunların yaşanması adına beklenti doğurur (Hickman, KLSP, 1997; Bass, KLSP, 1997). Bu liderler çevrelerinde değişime gidebilirler ve kendilerine yeni alanlar oluştururlar (Avolio ve Bass, 1994: 3; Kirby ve Paradise, 1992: 303).

"Liderlik" isimli eserinde dönüşümcü liderlik kavramını 1978 yılında Burns literatüre eklemiştir. Burns'ün dönüşümcü liderlik tanımını, Bass 1985 senesinde çıkardığı "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" isimli eseri ile iletmiştir (Barbuto, 2005: 26). Diğer yandan Bass'ın ortaya attığı ve sonraları Avolio ile birlikte geliştirdiği araştırmalar neticesinde değişim yaşamış olan çok faktörlü liderlik ölçeği, dönüşümcü tarzın gelişimine büyük yararlar sağlamıştır (Avolio vd., 1999: 441).

Dönüşümcü liderlik stiline bireysel gelişme ile yakın bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Çalışanların hayalleri ile yeteneklerini iletmelerine olanak sağlamak kişilerin bireysel gelişimleri konusunda önemlidir (Çelik, 2000: 145). İş yerinde dönüşüm ve yeniliği oluşturan kişiler, dönüşümcü liderler olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü önderler kendini izleyenlerin gereksinimlerini, inanç ve değerler yargılarını değiştiren kimselerdir (Koçel, 2003). Bu liderler örgütte grup bireyleri adına güzel olacağını düşündükleri şeyleri izleyenlerinin de benimsemesini sağlarken ve ilerleyen yıllara dair farklı bir bakış açısına sahiptirler (Ergeneli, 2006: 235).

İngilizcedeki karşılığı ile transformasyonel liderler, etkileşimci liderlik özelliklerine sahipken bu özelliklerin yanı sıra geleceğe de odaklanan bir idare tarzına sahiptirler. Kendini takip edenlere olaylara karşı yeni bir vizyon edinerek bakabilme fırsatı veren, grubun hedeflerine kendi kişisel hedeflerinden daha fazla kıymet vermeleri konusunda izleyenlerini ikna eder. Bu tarz kişiler grubu içerisinde yapılması gereken yenilikleri revize ederek yüksek oranda verimlilik seviyesine ulaştırabilmek için mevcut kuralları tekrar gözden geçirip yeni kurallar, tezler oluşturan liderlerdir (Savaş, 1998; Koçel, 2001).

Dönüşümcü liderler var olan durumla yetinmeyip farklılaşmaya, değişime yönelen bir düşünceye sahiptir (Conger ve Kanungo, 1987: 639). Liderin bu farklı düşüncesi ile grup üyeleri de etkilenecek liderleri gibi olmaya çalışırlar. Liderin fikir ve düşüncelerinden istifade ederek kendi fikirlerini uygulayacak güdülenmeyi liderlerinde hissedeler. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarını, değer ve ümitlerini çözümler. İzleyenlerinin tavır ve his dönüşümlerinin oluşmasına gayret gösterir. Liderin takipçileri liderlerine güvenir, hayranlık

besler, ona bağı ve saygılı olur (Barbuto, 2005: 26-27). Bu önderlik tarzında çalışanların beklenenden fazla verim sağlamaları ve kendi kapasitelerinin üzerine çıkmaları önemlidir. Nedeni ise çalışanların bu doğrultuda güdülenmiş olmalarıdır (House vd.,1988:98-121).

1980'lerden itibaren liderlik literatüründe önem kazanmaya başlayan tarz dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü önderliğin ortaya çıkması ve herkes tarafından bilinmesinde, yeni idare stil ve yöntemlerinin, küreselleşmenin, baskın rekabet ortamının vb. etkenlerin kayda değer etkisi olmuştur. Diğer taraftan "dönüşümcü" olmanın bir öndere görünüm ve davranış olarak ne tür yararlar kattığına ve bu liderliği nelerin etkili ve memnuniyet verici hale getirdiğine dair çalışmalar sürmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62-63).

Bu tarzın klasik liderlikten farkı izleyenlere odaklanmasıdır. Liderlikte dönüşümcü tarzı taşıyan kişi takipçilerine güvenir ve onlarla iki yönlü bir iletişim sağlar. Yapılması gereken tüm işlemler gerek tepe yöneticilerle gerekse grup üyeleriyle ilişkileri zorunlu hale getirmektedir. Önder örgütsel istekleri başarabilme istikametinde çalışanların yaptıkları işleri herkesin kolayca anlayabileceği bir hale getirmekte ve bunu farklı hediyelerle ödüllendirmektedir. Lider deneyim ve kapasitesini kaynaklara ulaşmak ve onları harekete geçirmek için, mevcut ve ileride ortaya çıkabilecek sorunları cevaplamak adına grupta ve dışarıda harcamaktadır. Bu liderler dönüşümün mutlaka gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmekte ve değişimi gerçekleştirmek adına inanılmaz bir gayret göstermektedir (Şimşek, 2006: 27).

Bu tarz liderlerin ortaya çıkmasında önemli etkenler yer almaktadır. Değişim ve gelişim düne göre bugün artık örgütler için de sıradan bir olgu halini almıştır. İletişim, bilgi, kriz, kaos ortamları ve çok boyutlu düşünme gibi nitelikler liderleri dönüşümcü olmaya zorlayan kriterlerdir (Demirci, 1998: 81).

Bu tarz kişiler vizyonlarını kendileri tek başlarına oluşturmamalıdır. Örgüt ile tartışılmış, üzerinde uzlaşmaya varılmış bir vizyon meydana getirmelidirler. Peki bireysel bir vizyon grup ile nasıl paylaşılabilir. İşte bu sorunun yanıtı olan interaktif ışık kaynağı ile 3D imaj meydana getirmeye hologram (üç boyutluluk) tekniği adı verilir. Mintzberg ve Quinn (1996) bu yaklaşımı şu şekilde dile getirmişlerdir; Bir fotoğrafı kestiğinizde her parça tüm fotoğraftan bir parça yansıtırken, hologramı parçaladığınızda her parça tümü gösterir. Bu örnekten yola çıkarak bir grup insan ortak amacı paylaşabilirse gruptaki her birey hedefi görebilecektir (Demirci,1998: 97).

2.1.5.2.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci veya diğer adıyla transaksiyonel liderler çalışanların daha önceden bu yana süre gelen çalışma şekillerinin daha iyi şartlara getirilerek verimli olması ile görev yapılması veya yaptırabilmeleri şekliyle ilgilenmektedirler. Etkileşimci liderler örgütte çalışanlara karşı yetkilerini verdikleri emeği daha da fazlalaştırmak için onlara ödül, para veya mevki verme şeklinde uygulamalara giderler. Çalışanların girişimcilik veya üretici yanlarıyla fazla ilgilenmezler (Eren, 2001:456-458).

Gelenekçi bir karaktere sahip olan bu liderlik tarzı, geçmişinden kopamaz geçmişindeki mevcut faydalı gelenekleri sürdürme bu gelenekleri ileriki jenerasyona da aktarmada olumlu gelişmelere imza atarlar. Transformasyonel liderlik tarzı, örgütlerdeki yeni teşebbüslerle kendini ilerleten gelişim stratejilerini yakından izleyen işletmelerde etkin iken, transaksiyonel liderlik tarzı tasarrufla beraber daha yavaş büyümeyi tercih eden organizasyonlarda etkilidir (Tengilimoğlu, 2005: 6)

Bu liderlik, amaçlar etrafında fazla performans sergilenmesi gerektiğinde çalışanların kişisel ihtiyaçlarının temin edilmesi bu şekilde motivasyon sağlanmasına yönelik uygulamalar içerisine girerek gelenekçi bir yaklaşımla geçmişte olanlara önem veren bir sili benimsenmişlerdir.

Bu tarz önderlikte örgüt içerisinde her zamanki sıradan işleyiş hakimken dönüşümcü liderlikte yenilikler uygulanarak değişim sağlanır ve reformlarla beraber geleceğe olumlu bakılır ve kapılar açılır (Eren, 1998).

Klasik bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlik aslında liderin takipçisi ile arasındaki ilişkinin bazı koşullar etrafında gerçekleşmesidir. Mevcut idari stratejileri ile kendisini takip eden izleyenlerin yapacakları işi belirleyerek belirlenmiş amaca doğru onları güdüleyen (Ceylan, vd., 2005), bu güdülenmeyi sağlarken en etkili kural ne ise uygun bir biçimde harekete geçmesini sağlayan liderlerdir.

Etkileşimci lider, öncelikli olarak izleyenlerinin ilgisini çekecek detaylara öncelik verir (Demir ve Okan, 2008:73). Çalışanlara liderlerinin kendilerinden beklediği çalışma sorumluluğu rutin işleri günlük aksatmadan gerçekleştirmeleri, lidere itaat, tüm işleri yapmaları sonucu elde edecekleri, kendilerine verilecek olan ödüller açıkça belirtilir ve verilir.

Bu lider örgütte çalışanların gereksinimlerini her iki tarafında yararına olacak şekilde tedarik etmek için uğraşır. Kendisini takip edenlere yardım ederler izleyenleri de liderlerine uyumlu olurlar liderlerini izlemenin kendilerine zarar vermeyeceğini aksine yarar sağlayacağını bilincindedirler (İşcan, 2006: 165).

Bu stildeki lider amaçlara ulaşmada izleyenlerine yarar sunmakta, hedefe varıldığında da pozitif feedback (geribildirim) vererek, takipçilerini para, statü, vb. somut motivatörler ile onurlandırmalıdır.

Hedefe ulaşamayan durumlarda da bazı yaptırımlar getirmektedirler. Etkileşimci liderlikte, çalışanların daha fazla emek sarf etmeleri için para ve statü gibi ödüller uygulanmaktadır (Şimşek, 2006: 27).

Etkileşimci liderlik tarzında, liderle takipçileri arasındaki bağ ve iletişim, dönüşüm serileriyle sağlanır veya liderle takipçisi arasındaki uzlaşma şekliyle sürdürülür. Bu tip önderler, istek ve amaçlar doğrultusunda etkinlik ve verimlilik sağlarlar. Etkileşimci liderler tüm bu davranışlara rağmen kimi zaman izleyenlerinin uzun vadede performanslarını iyileştirici adımlar atmayı göz ardı edebilirler.

2.1.5.2.3. Hümanist (Babacan) Liderlik

Tarz olarak bu liderlik özelliğine sahip olanların, tavırları ve hareketleri babacandır. Lider adeta bir baba gibi davranarak grup üyelerine karşı korumacıdır. Ödüllendirme sürecini kullanır. Çok fazla sevgi hissi taşıyan bir yapıda olan bu lider tam bir insan sevgisiyle doludur. Zorda kalmadan ve mecburi bir durum gelişmedikten sonra ceza verme yöntemini kullanmaz (Deliveli, 2010: 15). Babacan lider sürekli olarak kendisinin davranış şekillerini süzerek çalışanlara karşı net bir şekilde saydam ve candan tavırlarla davranmaktadır (Kissoo, 2005).

2.1.5.2.4. Karizmatik Liderlik

Bu tarz önderler grup üyelerinin güdülenmesini sağlayarak motive ederler. Onların amaç, değer ve ihtiyaçlarında fark meydana getiren kısıtlamalara ve kişisel korkularına rağmen, normal çalışma potansiyelinin de üzerine çıkarak emek sarf etmelerini sağlarlar. (Bakan, 2008: 6). Grup üyelerini peşlerinden sürükleyebilen bir yeteneğe sahiptirler. Örgüt içerisindeki etkileri fazladır. Örgüt içerisinde kararları kendisi verir ve her söylediği talimat niteliğindedir. Bununla birlikte grup üyelerinin güven alanını oluşturarak onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlarlar ayrıca yeni değişim ve gelişmelere dair denemeler yapmalarına uygun ortam oluştururlar.

Tarihteki birçok araştırmacının örneğin ,sosyologların, siyaset tarihçi ve siyaset bilimcilerin ortak kanaati karizmatik liderliğin (1947) yılında Max Weber tarafından yorumlanmış bir kuram olduğudur (Fiol vd., 1999: 450). Max Weber'den bu yana karizma terimi liderlikle alakalı yapılmış olan bir çok çalışmada yerini almıştır. 1980'li yıllara dek

yapılmış çalışmaların neredeyse hepsinde karizma kavramının tanımı, toplumsal, dinsel ve ya politik liderlik etkilerini tarif edecek biçimde izlenmiştir. 1980'li senelerden sonra o yıllara kadar karışık gizemli bir terimmiş gibi araştırılan karizmanın grup liderliği anlamında tanım kazanmasına ve incelenmesine dair araştırmaların daha da çoğaldığı açıktır.

Çekiciliği vurgulayan karizma kavramı ile bu tarz liderlerin kendilerini izleyenleri ekstra hiçbir şey yapmadan ve söylemeden arkalarından sürükleyebilme becerileri vardır (Koçel, 2001: 483). Bu liderlerin özellikleri; heyecan oluşturan bir bakış açısına sahip olma , yaşantısı ile kişilere örnek teşkil etme, coşku ve enerji dolu bir yaklaşım ile grup üyelerini motive etme şeklindedir (Carrel vd.,1997: 469-470). Bu tarz önderler takipçilerini normalden çok daha fazla motive etme yeteneği olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 7) Son yıllarda yapılan araştırmaların kimisinde liderlik hakkında karizmatik liderlik üzerine yoğunlaşmıştır. Karizmatik tarzdaki liderler kişisel yetenekleri sayesinde kalabalık grupları etkileyebilmektedirler. Bu liderlerin güç ve hükmetme hislerinin yoğun olmasından dolayı liderlik duyguları da fazladır. Karizmatik liderde var olan özellikler;

Görünüşi değiştirme, takipçilerine örnek olma, güven duygusu aşılama, takipçilerinin motivasyonunu yükseltme vb. yeteneklerdir (Şimşek, 2006:25). Bu tarzdaki önderlere örnek vermek gerekirse en ünlü örnekler Martin Luther King ve Mahatma Gandhi olacaktır. Yeni yüzyılda oluşan karizmatik liderlik teorileri, karizmatik liderin ahlaki standartlarının yüksek olduğunu, başkaları için kendilerini feda edebildiklerini, problemleri hızlıca çözdüklerini ve kendini izleyenlere davranışları ile örnek olduklarını söylemektedir. Bu tarz önderler ilk olarak tehlikeleri sezmekte problemleri bu şekilde hızlıca çözüme kavuşturmaktadırlar. Ayrıca kendilerine sevgi ve saygı duyulmasını sağlamak ve takipçilerin istek ve değerlerine benzer hareketler sergilemektedirler (Şimşek, 2006:26).

Daha çok kargaşa zamanlarında ortaya çıkan karizmatik liderlik, kurtarıcı ve insanüstü niteliklere ve kuvvetli bir karakteristik özelliğe sahip kişilerde tespit edilen bir liderlik tarzıdır. Bu stile sahip liderlerde olan güçlü kişisel özellikler, güven duygusu, cesaretli olma, takipçide beğeni oluşturma, ikna kabiliyeti ve güdülemedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Karizmatik liderin kendisinde mevcut olması gereken özelliklere bakıldığında; lider koşulsuz kabul eder, başarıyı isteme duygusu yoğundur, takipçileri tarafından karşılıksız sevilir sayılır, kendisini izleyenler önderlerinden ve düşüncelerinden emindirler (Demirci,1998: 146).

Bu tarz liderler, kendisini izleyenlerin amaç, değer ve ihtiyaçlarında farklılık meydana getiren; başarıya, planlama, motivasyon ve gerçekleştirme ile ulaşan, grupların beraberce yaparak başaracakları ortak bir amaç bulan, engellere ve zorluklara inat gayret gösterilmesi

doğrultusunda telkin veren, grubu motive eden ve dönüşüm tarzı oluşturan izleyenlerinde duygu yoğunluğu meydana getiren kişilerdir (Paksoy, 2002).

Bireyler arasındaki farklılıklar bu önderlik sitilinde önemli bir etkidir. Çocukluk yıllarından bugüne bireyde meydana gelen kişisel farklılıklar büyüdükçe değişebilmekte ilerleyebilmektedir. Şartlar ve çevre aynı olarak büyüyen kişiler arasında ikiz çocuklardaki gibi tutum ve özelliklerden doğan farklılıklar olabilmektedir (Begeç, 1999: 88).

2.1.5.2.5 Stratejik Liderlik

Pearce ve Robinson'a göre dönüşümü benimsemek ve ona uygun hareket etme stratejisi geliştirmek adına grup üyeleri ile ilişkileri iyi hale getirme vaziyeti stratejik liderliği ifade etmektedir (Besler, 2004: 18).

Ireland ve Hitt (1999, 43) tarafından geleceği hayal ederek, geleceği çözümlenmeye çalışarak, saydam bir tutum ile stratejik düşünceyi ön plana çıkarma, grup için yarınları güzelleştirme, tüm bunları yapmak için bireylerle beraber düşünerek hareket edip çalışma becerisidir şeklinde tanımlamışlardır.

Bu liderlik tarzına uygun olan kişi, "değişimi ateşleyen kişi" gibi görünür ve çalışanlarına etik kurallara uygun, standartlara elverişli iş koşulları oluşturup, bu koşulların sürmesini sağlarlar. Stratejik yönetim anlayışı, değişime değişimlere uyumluluk anlamında yöneticiler açısından önem kazanmıştır. Hızla ilerleme gösteren günümüz şartlarında yönetim içerisinde gösterilecek olan stratejileri geliştirebilecek bir lidere gereksinim vardır (Ekici, 2006: 128).

Stratejik liderlik özelliklerine sahip olan kişi yönetme işini verimli bir şekilde etkin olarak yapabilmek için çalışanların iştirakini sağlamalıdır çünkü örgütlerde yönetim sürecinden sorumlu olanlar kendileridirler (Ekici, 2006: 129).

Chicago Üniversitesinden Edward Wrapp'a göre stratejik liderlerde olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar: (Demirci, 1998: 152)

- İyi politikacı olma
- Uzmanlık
- Zaman ve enerjik olma
- Tam bilgiye sahip olma

Bu liderlik tarzında gerekli durumları başarı ile yönetebilmek, yetki sınırlarını geçmemek, faaliyetleri iyi bir şekilde organize ederek gelecek vizyonu ile dahilinde örgütü yönetmek gereklidir. Stratejik özelliklere sahip bir önder; samimi ve sıcak kanlı duygularla yaklaşan, yenilik ve gelişmeye daima teşvik edici, cesur ve girişimci bir ruha sahip, şöhretten

hoşlanmayan, soğukkanlı olan, iyi bir dinleyici olan, çevresindekilere karşı güven hissi sağlayan, sonuca yoğunlaşan, araştırmayı araştırırken de eleştirmeyi seven, yaptığı hatalardan dersler alan bir kişi olmalıdır (Çağlar, 2013: 203).

2.1.5.2.6 Vizyoner Liderlik

Bu tarz lider gruba gideceği yeri söyler fakat gidilecek yere nasıl ulaşılabileceğini söylemez. Yenilik teşviki sağlarken aynı zamanda bazı ufak hesaplı riskleri serbest kılarlar, Örgütteki genel tabloyu bilmek, çalışanların attıkları her adımın tutarlı olmasını sağlar. Ortak amaçlar etrafında birleşilmesi bağlılığı artırır. Çalışanlar örgütlerinden gurur duyarak işlerini daha çok severek yaparlar.

Bu lider belirlediği doğru bir amacı liderliğini yaptığı grubun değer yargılarına sentezler. İçerisinde olduğu vizyona içten inanıp güvendiği için yönettiği grubu emin ve kararlı bir şekilde yönetir. Samimi olmayan bir lideri insanlar ve bu anlaşıldığında o lider tek başına kalır demektir. Sezgi yeteneğine sahip olarak kendini başkalarının yerine koyabilmeyi başaran bir liderin ilham verici bir vizyona sahip olduğu anlamına gelir. Yönettiği grubu doğru okuyamayan bir lider esin kaynağı oluşturmaz.

Bu liderlik tarzı liderlik ile ilgili çalışmaların merkezini vizyon olarak belirlemiştir. Bu tarz önderlerin oluşturacağı güç kendilerinde bulunan vizyonun ne olduğuyla alakalıdır.

Ast-üst ilişkilerin olduğu hiyerarşik yapılardaki bu stildeki önderlerin yönetmiş olduğu gruplarda tamamen farklılaşmıştır. Bu zamanki şartlarda vizyon meydana getirme liderlerde olması gereken temel bir özellik durumundadır (Ekici, 2006: 137).

Bu tarz liderliğin önemi örgütün gelecek ile ilgili bir çizgisinin oluşundan kaynaklanmaktadır. Geçmiş dönemlerde karşılaşılan olaylar net bir ifade kazanmazsa işyerinin geleceğine dair sıkıntılar meydana gelebilir. Vizyoner liderler işte tam olarak bu sıkıntıların çözüme kavuşturulmasında etkin durumda olurlar (Çelik, 2000: 165)

Bu liderlerin geleceğe bakış açıları farklılaşabilir ardından gördüklerini mevcut yetenekleri ile yorumlarlar. Bakış açısını daraltmaz ve örgüt içerisindeki bölümlerin her birine yayar. Bu liderlerin düşünceleri başka kişiler tarafından benimsenerek izlenebilir. Bir ikna sözleşmesi mahiyetinde olan vizyon liderin takipçilerinde coşku oluşturur (Çelik, 2000: 170).

Vizyoner liderler herkesi etkisi altına alma ve onlara yol gösterme yeteneğine sahiptirler. İnsanlar kendileri gibi olan kişilerin arkasından yürümezler, buldukları vizyonun ardı sıra giderler (Çelik, 2000: 170).

2.1.5.2.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik Greenleaf'ın (1977) de araştırmaya başlayarak daha da geliştirmeye uğraştığı bir liderlik tipidir. Kendisini düşünmeyen her zaman başkalarını düşünerek onları kendinden daha fazla önemseyen bir liderliktir (Stone vd., 2003, 349).

Lider bir hizmetli gibi herkese karşı anlayış içerisinde liderlik yapmaktadır. Menfaatini düşünmez menfaate dair kişisel hiçbir şey bu liderlik tarzını ilgilendirmemektedir (Greenleaf, 1977). İş görenlere karşı iyi bir dinleyici olmaları anlayış sergilemeleri, karşısındakinin yerine kendini koyabilmeleri, kusurları örtbilmeleri, bilinçli hareketleri, etkileme yetenekleri fazla, koruyucu vasfa sahip, birlik beraberlik sağlayan şekilde sıralanabilir (Russell ve Stone, 2002: 146).

Bu liderler almaktan ziyade vericidirler. Her daim kendilerinden bir şeyler verirler. Koltuk sevdalısı değildirler, makamlarından vazgeçebilirler. Koltuklarını teslim edecek uygun birini buldukları zaman hiç tereddüt etmeden koltuğu ona bırakırlar. . Bunu yaparken bir kriter belirlememişlerdir (Hesselbein vd.,2000: 314).

2.1.5.2.8 Etik Liderlik

Etik liderler insan hareketlerini ve kişiler arası diyalogu yürüten idare kabiliyetine sahip liderlerdir (Brown vd., 2005: 120) .

Bu liderlerden çalışanlar ile aralarında bağ kurabildikleri için onları ödüllendirmede veya ceza vermede ahlaki kuralları uygulamaları beklenilir. Etik liderler çalışanlarla iletişim akışını sağlam olarak yürütebilmektedirler. Örgüt içerisinde işgörenlere yol gösterici bir davranış sergiler ,ödül yöntemini uygulayarak çalışanlara motivasyon artırıcı teşvikler sağlarlar (Brown vd., 2005:120).

2.1.5.2.9. Otantik Liderlik

Bu liderler geleceğe pozitif bakan, özgüveni yüksek iyi ve dürüst özelliklere sahiptirler. Değişime ve gelişime açıktırlar öncelikleri bunlardır (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Otantik önderler insan odaklıdırlar. Bireylere karşı hizmeti benimseyen şefkat dolu duygularla insana yaklaşan, dürüstlük sahibi kendilerinden taviz vermeyen, toplum huzuru ve mutluluğuna endeksli değer yargıları davranışlarını oluşturan kişilerdir (Kesken ve Ünnü, 2011: 107).

2.1.5.2.10. Eğitimsel Liderlik

Bu liderlik tarzında liderler çalışanlarına sorumluluk bilincini de katarak iş yaptırma gayretine girerler. Liderin uyguladığı bu baskı çalışanlarda pozitif sonuç oluşturur. Çalışanlar mevcut kapasitelerini aşarak yaptıkları başarılı işlerden hoşlanırlar. Bu liderler başarısızlıklarının uzun sürmemesi durumunda buna sabırla yaklaşırlar bilirler ki bu kısa süreli başarısızlıklarda çalışanların ileriye dönük projelerine ve hayallerine katkı sağlayacaktır. Eğitici liderlik örgüt içerisindeki grupların geliştirilmesini kapsar. İşinde iyi olan eğitici lider çalışanlarına güvenir, onların potansiyellerine inanır ve ortaya iyi bir iş çıkaracaklarına dair hiçbir şüpheleri kalmaz. Bir nevi akıl hocalığı gibi görünen bu liderlik tarzı yoğun rekabet ortamında başka örgütlerin yitirmeye başladığı kalifiye çalışanlarına umut verir, destek olur bu duygularla onları besler ve gelişmelerini sağlar. Bunu uygulayan şirketler rakiplerine göre güvenilir, deneyimli, gelişime açık elemanlar yetiştirirler (Goleman vd.,2011: 72-73).

Bu tarz önderler toplumsal ihtiyaçlara karşı sorumluluk sahibi iş dünyası dışında siyasal, kültürel ve sosyal değişim ve gelişmelere karşı ilgi duymaktadırlar (Çelik, 2000: 159).

2.2. Örgütsel Çatışma

2.2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kelime anlamı olarak “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK, www.tdk.gov.tr, 2018) olarak tanımlanmaktadır. Farklı yaklaşımlar da bulunulsa da, genel olarak bütün tanımlarda; ortak amaçtan ve güçlerinden eşdeğerinden bahsedilmektedir. İnsanoğlunun ilk çağlardan itibaren varlığını sürdürebilmek, kendisine ve çevresine düşman olanlar ile mücadele edebilmek, bir tek kişi olarak güçlerinin yetmediği işlerin üstesinden gelmek adına birleşerek ve kuvvet birliği oluşturmaktadırlar. Günümüzde ise, insanoğlunun yaşamlarının büyük bir bölümünün örgütleri içerisinde geçtiği görülmektedir (Çelik, 2007:6).

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak örgüt; “iki veya daha fazla kişinin ortak amaçlarına ulaşmak için, kendi yetersizliklerini tamamlayacak şekilde belli bir yapı ve işbölümü içerisinde, benimsenen kurallar çerçevesinde oluşturdukları ittifak” şeklinde tanımlanabilmektedir (Çelik, 2007:6).

Fayol’un tanımına göre örgütlenme, maddi ve kişisel öğelerin işletmeyi ayırt etme yöntemidir. Mooly-Rieley’e göre intizam ve yöntem sağlamak anlamındadır. Yapılan bu tanımlar sayesinde örgütlenme, maddi sermaye ve kişisel üretim elementlerinin etkin ve

verimli bir halde gruplaştırılma ve yerleştirme etkinliği sonucu meydana gelen bir eylem türüdür (Hasanoğlu, 2004:155).

2.2.2. Çatışma Tanımı

Çatışma kelime anlamı olarak açıklandığında, “en az iki insanın var olması ile meydana gelen; bu bireyler arasındaki görüş ve düşünce ayrılığından doğan tartışma olarak tanımlanmaktadır” (TDK,1974:171). Devellioğlu ve Kılıçkın (1975) ise çatışmayı bireyler arası anlaşmazlık ve uyuşmazlık olarak tanımlamışlardır (Tuğlu, 1996:1).

İnsan sosyal bir varlık olarak hem iş yaşamında hem de özel hayatında diğer insanlarla beraber olmak ve beraber belirli bir amaca uğraş verme çabasındadır. Bu durumdaki pek çok çeşitlilikler bu tür bireylerin her daim aynı şekilde düşünmedikleri ve aynı şekilde davranmadıkları görülmektedir. Bu durumda çatışma kaçınılmaz bir olgu halinde karşımıza gelmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak çatışma çok fazla araştırma konularına dahil olmuştur (Tuğlu, 1996:1).

- Çatışma, “İki veya daha fazla birey veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır” (Koçel,1993:395).
- Çatışma, “Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” şeklinde tanımlanır(Eren, 1993:398).
- Çatışma, “Aynı hedefe ulaşma gayretinde olan grup veya bireylerin birbirleriyle psikolojik bir mücadele içerisine girerek birbirlerini devre dışı bırakma isteğiyle yıpratmak ve zayıflatmak amacı ile birbirlerinin görüş ve iddialarını yok sayarak oluşan bir karşıtlıktır.(Demir ve Acar, 1992: 71-72).

2.2.3. Örgütsel Çatışma Kavramı

İnsanların olduğu her yer ve ortamda çatışmaların oluşması söz konusu olabilmektedir. Bu ortamlardan biriside çalışan bireylerin olduğu örgütlerdir (Morgan, 1998:190). Farklı kaynaklarda birbirleriyle benzer özellik taşıyan tanımlarla üzerinde durulan bir kavram olan örgütsel çatışma, Erdönmez'e göre, "iki veya daha fazla kişi ya da grup veya birim ya da örgüt (kuruluşlar) arasında çeşitli sebeplerle oluşan anlaşmazlıklardır" olarak dile getirmiştir (Şamdan, 2008: 30).

Bir başka tanıma göre ise, örgütsel çatışma bireyler veya grupların hedeflerine dair kısıtlamalar alanında yapılmaktadır. Yani örgütsel çatışma, birey veya grubun hedeflerini

ortaya koyarak onları gerçekleştirmek üzereyken faaliyetlerinin başka bireyler yada gruplar eliyle engellenmesi neticesinde meydana gelen bir vaziyettir (Hill ve Jones, 1989:319).

Birden fazla kişi tarafından meydana gelen uyuşmazlık, anlaşmazlık ve farklılık ile ifade edilen durumdur örgütsel çatışma. Çalışanların ve iş yerinin gerginlik hissetmesine sebep olan ve çok sayıda etkileyici yöntemin birey ve örgüt yöneticilerinde kararsızlığa neden olduğu örgütsel çatışmalar, iyi bir yönetim sağlanmadığı zaman örgütsel faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin oluşmasında büyük engel teşkil etmektedir (Başaran, 1982:113).

Bireyler ve gruplar örgüt içerisinde bir arada çalışırken bir takım farklılıklar sebebi ile sorunlar veya uyuşmazlıklar örgüt faaliyetlerini geciktirmekte ve hatta durma seviyesine kadar getirebilmektedir. Bunun sonucunda da örgüt içerisinde bir karışıklık oluşması kaçınılmaz olabilmektedir (Eren, 1991:429).

Kararsızlık hali bu durumların oluşmasında etkilidir. Kişilerin birden fazla olan seçenekler arasından karar vererek bir seçim yapmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, kişiler tarafından birden daha çok olan seçeneklerden birinin seçilmesi veya bunlardan birkaçının seçilmesi konusunda karar verme veya karar verememe durumu örgütsel çatışma yaşanmasına sebebiyet verir (Budak ve Budak, 2004:562).

2.2.4. Örgütsel Çatışmada Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Slaikeu ve Hassan'a (1998) göre, sosyalleşme sürecindeki insanların bulunduğu her yerde bireysel farklılıklardan kaynaklı uyuşmazlık ve bunun neticesinde çatışmaların oluşması kaçınılmazdır (Okçu vd., 2016: 219). Kişisel nedenlerden yani farklılıklardan oluşan çatışma sebepleri üç bölümde ele alınır. Bunlar, kişilik farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar ve statü algılamalarıdır. Aşağıdaki alt başlıklarda bu çatışma nedenlerine değinilmektedir.

2.2.4.1. Kişilik Farklılıkları

“Kişilik; geçmiş emareler bulunduğu dönemin tatbikleri, geleceğin temel meyili ve etrafındakilerin tesiriyle ferdin zihinsel ve bedensel özelliklerinden farklılıklara ve bu farklılıklardan şahsın düşüncelerinin davranışlarına yansıma şeklidir diyebiliriz (Erdoğan, 1991: 236). Kişinin kişiliği başta, fiziksel ve biyolojik özelliklerden, şuan yaşamış olduğu çevre koşullarından ve yetiştiği aile yapısından sahip olduğu sosyal statüden etkilenmektedir.

Kişilik çatışması örgütlerde çokça rastlanan olaylardan biridir. İnsanların farklı kişilik özelliklerini taşımaları, olaya farklı yerden bakmalarına ve farklı davranış göstermelerini sağlar ve bu durumda çatışmanın sebebi olabilmektedir (Şendur, 2006:6).

Bireyin öz güven eksikliği, pasif, hırslı veya kişilik yapısının oturmamış olmasından dolayı örgüt içinde çatışmaya neden olabilmektedir. Çünkü hırs sahibi bir birey her zaman kendisini kazanmaya ve rekabet ortamında gibi algılamaktadır bu da grup içerisinde çatışmalara neden olur. Kendisine güvenmeyen dış çevredeki herkesi sürekli kendisi için tehlikeli bulur bu durumda bireyin yakın çevresinde ilişkide olduğu herkese karşı kuşku hissetmesine bunun neticesi olarak sürekli bir savunma içerisine girmesi hali çatışmalara sebep olur. Bireylerin değer yargıları da bireylerarası ve örgüt içerisindeki çatışmalara sebep olur. Bireyin kişilik farklılıkları nedeniyle; iş ile ilgili düşünceleri, ödüller, nezaret şekli ve mevkilere bakış açısı da çatışma nedeni olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, bireyin bir üstü eğer sıkı bir denetim modelini benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahip ise bu başlı başına bir çatışma nedeni olmaktadır (Özalp, 1989: 83).

2.2.4.2. Amaçlardaki Farklılıklar

Örgüt grubunda başarı, amaçların ortak ve her birimin, her bireyin emek göstermesiyle mümkün olabilmektedir.

Örgüt içerisindeki başarı; kararlaştırılan amaç için birimlerin ve kişilerin beraberce gayret göstermesi sayesinde sonuç verir. Ortak hedefler sonucunda faaliyetler iyi bir şekilde uyum göstereceklerdir. Amaçların ortaklaşa verilmesinde kişi ve grupların bakış açıları farklılık gösterebilir (Özalp, 1989: 88).

Bireylerin değer yargılarının, tutumlarının, yetenek ve ahlaki değerlere sahip olmaları neticesinde olaylar üzerindeki davranış halleri de farklıdır. Bu durumda büyük oranda çatışmaların sebebini oluşturur. İşletme ve kurumlarda, farklı işlevleri olması nedeniyle bölümler de farklı şekillerde hedefler vardır. Üretim bölümü, daha az hatalı ürünler üretmeyi amaçlar ve maliyetin düşük olmasını hesaplar, araştırma – geliştirme kısmında ise yeni başarılar sağlayacak, yeni trendli ürünler ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarmak olabilir. Bunun gibi farklı amaçlar her iki bölümde çalışan personel arasında farklı türden beklentilere yol açabilmekte ve çatışmalara neden olabilmektedir. Bu amaçlardaki farklılıklar nedeniyle genelde brüt gelir hedefleyen pazarlama bölümü ile alacakların tahsili ve kredi kayıplarını minimuma indirme görevini üstlenen kredi işlemleri bölümü arasında müşteri seçimi nedeniyle çatışma çıkması muhtemeldir (Şendur, 2006:7).

2.2.4.3. Statü ve Rol Algılamaları

Statü; “bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur” (<http://www.tdk.org.tr/tdksozluk>,2018). Örgüt içerisindeki statü kavramı açık bir şekilde tanımlanmadığı için, statünün bireylere sunmuş olduğu yetkiler ile statüler arası ilişkiler de

tam olarak netleşmemektedir. Bu sebeple ehemmiyetle en önemli sorun yetki kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Rol ise kişinin, örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve yükümlülükler toplamıdır. Rol bir manada statünün dinamik yönüdür. Bir iş görenin örgütsel davranışının uyumluluğu, söz konusu rollerini ne ölçüde algıladığına ve bunu gerçekleştirmek için ne denli güdülendiğine bağlıdır” (Kılınç, 1988: 104).

Bireyin iş gücü performansında farklı faktörler rol almasına rağmen birey ve örgüt uyumu bu faktörler içinde değişik bir konuma hakimdirler. “Kristof (1996)’a göre kişi örgüt uyumu, karşılıklı beklentilerin karşılandığı, tarafların benzer özelliklere sahip oldukları veya her iki durumunda mevcut olduğu şartlarda ortaya çıkan örgüt ile çalışan arasındaki uyumdur.” İşletmelerin nitelikli iş gücü beklentilerinin dengede olduğu bu durum çalışanların iş konusundaki tutum ve hareketlerine tesir edebilmektedir. (Çelik ve Turunç, 2012:60).

Örgüt içinde iletişim zamanının belirtilmesiyle daha sağlıklı işleyebilmesi için örgütün içindeki çatışmaların saptanması ve çatışmaların biran önce çözümü için rollerin sınırlarının kesin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanların örgüt içindeki bazı rolleri kendilerinin olarak algılayıp algılamamaları veya mevcut durumdaki rollerin kendisine uygun olup olmadığını tam olarak bilememesi örgütsel çatışmanın oluşmasını ortaya çıkarmaktadır (Dökmen, 1999: 38).

2.2.4.4. Kişilik Özellikleri

Örgüt içerisinde çalışan kişiler birçok yönden birbirinden farklı özelliklere sahiptirler (Pettas ve Gilliland,1992:25). Bireysel özellikler olan cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklerin yanı sıra farklı kültüre sahip olmaları, aile yapıları, eğitim seviyeleri, hayat tecrübeleri de bu farklılıklar içerisinde önemli bir role sahiptir.

Kişilik, sosyal ve doğal ortamda hayatını sürdüren kişinin kendisinde doğuştan oluşmuş olan, kalıtsal bir nitelik taşıyan psikolojik ve fiziksel yapısının çevre şekil ve şartlarına göre oluşturulmuş bir bütündür (Öztabag, 1970: 74). Başka bir tanıma göre ise; kişinin başka kişilerin yanında ortaya koyduğu davranış şekilleridir. Psikologlar kişiliğin, bireyin kendine özel ve ayırt edici davranışlarını kapsaması olarak tanımlamışlardır. Kişiliği özel kılan bireyin sürekli yaptığı davranışlarını ya da farklı tutumlarını simgelemesindedir. Ayırt ediciliği ise, sergilediği davranışlarının kişiyi diğer bireylerden ayırmasından kaynaklıdır (Morgan, 1991: 311).

Aynı çevrede büyümüş, kişilik olarak farklı yapıları barındıran bireyler aynı uyaranlara karşı değişik reaksiyonlar verebilirler. Bu tepkiler kişilerin değer yargıları,

amaçları, davranışları, yetenek ve özellikleri neticesinde oluşur. Örgüt içerisinde farklı kişiliklerden ötürü kişilik çekişmeleri ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde kişilik farklılıklarından doğan çekişmeler ise, çatışma için potansiyel bir sebeptir (Koçel, 1993: 402).

Çatışmayı etkileyen bireysel faktörlerden cinsiyet sosyal hayatın genelinde olabileceği gibi iş hayatında da kadın erkek her iki cinsten farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Erkek ve kadınların genellikle yaş, eğitim veya deneyim açısından aynı olmadıkları bilinmelidir. Çatışma yönetim stratejilerinde cinsiyet farklılıkları ele alırken sadece tek faktöre(cinsiyet) bakılmamalı, diğer faktörlerde kontrol edilerek dikkate alınmalıdır (Champion,1979; Chusmir ve Mills,1988; Korabik ve Ayman,1987).

2.2.5. Örgütsel Yapıdan ve İşleyişinden Meydana Gelen Çatışma Nedenleri

Bireylerin meydana getirdiği örgütlerin biçimsel veya sosyal yapılarından kaynaklanan özellikleri vardır. Bu yapısal özelliklerden kaynaklanan çatışmalarda bulunmaktadır. Ayrıca örgütlerin işleyişi sırasında oluşan çeşitli çatışmalar da oluşmaktadır.

Örgütsel büyüklük, organizasyonun büyüklüğü ve çatışma arasında benzerlik mevcuttur. Örgütler büyüdükçe çatışma durumu da kaçınılmaz bir hal alır ve artar. Büyüyen yapılarda, hedeflerin iç içe girerek karmaşıklaşması, hiyerarşik düzenin fazlalaşması, iletişim sürecinde kullanılan kanalların ve iletişim araçlarının çoğalması anlamına gelir (Robbins, 2001: 387). Bireysel ayrılıkları olan çalışanların ve grupların artması, iş yeri içerisinde çatışmalara sebebiyet verir (Başaran, 1982: 263). Oysa küçük örgütlerde bireyler amaçlara ulaşmada sorun yaşamazlar, ilişkiler daha samimidir (Ertürk, 1998: 210).

2.2.5.1. Katılım

Çalışanlar kendileri için verilen her türlü kararın alınmasında düşüncelerini belirtmek yahut bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedirler. Kişilerin bunu istemelerinin sebebi yönetilen bir araç olmak istememeleri gelmektedir (Eren, 2000: 379).

Çalışanların, karar alındığında ortaya çıkan sonuçlardan kendilerinin etkilenebilecekleri kararların oluşması durumu oluşan çatışmaları azaltacaktır şeklindeki düşünce araştırmalarca doğrulanmamıştır. Örgüt içerisinde katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine ayrışmayı güçlendirerek daha fazla fikir oluşturduğu ve sonuç olarak çatışmayı çoğalttığı gözlemlenmiştir (Kılınç, 1975: 114). Karar verme sürecine katılmadan önce çatışmanın yoğunluğu fazla değilken, kararlara katılmadan sonra çatışmanın yoğunluğu artmakta ve gizli çatışmalar açık çatışmaya dönüşmektedir. Örneğin; yönetimin çalışma saatlerinde tek taraflı olarak değişiklik yapması, çalışanlar arasında tatminsizliğe ve

engellenmeye neden olmakta ve bu da çatışmayı arttırmaktadır. Bu karar hakkında örgüt çalışanları ile fikir alışverişinde bulunma ve önerilerini alma fırsatı sağlayarak bunu şirketin daha çok üretim yapması için gerektiğini ve yetiştirmesi gereken sipariştan kaynaklanan bir durum olduğunu, bununda örgütün kazancının artacağı konusunda çalışanlarla konuşularak, engellenme giderilmiş ve tatmin artmış olacaktır.

2.2.5.2. Fonksiyonel Bağımlılık

Organizasyonlarda bir departmanın fonksiyonelliğini yapabilmesi başka bir bölümün de fonksiyonunu yerine getirebilmesine bağlı ise her iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılıktan söz edilebilir. İş dağılımı sonrası çalışma ortamında meydana gelen bölüm veya gruplar arasında fonksiyonel bir ilişkiden bahsedilebilir.

Fonksiyonel bağımlılıkta, bir birey ya da grup, bir başka birey ya da gruba, diğer tarafın tabi bulunduğu az veya çok daha tabi olabilir. Bu ortamda, bağımlı olan grup diğer gruba kıyasla daha fazla işbirliğine ihtiyaç duyar işte bu sebeple öteki grubun üzerine baskı yapmaya başlar. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayabilecek kapasitede değilse çatışma ortaya çıkabilir.

Fonksiyonel bağımlılık örgütlerde üç türdür; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılık.

Bütüne bağımlılık; ayrı ayrı çalışan birimlerin bütüne bağlı kalarak ve ondan destek aldığı fonksiyonel bağımlılıktır. Misal bankanın ayrı şubelerinden ortak hareket etmeleri ve diğer parçayı etkilemesi beklenmez, fakat tekinin sağladığı başarı bankanın başarısını belirler ve herhangi birisinin kötü çalışması hepsini tehlikeye soktuğundan birbirlerine bağlı sayılırlar (Thompson, 1976: 74). Bu fonksiyonel durumda çatışma potansiyeli oldukça düşüktür. Koordinasyon ana merkezden geliştirilen ve prosedürlerle sağlanır.

Sıralı bağımlılık; işlerin sırayla yapıldığı, grupların iş yapışının birbirine bağlı oluşu durumudur. Gruplardan birinin girdisinin diğer grubun çıktısı olduğu bir durumda çatışma potansiyeli de yüksektir. İyi bir koordinasyon ve planlama gerektirir.

Karşılıklı bağımlılık; her departmanın karşılıklı bir biçimde çıktısının birbirinin girdisi olarak kullanıldığı, iki ve ikiden fazla grupların işlerini yapmak adına diğerlerine bağlı bulunduğu durumlardır. Örneğin ameliyat sırasında ameliyathanedeki herkes, anestezi uzmanları, cerrahlar, teknik kadro arasındaki oluşan durum karşılıklı olarak birbirlerine bağımlılıktır. Potansiyel olarak çatışmanın daha yüksek olduğu bağımlılık şeklidir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307).

2.2.5.3. Ödül Sistemlerindeki Farklılık

Örgütlerde çatışmaların oluşmasında kişilerin sergilemiş oldukları başarılar oranında ödüllendirilmeleri yatar. Sunulan ödüllerin başarının şekline bağlanması hatta mevcut örgütsel olanakların bu başarılar oranında dağıtılması çalışanların örgüt içerisinde bir yarışma havasına girmesini sağlar. Örgüt içerisindeki bu tarz yarışma havaları kişilerin duygusal olarak düşmanca bir tavır hissetmelerine sebep olur. Bunlara ek olarak işin içerisinde değerlendirme yapılırken ki hataların girmesi, hilelerin oluşması, kıskançlıkların başlaması, örgüt içinde güç birliği sağlamak yerine herkesin birbirinin gücünü aza indirmeye çalışan, birbirlerini kötüleyen kişi veya grupların oluşmasına sebep olabilmektedir. Oluşan bu sorunlar en kısa zamanda çözüme kavuşturulmadıkları takdirde örgütün genel anlamda tüm etkinliğini ve performansını ve grup üyeleri arasındaki işbirliği sistemini zayıflatacaktır (Eren, 2001: 546-547).

Örgütlerdeki ödül sistemleri, yaşanan çatışmaların çoğalmasında veya aza inmesinde etkili olmaktadır. Örgütlerdeki ödül sistemi konusunda yapılan araştırmalar, tüm departmanların başarısını ortak payda da değerlendirmek yerine her birimin başarısını ayrı ayrı değerlendirmeye gitmesi halinde çatışmaların çoğalacağını göstermiştir. Gruplar arasında ödül sistemlerinde farklılık oluştuğunda eğer gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına sebep teşkil ediyorsa çatışma kaçınılmazdır. Mesela bir örgütte üretim bölümünde özel alıcılara hızlı bir şekilde ürün teslim edilmesine dayanan ödüllendirme politikaları çatışmaya neden olan etkenlerin başında yer alır (Kılınç, 1985: 115).

2.2.5.4. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılık

Örgüt ve yönetim kuramlarının meydana getirilerek geliştirilmesi XX. yüzyılın başlarından itibaren gelişmeye başlamıştır. Tüm bu gelişmeler ışığında yöneticilik kavramının sanat mı yada eğitim ve öğretim neticesinde elde edilen bilgi temelli bir ilerlememi olduğu hakkında da yıllardır süregelen tartışmalar devam etmektedir. Örgütlerin sürekli daha çok büyüyerek karmaşık bir hal alması, işlevlerinin çeşitlenmesi örgütlerin yönetim kademesinin tecrübe sahibi iyi eğitilmiş profesyonel kişiler eliyle yürütülmesini kaçınılmaz bir hale getirmektedir (Gümüş,1999:369). Yöneticilerin çalıştıkları yerde varmak istedikleri amaçlara ulaşabilmesi için kimi yetkileri kendisinde barındırması gerekmektedir. Bunlar; otorite (yetki), güç, etkileme, ikna etme, itaat, liderlik, gibi konulardır.

Örgütlerde problemleri , analitik ve yaratıcı yöntemleri beraberce kullanarak çözüme kavuşturarak kararlar alan ilgili yönetim işini yapanlar yöneticilerdir (Barutçugil,2006:12). Şayet yönetici ile çalışanlar arasında bu konulara dair ciddi farklılıklar mevcutsa bunlar

çatışmaya sebep olabilir. Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak bilinen yöneticilerle çalışanları arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir. Yönetici genel olarak “başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim kavramı toplumsal alanda küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel ya da biçimsel olmayan örgütlerde, başkalarını etkisi altına alarak veya başkalarıyla işbirliği yaparak belirli hedefleri gerçekleştirmek adına yürütülen etkinlikleri anlatmaktadır (Eryılmaz,2002:4). Daha geniş anlamda ise, “belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumluluğu altındaki kaynakların verimliliğinden sorumlu kişi” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1995: 33). Buna göre iş yaptırma durumunda bulunan her aşamadaki çalışan, yönetici özelliği elde etmektedir.

Yönetici davranışları; yönettiği örgütün kültürünü, değerlerini, iş gücündeki verimliliği etkilemekte, iş ortamının huzur dolu ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır. Bu tesir çoğu zaman olumlu yönde olabileceği gibi bazen de tam tersi durumlar oluşturarak işe yalnızca bedenini getiren, beynini kısacası ruhunu dışarıda bırakan bir çalışan topluluğu da oluşturabilmektedir. Yöneticilerin kendilerine özel bir yönetim tarzı vardır. Bu durum her yönetici için farklıdır. Olay ve durumlar karşısında karar almaya ve zamanın en iyi şekilde kullanılmasına dek her yönetici değişik yollar deneyebilir ve değişik öncelikler taşıyabilir. İşletmelerde farklı liderlik tarzları çoğu zaman yansıttıkları tutumlardan dolayı çatışmaya sebep olmaktadır. Bazı liderlik tarzları örgütlerde olumlu bir yansıma oluştururken bazı liderlik tarzları da tam tersi olumsuz bir duruma sebep oluşturur. Liderin çatışmayı yönetirken kullandığı çatışma yönetim stilleri çok önemlidir. Çünkü liderin tutumu çatışmanın geriliminin artmasına neden olabileceği gibi çatışmanın oluşumunun önüne de geçebilir. Aynı zamanda lider çatışmayı örgütün gelişimi için bir fırsat olarak görüp değerlendirebilir. Liderin bütün bunları yapabilmesinde sergilediği liderlik tarzı çok önemlidir.

Örgütlerin yönetim tarzları birbirinden farklı olabilir ancak aynı örgüt içinde yönetim şekillerinin farklılaşması anlaşmazlıklara neden olabilir. Aynı örgüt içinde farklı yöneticiler olabilmektedir ve her yönetici farklı bir bakış açısına sahip olabileceği için her yöneticinin aldığı kararın birbiriyle uyum içerisinde olması sağlanmalıdır. Aksi halde örgüt içerisinde yöneticiler ile astları arasında oluşabilecek herhangi bir farklılık çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayabilir (Koçel, 2007: 512). Başka bir ifadeyle her yöneticinin farklı bir yönetim şekli olacağı için çalışanların, farklı yöneticilerin yönetim tarzını kabullenmemesi çatışmaya sebep olabilmektedir. Bu çatışma türünün daha çok geleneksel

yönetim anlayışının benimsendiği yöneticilerle çalışan örgütlerde karşılaşılması beklenen bir durumdur. Bu yönetim tarzını sürdüren örgütlerde geleneklere bağlı kalan ve değişime açık olamayan ve kabullenemeyen yöneticilerle yenilikçi düşünen çalışanlar arasında kuşak farklılıklarının olduğu sıkça görülmektedir. Etkileşimci liderler örgütte çalışanlara karşı yetkilerini verdikleri emeği daha da fazlalaştırmak için onlara ödül, para veya mevki verme şeklinde uygulamalara giderler. Çalışanların girişimcilik veya üretici yanlarıyla fazla ilgilenmezler (Eren, 2001:456-458).

“Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi” konulu yapılmış olan tez çalışmasında, hastaneleri çalışma yıllarına göre ayırdığımızda bir denge olmasıyla birlikte daha fazla olan grubu, 21 yıl ve üzeri hastaneler oluşturmuştur. Bu da Türkiye'nin özel hastanecilikte bir tecrübe kazanmaya başladığını göstermektedir. Hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzları ile çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının analiz sonuçlarına göre, yönetici ve çalışanların algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, çalışmanın birinci hipotezi olan, Hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzları ile onlara bağlı çalışanların algıladıkları liderlik tarzları arasında farklılık vardır hipotezi red edilmiştir. Hem yöneticilerin algısına hem de çalışanların algısına göre; yöneticiler, dönüşümcü liderlik tarzını çok daha fazla kullanmaktadırlar. Bu sonuç, Adica ve Parker (2011)' in “Yönetici Hemşirelerin Liderlik Stilleri ve Sonuçlarına Yönelik Çalışan Hemşirelerin Algıları” adlı çalışma sonuçları ile de uyum sağlamaktadır. Yapılmış olan çalışmada, Amerika'nın kuzeydoğu bölgesinde toplam 4 hastanede, 278 hemşirenin, 37 yönetici hemşirenin liderlik tarzlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmaya katılan hemşirelere göre, en çok kullanılan liderlik stili dönüşümcü liderliktir. Yine, Hater ve Bass'ın (1988) yapmış oldukları, “Amirlerin ve Çalışanların Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Değerlendirmeleri ve Algılamaları” konulu çalışmalarında her iki gruba göre, dönüşümcü liderlik puanları yüksek çıkmıştır. Hastane yöneticilerinin ve çalışanların algılarına göre, en fazla gerçekleşen dönüşümlü liderlik alt boyutu; idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen dönüşümcü liderlik alt boyutu ise; idealleştirilmiş etki (atfedilen) bulunmuştur. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun en fazla gerçekleşen boyut olması, yöneticilerin, önem verdiği değer ve ilkeleri açıklayan, ortak amaca, misyona, etik ve ahlaki değerlere önem veren ve bunu geliştirmeye yönelik, davranışlarda bulunan kişiler olduğunu göstermektedir. Üstelik bu alt boyutun her iki grupta da yüksek ortalamaya sahip olması yapıldığı düşünülen davranışların, aynı şekilde algılandığını gösterir.

Etkileşimci liderlik alt boyutlarına bakıldığında her iki grupta da koşullu ödül en çok gerçekleşen alt boyut olarak değerlendirilmiştir. Uysal ve arkadaşlarının (2012) hastane

yöneticilerinin liderlik tarzı ile iş üretkenliklerini inceledikleri çalışmada, hastane yöneticilerinin çalışanlarca, *laisse faire* liderlik tarzının algılanmasının iş üretkenliğini düşürdüğü bulunmuştur. Bu liderlik tarzında sorumluluk almak, karar vermek, otorite kullanımı gibi eylemler bulunmamaktadır. Konusunun insan sağlığı olduğu hastanelerde, matriks organizasyonun da etkisi ile yöneticilerin uyum ve bütünlük içinde hareket etmesi vazgeçilmezdir. Ayrıca, moral ve motivasyon verilmesi de hastane çalışanları için önemlidir. *Laisse faire* tarzı liderlik idari görevlerini bile yapmaktan kaçınırken çalışanları anlamaya çalışıp onları desteklemesini beklemek gerçeklikten çok uzaktır. Genel olarak bakıldığında, dönüşümcü liderliğin, hem yöneticilerin hem de çalışanların algılarına göre, etkileşimci liderlik tarzından daha fazla tercih edildiğini söyleyebiliriz.

Liderlik davranışlarının birçoğu çalışanların işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyerek ve çalışılan ortamda sağlıklı ilişkiler oluşmasını temin ederek örgüt etkinliğine yol çizmeyi hedeflemektedir. Örgüt içerisindeki farklı düzeylerdeki ilişkilerden hareketle çok farklı liderlik kuramları geliştirmişlerdir. Bu teoriler arasında çalışmaya daha fazla kaynak sağlayan ise dönüşümcü liderlik kavramıdır. Dönüşümcü liderlik, kendini takip edenleri örgütsel hedefleri yapma yolunda hareketlendiren, değişime ve yeniliğe açık olan, örgüte hareket aşıl原因an, çalışanlar arasında uyum içerisinde bir ilişki kurulmasını oluşturmak adına örnek davranışlarda bulunan, vizyon oluşturup paylaşım sağlayarak ve çalışanlara enerji yükleyerek eleştirel ve yaratıcı düşünmeye iten liderlik davranışlarını kapsar. Örgütler; düşünceleri, inançları ve değer yargıları bakımından farklı özellikler ve istekleri olan çalışanlardan meydana gelmiş birer topluluktur. Bu sebeple yönetici kişilerin çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirme tarzı ve çalışanların arasındaki problemleri çözme yöntemleri önemli bir mesele oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların çok farklı istek, ihtiyaç, düşünce, değer ve inançlara sahip oldukları düşünüldüğünde dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseyen yöneticilerin, sorunları çözüme kavuşturmada daha başarı sağlayacakları söylenebilir.

Sonuç olarak iyi bir yönetici; tarafsız, takdir edici, sabırlı, örnek, ölçülü, sempatik, nazik, özverili, koruyucu, iyimser, ikna edici, etkileyici, dengeli, özgüveni tam, önyargıdan uzak, destek olan, düzenli, dürüst, cesaretlendirici, adil, iradeli, güven verici, sorumluluğunu bilen, kararlarından emin, coşkulu, uyumlu, duyarlı, çevresiyle barışık, güler yüzlü, insana değer veren, saydam, paylaşma duygusuna sahip, sağduyulu vb. olmalıdır (Sarıtış,1997:21).

2.2.6. Örgütsel Çatışma Düşüncesinin Gelişimi

Örgütsel çatışma kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi araştırıldığında, çok farklı düşüncelerin kaynaklarda yerini aldığı görülmektedir. Geleneksel görüş bu görüşlerin ilkidir ve bu görüşe göre, çatışmalar örgütsel işleyişte sorun oluşturmakta ve örgüt etkinlikleri üzerinde negatif bir tesire sebep olmaktadır. Bir diğer görüş olan davranışsal görüşe göre, karşılaşılması mutlak olan çatışmalar, her daim negatif etkilerde bulunmamaktadır. Günümüzde geçerli olan etkileşimci görüşe göre ise, çatışmalar örgüt içerisinde olması gereken ve yararlı bir şekilde ele alınmaktadır (Robbins, 1991:221).

Geleneksel, davranışsal ve etkileşimci görüşlerde bir ayrıma geçmeden önce örgütsel çatışma fikrinin şematik olarak ele alınması, konunun anlaşılmasında daha etkili olacaktır. Bu konuda önemli eserleri olan Robbins (1991) ve Özkalp ve Kırel'in (1990) çalışmalarından yapılan derlemelere göre örgütsel çatışma düşüncesinin gelişimi yapılmıştır.

2.2.6.1. Geleneksel Örgütsel Çatışma

Her daim tartışılan bir kavram olan çatışma, geleneksel görüşe göre, fonksiyonellik taşımayan ve negatif tesirde olan bir vaziyet şeklinde idrak edilmiştir. Buna sebep olarak ise, çatışmaların örgüt içerisindeki başarı düzeyini olumsuz etkileyerek düşürmesi gösterilmiştir (Hill ve Jones, 1989:320).

1940'lı yıllara değin tesirini sürdürmüş olan geleneksel görüş, çatışmanın gereksiz ve zararlı olduğu görüşünü savunmuştur. Örgüt içerisinde oluşan çatışmanın örgütün başarı hızını keserek örgütü zayıflattığı gibi, örgüt hedefleri için bir engel oluşturduğu görüşü savunulmuştur. Bu görüşü savunanlar, örgütsel çatışmaların yaşanmasında örgüt yönetiminin zayıf olması durumunun ister istemez de olsa etkili olduğu görüşünde yoğunlaşmışlardır. Burada yönetime düşen sorumluluk, örgüt içerisinde çatışmaya sebep olan kişilerin örgüt ile etkileşimlerinin azaltılmasını savunmalarıdır. Örgütlerde en yararlı yönetim şekillerinin kullanılması da çatışmaları ortadan kaldırarak örgütsel başarı düzeyini arttıracığı vurgulanmıştır (Vecchio,1995:469).

Geleneksel (klasik) görüşün hakim olduğu 1930'lu ve 1940'lı yıllar geleneksel (klasik) yıllardır ve bu yıllarda çatışmaların örgütleri nasıl etkilediği konusunda araştırmalar yapılmıştır.

Hawthorne araştırmaları, bu görüşe dayanak olarak örnek bir araştırma olarak gösterilmektedir. Çalışmanın neticesinde, iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin çalışanlara olan duyarsızlığı gibi sebeplerle çatışmaların olduğu gözlemlenmiş ve örgütün tüm bunlardan olumsuz şekilde etkilendiği sonucu ortaya çıkarılmıştır. (Robbins, 1991:222).

2.2.6.2. Davranışsal Örgütsel Çatışma

Davranışsal görüş savunucuları, kişiler ve topluluklar arasındaki farklılıkların örgütte çatışma ortamına neden olduğunu söylemişlerdir. Bu görüş etrafında birleşen ve bu görüşü savunan düşünürler örgütsel çatışma kavramına bir son vermek için birey ve gruplar arasındaki farklılığın ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuş, ancak bunun mümkün olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir (Tekaslan vd., 1989:220).

Bu görüşe göre, çatışmalar, örgütler için sadece tahripkar ve olumsuz etkilerde bulunmamakta, aynı zamanda yapıcı ve pozitif sonuçlarda doğurabilmektedir. Yani bu görüşe göre çatışmalar, örgütün yapısı gereği normaldir. Bu düşünce neo-klasik örgüt kuramı olarak da adlandırılmaktadır ve bu düşünceye göre, bireysel ve grupsal uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar, hemen hemen çözüme kavuşturulacak bir vazife olarak görülmektedir (Tokat, 1999: 7).

Kaynaklarda, insan ilişkileri yaklaşımı olarak da ele alınan davranışsal görüşe göre çatışmalar kaçınılmazdır, diğer bir ifadeyle çatışmaların kabul edilmesi gereken bir durum olduğu görüşündedirler. 1940 ile 1970'li yıllarını içine alan dönemde kabul edilmiş olan davranışsal düşünce, çatışmaların bitmesinin imkansız olduğunu, fakat iyi yönetildiği takdirde yararlı olabileceği görüşündedir (Özkalp ve Kırel, 1990:315).

2.2.6.3. Etkileşimci Örgütsel Çatışma

Zamanla değişen şartlarla birlikte, örgütsel çatışma kavramındaki düşüncelerde de farklılık görülmektedir. Çağımızda örgütsel çatışma, işletmelerde yüksek başarı sağlanabilmesi için gerekli görülmektedir. Fakat çatışmaların olumsuz neticelerinin de olduğu kabul edilmekle birlikte, örgütsel hedefler gerçekleştirilirken olumlu etkilerinin de olacağı düşünülmektedir. Modern görüş olarak da tanımlanan bu yaklaşım, örgütsel çatışmalarda yönetimin iyi sağlanması neticesinde oluşabilecek başarılar üzerine yoğunlaşmıştır (Vecchio, 1995:469).

Varlığı kabul edilen bu çatışmalar, örgütsel gelişimin oluşmasına fayda sağlamak için çatışmaların teşvik edilmesi gerektiği düşüncesi hakimdir. Etkileşimci görüşte göre, çatışmaların örgütlere en çok faydası gruplar üzerinde gözlemlenmektedir. Buna göre, çatışma yaşayan guruplarda bireylerin özgüveni ve üretkenliği olumlu yönde etkilenmekte, bunun neticesinde ise bireylerin başarısının yükselmesiyle beraber örgüt genelindeki performansta da bir yükselişten söz edilebilmektedir (Robbins, 1991:223).

Bazı farklı kaynaklarda açık sistem yaklaşımı olarak değerlendirilen etkileşimci görüş, çatışmaların düzeyinin belli bir seviyede olmasının önemli olduğunu savunmaktadır.

Çatışmanın hiç bir şekilde yaşanmadığı örgütlerde gelişimin olmayacağı, tam tersi olarak çok fazla çatışma ortamının olduğu örgütlerde ise, alınan kararların uygulamada gecikeceği, başarının zamanla düşeceği ve hatta bir süre sonra faaliyetlerin sonlanacağı vurgulanmaktadır. Kısacası, örgütsel çatışmaların belirli bir seviyede sağlanması gerektiği belirtilmektedir (Koçel, 2003:664-665).

2.2.7. Çatışmanın Nedenleri

Örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek adına bir araya toplanan bireyler arasındaki demografik durum, eğitim düzeyi ve örgüt içindeki konumu gibi birçok çeşitlilikten ötürü farklı düzeylerde çatışmalar ortaya çıkar. Örgütte çıkan bu çatışmaların çıkış yeri ve çatışmanın ne seviyede olduğunun bilinmesi, çıkan çatışmanın yönetilmesi ve çözüm şekillerinin belirlenmesi için önemlidir. Çünkü çatışmanın asıl nedeni çatışmanın çözümüne giden yoldur (Şendur, 2006:5).

2.2.8. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yaklaşımları

Örgütsel açıdan çatışmanın fazla olmasının verdiği zararlar olduğu gibi, çok az miktarda olmasının da iyi sonuçlar sağlamadığı dikkate alındığında, çatışmanın örgüte sağlayacağı fayda düzeyini belirlemek yöneticinin görevidir.

Birinci varsayıma göre şayet çatışmalar mutlak ise ve gruplar arasında anlaşma sağlanması olanaksız görünüyorsa yapılacak olan aşağıdaki üç yöntemdir ve aktiften pasife doğru sıralanmaktadır:

- Tarafları bir yarışa yönlendirmek ya da çatışmayı kızıştırmak için kazan veya kaybet yarışına sokmak.
- Üçüncü bir kişinin veya tarafın çözüm sunmak için devreye girmesine razı olmak ve bu kişinin hakemlik etmesini kabullenmek.
- Taraflar arasındaki çözümün kadere bırakılmasıdır (kura çekimi v.b.) (Blake vd., 1964:11).

İkinci varsayım ise çatışmanın kaçınılmaz olmadığı ancak meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşma sağlanmasının mümkün olmayacağı durumlardır. Taraflar arasında çatışma çıktığında, tarafların birbirlerine bağımlılıkları azaltılmaya çalışılır. Bu durumda ise üç çözüm seçeneği sıralanmaktadır:

- Çatışma taraflarının (firmanın, grubun ya da bireyin) kabuğuna çekilmesi.
- Tarafların birinin kendini soyutlaması, yalnız bırakma hali.

- Çatışmaya taraf olanların anlaşmazlık konularını bilmezlikten gelmeleridir (Blake vd., 1964:11).

Üçüncü varsayımda ise çatışmanın meydana gelmesi ve bunu çözüme kavuşturacak anlaşmanın mümkün olduğu durumlar da yine aktiften pasife üç çözüm seçeneği bulunmaktadır:

- Çatışan taraflar yüz yüze getirilerek tarafların tam ve net bir anlaşma sağlamasına kadar tartışmaları ve sorun (problem) çözme yaklaşımı ile görüşmeleri sürdürmesi (Eren, 2001:550).
- Tarafların ortak bir kararda anlaşma sağlayabilmeleri için karşılıklı bir pazarlığa oturmaları ve ödün verme ile uzlaşmaları.
- Tarafların ortak çıkarları masaya konularak, çatışmanın her iki tarafa da getireceği işbirliğine çağırma, kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir (Blake vd., 1964:11).

Çatışmayı yönetmede, yöneticinin uygulayacağı yaklaşım çok önemlidir. Çatışmanın işlevsel olup olmayacağını kararını verme, çatışmayı yönetecek yaklaşımları araştırma ve uygun yöntemi seçme yöneticilerin en önemli sorunlarından biridir. Kaldı ki, çatışmayı işlevsel olarak kullanabilmek için bazen çatışmanın ortaya çıkması beklenilmez, bazı durumlarda örgütlerde çatışma teşvik edilir.

Çatışmanın teşvik edilmesi, çevre koşullarının ve rekabetin keskin olduğu günümüzde, değişime ayak uydurma, örgütün varlığını sürdürmesi, devamlılığı, verimliliğini artırması için önemli bir kavramdır. Yeni ve daha çok iş yapma yol ve yöntemlerinin ortaya çıkması, çalışanların yaratıcılığının artması için çatışmalar yönetimce teşvik edilir.

Robbins (1986:71)' örgütün çatışmaya ihtiyacı olduğunu gösteren bazı göstergeleri şu sorularla belirtmektedir:

- Örgütte astlar, üstlerini eleştirmekten korkuyor mu?
- Etraftaki herkes "evet efendim" 'mi diyor?
- Çalışanlar barış içinde ve sakin ortamın ne olursa olsun korunmasını mı istiyor?
- Yöneticiler, popüler olmayı, yetenek ve yüksek performanslı çalışmaktan daha önemli olduğuna mı inanıyorlar?
- Yöneticiler, diğerlerinin kararlarını gereksiz olduğuna düşünüyorlar mı?
- Yeni fikirler üretilmiyor mu?
- Düşük düzeyde işgücü devir hızı mı var?
- Çalışanların değişime karşı direnme eğilimi mi var? (Robbins,1986: 71).

Örgütte bu gibi durumlar mevcutsa, yaratıcılığın gelişimi ve verimliliğin artırılması için işlevsel çatışmaların teşvik edilmesi gerektiği belirtilmekte ve bu konuda şu uygulamalar önerilmektedir:

- **Örgüt Yapısını Değiştirme:** Pasif yapıdan kurtarma için bazen örgüt yapısında değişikliğe gidilebilir. Örgütte eski örgüt üyeleri çıkarılıp yeni üyeler alınması ve yeni sorumluluklar verilmesi, departmanlar arası transferlerin yapılmasıyla, kaybolmuş enerjinin yeniden yakalanması sağlanabilir. Örgütte yenilikler, yeni üyeler, çeşitli çatışmaları meydana getirir. Ama bu çatışmalar, bireylerin başarılı olmak için yaratıcılık özelliklerini kullanmasını sağlar (Robbins, 1986: 71).

- **Rekabeti Teşvik Etme:** Örgüt çalışanlarına ikramiye, teşvik primleri vererek veya onları onurlandırma adına adlarının işletmenin belirli yerlerinde olumlu şekilde ilan edilmesi ile bu hareket yüksek düzeyde bir iş başarımını ortaya koyacak ve rekabeti teşvik ederek hızlandıracaktır. Oluşan rekabet eğer yüksek düzeyde sağlanmaya devam ettirilebilirse, bu şekilde gruplardan biri diğerine üstün gelmeye başlayacak ve bu durum sonucundaki yapı ve üretkenlik çatışmayı teşvik edecektir (Şimşek, 2002: 303).

- **Örgütte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemelere Gitmek:** Resmi ve geleneksel haberleşme ağı içindeki bazı bireyleri ve grupları bu ağın dışına çıkararak, yeni grupları ağın içerisine katarak, örgütsel güç yeniden dağıtımına tabi tutulur.

- **Yeni Eleman Alımı:** Durgunluk halini almış örgütün gücünü yeniden yakalaması için yetiştirme şekli, ilkeleri, değerleri, fikirleri ve yönetim tarzı çağdaş olan bireyleri hiyerarşik yapının önemli noktalarına getirmek, örgütte yeniden düzenin sağlanması ve rahatsızlıkları meydana çıkaracak yapıcı bazı uyuşmazlık ve çatışmaları da teşvik etme yoluyla yaratıcılığı ve verimliliği arttırmada etkili olacaktır (Robbins, 1986;72).

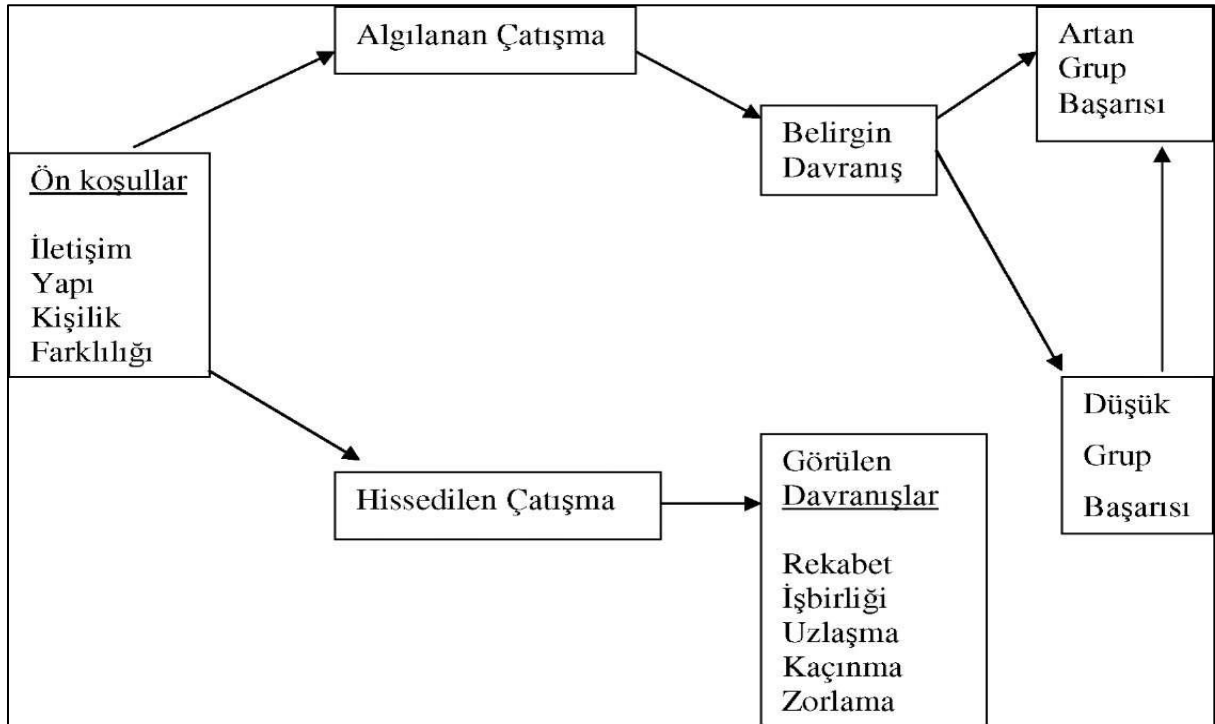
- **Uygun Yöneticilerin Seçimi:** Karşıt görüşlere karşı, otoriter bir yönetici tarzı pasif davranışlara yöneltir. Kişisel özellikleri farklı, çatışma rollerini yaratıcı özelliği olan, uyumsuzluğu geliştirecek bir yönetici seçimi, faydalı çatışmaları teşvik edebilir (Robbins, 1986;72).

2.2.9. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları İle Çatışmanın Çözümlemesi

Örgütlerdeki çatışmalar genellikle ani bir şekilde meydana gelmez, belirli aşamalardan geçtikten sonra olgunlaşırlar. Dolayısıyla, çatışmaların çözümünde uygulanacak müdahaleler, çatışmanın ulaştığı aşamaya göre şekillenecektir. Bu vesileyle ilk önce örgütsel çatışmaların izlediği aşamalar incelenmektedir.

Örgütsel çatışmalardaki aşamalar çeşitli şekillerde incelenmiştir. Schmidt ve Tannenbaum örgütsel çatışmayı beş aşamaya ayırmış, birinci aşamayı "tahmin ve bekleyiş" ikinci aşamayı "çatışma emarelerinin belirlenmesi" üçüncü aşamayı "açık tartışma" dördüncü aşamayı "açıkça karşılıklı konuşma" ve son olarak beşinci aşamayı da "açık mücadele" olarak belirtmiştir. Örgütlerde çatışma Robbins'in Şekil 1'de belirttiği gibi dört aşamada incelenmektedir (Robbins, 1994: 124).

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
Potansiyel engel	Biliş ve şahsileştirme	Davranış	Sonuçlar
(uyuşmazlık)			



Şekil 1. Çatışma Süreci, (Tekaslan, vd, 2000: 239)

Birinci Aşama: Potansiyel çatışma olarak adlandırılan aşama çatışma sürecinin ilkidir ve bu aşamada çatışma oluşturacak sebeplerin olduğu söylenebilir. Bu nedenler doğrudan çatışmaya dair olmayabilir fakat çatışma oluşumu adına olması gerekir. Kişilik, yapı ve iletişim değişkenleri bu nedenlere örnek olarak verilebilir. İletişim nedenleri: anlamada zorluk, yanlış anlama ve gürültü gibi iletişim bölümünde incelediğimiz sebeplerdir. Yapısal değişkenler; büyüklük, uzmanlaşma derecesi, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyuşmazlıkları gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri; bireylerin değer sistemlerinde yer almaktadır (Can, 1994: 295). Bir örnek vermek gerekirse bir departmandaki faaliyetlerin sayısının ve işin mahiyetini değiştirecek otomatik bir ekipman iş yerine

getirilmesini varsaymış olurlar. Bu örnekte ilk aşamada söz edilen durumun duyulması halinde değişiklik olup olmaması ve değişimin oluşturacağı problemlerin çözülmesi hususunda değişik fikirlerin ortaya çıkacağı daha evvel tahmin edilir ve beklenir (Çağlayan, 2006: 78).

İkinci Aşama: Bu aşama potansiyel sebeplerin idraki ve kabullenilmesi anlamında olan biliş ve kişileştirme (şahsileştirme) aşamasıdır. Yukarıdaki örneğimizin bu evresinde sunulan yenilikle ilgili konuşmalar başlar, birbirlerine güven duygusu besleyen bireyler kendi kendilerine bu konuyu dile getirirler ama yenilik konusunda net bir bilgiye sahip değildirler. Buna rağmen gerginlik semptomları hissedilir, çatışma ve zorluk çıkacağını gösteren deliller oluşur. Böylece birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur (Çağlayan, 2006: 79).

Üçüncü Aşama: Çatışmanın sürecindeki üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Örneğimizde bu aşama işçilerin temsilcisi, yöneticilerden değişikliğin niteliği hakkında açıklama alır, o zamana kadarki dolaylı ve geçici çatışma su üzerine görünmeye başlar. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve zorlama biçiminde ortaya çıkar.

Dördüncü Aşama: Bu aşama ise çatışma sonuçları ile alakalıdır. Kişiler sorunları hakkında pozitif ya da negatif kararlarını vermiştir. Bu sonuçlar grup başarısını artırıcı nitelikte olabilir.

Çatışma esnasında uygulanacak bir müdahale de yukarıdaki aşamalara nazaran değişik etkilerde olacaktır. İlk aşamalarda yapılacak müdahalenin etkinliği son evrelerde uygulanacak olandan daha fazla olacaktır.

2.2.9.1. Çatışmanın Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

Çatışma ile başa çıkabilmek için yönetici yapıcı şekilde onu yönlendirebilir, oluşmasını engelleyebilir ya da ortaya çıkmışsa çözer. Bunlar çatışmayı teşvik etme, çatışmayı azaltmayı ve çözme aşamalarıdır.

2.2.9.1.1. Çatışmayı Teşvik Etme

Daha öncede belirttiğimiz gibi çağdaş kuramlara göre örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Bu görüşte, örgüt içerisinde etkinlik sağlanabilmesi için belirli bir seviyede çatışma olması gerekir. Bu görüşe göre hiçbir çatışmanın meydana gelmediği örgütlerde değişim, yenilik ve performans yüksek değildir. Bunun içindir ki bazı durumlarda çatışmanın teşvik edilmesi gerekir. Türkçedeki "sular bulanmadan durulmaz" deyişine koşut olarak bir

çok yazar iyileşemeyen örgütlerde en iyi tedavinin çatışmanın teşvik edilmesi olduğunu ileri sürerler (Çağlayan, 2006:78).

Çatışmaların ne zaman çıkarılması gerektiği ve çatışma çıkarmanın adımlarını şu şeklide açıklayabiliriz.

Çatışma Çıkarma Gereksinimi (İhtiyacı): İşlevsel çatışmaya ne zaman ihtiyaç vardır.

- Herkes her zaman size "evet efendim" diyorsa astlarınız sizi eleştirmeye korkuyorsa,
- Birim yöneticileri sakın ve barışçıl bir ortamın ne pahasına olursa olsun en mühim şey olduğunu düşünüyorlarsa,
- Yöneticiler popülerliğin, beceriklilik ve çalışkanlıktan önemli olduğuna inanmışlarsa.
- Yöneticiler aldıkları kararlar için fikir birliği aramayı tutku haline getirmişlerse.
- Yeni fikirler üretilmiyorsa.
- Normalin atında bir işgücü devir hızı varsa.
- Çalışanların değişme direnci normalin üstündeysen, çatışma çıkarma zamanı gelmiş demektir.

Çatışma Çıkarma Adımları: Çatışmayı ortaya çıkartmak için izlenebileceğini söyleyebileceğimiz genel olarak beş çeşit yöntem vardır. Bunlar: Örgüt kültürünün değiştirilmesi, iletişimin kullanılması, dışarıdan adam alma, örgütün yapısını yenileme, şeytanın avukatını işe alma. Bu kavramları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

Örgütün Kültürünü Değiştir: Örgüt için muhtemel değişiklikler yapılacağına işlevsel olan çatışmanın meşru hale geldiği anlatılmalıdır. Statükoya meydan okuyan, yeni fikirler ortaya atan ve bu yolla çatışma çıkaranlar terfi, zam, ikramiye gibi yapıcı teşviklerle ödüllendirilmelidirler.

İletişim Kullan: Örgüt içi muhtemel değişiklikler yapılacağına dair haberleri astlara sızdırmak. Bu değişikliklerden etkilenecek olanlar arasında tembelliği azaltır. Yeni fikirlerin doğmasını sağlar. Örgüt içi hareketliliği artırır. Astlar kendine çeki düzen verir.

Dışarıdan Adam Al: Durağan bir birime değer yargıları ve yöntemleri farklı yabancıları istihdam etmek örgütü hareket ettirir.

Örgütün Yapısını Yenile: Karar mekanizmasını merkezileştirmek. Çalışma gruplarını yenilemek, bağlılıkları artırmak gibi yollarla örgüt içi statükoyu zorlar.

Şeytanın Avukatını İşe Al: Mevcut durumu ve herkese normal gelen uygulamaları sürekli sorgulayan ve eleştiren bir kişiyi karar alma esnasında görevlendirmek dinamizmi artırır (Çağlayan, 2006:79).

Görüldüğü gibi, yönetici çatışmanın yokluğu durumunda endişelenmelidir. Çünkü bu durum örgüt içinde durağanlığı gösterir. Çatışma, çıkarma yöneticinin çatışmayı yapıcı bir şekilde kullanmasıdır. Bunun amacı fikir ayrılıklarının herkes tarafından incelenebilmesidir. Örneğin, eğer rekabet halindeki örgütler ürün- pazar ve teknolojilerinde önemli değişiklikler yapıyorlarsa yöneticiye düşen mevcut durumu zorlayarak yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmektir. Bu teşvik yolu ile çalışanlar kendilerine sakladıkları farklı düşüncelerini ortaya çıkarma imkan ve motivasyonuna sahip olurlar. Şayet çatışmanın tarafları karşı taraftakilere düşmanca gelecek konularla ilgili fikirlere sahipse bunlar; çatışmanın teşviki ile gizli şüphe ve düşünceleri açığa çıkartır. Böylece taraflar meselelerin özüne girerler ve probleme has çözümleri bulurlar. Aslında taraflar arası etkileşim problemin mevcudiyetini kabul etmelerini sağlar. Böylece çatışma örgüt içindeki değişimin ve yeniliğin hızını artırır (Çağlayan, 2006:80).

Kontrol edilen şartlar altında çatışmayı teşvik etmenin birçok yolu vardır. Bunlar şunlardır : Daha çok etkileşime sebep olmak için fiziki konumunun değiştirilmesi, daha çok kaynak paylaşımına zorlama, gruplar arası ilişkilerde değişiklikler yapma, öğretim programlarında grubun karar almasında ve grup etkileşimlerinde potansiyel problemlerin işçiler tarafından fark edilmesidir. Gruplar arası çatışmanın teşvik metotlarından biri de tartışma toplantılarında "şeytanın avukatı rolünün oynanmasıdır. " Bir yönetici bu rolü oynarken taraflar arasındaki fikir birliğinin sağlamlığını yaptığı eleştirilerle test eder (Erdoğan, 1996: 384).

2.2.9.1.2. Çatışmayı Azaltma

Çatışmalar belirli bir dozu ve süreyi geçtikçe örgüte zararlı hale gelmeye başlarlar. Bu seviyeden sonra yöneticileri optimal bir seviyeye çekerek çatışmayı azaltma yoluna gitmelidir. Bunu yaparken yönetici, çatışmaya sebep olan faktörleri değiştirir, mevcut kaynakları artırır, bağımlılıkları azaltır, ödül sistemlerini yeniden tasarlar ve iletişimi düzeltir. Şayet çatışmanın sebebi olan durumları değiştirmek zor ise yönetici, kişileri veya grupları bütün tarafların çaba ve desteğini gerektiren üst düzey hedeflere yönelterek veya çatışma sebebi profesyonellerin istihdamı ise, bu kişilerin örgütün yapı ve kurallarına ayak uydurmalarını sağlamak için problemi çözmesi çatışmayı azaltma çabalarıdır. Yöneticilerin çatışmayı azaltma konusundaki çeşitli yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Çağlayan, 2006:81).

1. Sistemi Çalıştırmak: Statü uyumsuzluğu durumunda çatışmayı azaltmanın bir yolu, çalışanlara zaman geçtikçe yeni teknolojileri öğrendikçe bazı mevkilere gelebileceklerini

anlatmaktadır. Genelde problem aynı kalır fakat bazı elemanlar mevcut düzeni düzenlemelerle çalışabilir hale getirebilir.

2. İlave Araçları Geliştirmek: Mevcut sistemin elemanlarının yerine veya yanına yeni elemanlar ilave etmelidir. Örneğin, düşük statüdeki bir kişi yüksek statüye hareket başlatırsa çatışma çıkar. Bu çatışmalar bir yastık oluşturularak azaltılabilir. Whyte, bir lokantada garsonlarla aşçılar arasında çıkan çatışmada garsonların siparişi kağıda yazıp aşçıların alacağı bir yere asmasıyla çözülmüştür. Böylece düşük statüdeki garsonla üst statüdeki aşçının yüz yüze görüşmesi engellenip statü uyumsuzluğu azaltılmıştır.

3. Çatışmanın Sebebini Ortadan Kaldırarak Kurumsal Yapıyı Değiştirmek: Bazen çatışmayı azaltmak için örgüt içinde yeni departman kurmak gerekebilir. Örneğin, aşçıyla garson arasındaki çatışmanın azaltılması için bir şef mevki gerekebilir. Yeni mevkiin oluşturulması statü farklılıklarının beklentileriyle paralel olmalıdır.

2.2.9.1.3. Çatışmayı Çözme

Çatışmanın çözüm sürecini kısaca dört aşamada özetleyebiliriz. İlk aşamada, çatışmanın yoktan var olmadığıнын bilinmesi gerekir. İşletmede çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan potansiyel sebepler bilinmelidir. İkinci olarak, çatışmaların potansiyel sebeplerinin farkına varıldıktan sonra, çatışmanın var olduğunun kabul edilmesi gerekir. Üçüncü aşamada, çatışmanın sonuçları belirlenmelidir. Bu aşamadan sonra çatışmanın çözümü gelecektir. Bu çözüm bazen tarafların ve örgütün yararınadır, bazen de çatışmanın çözümü taraflardan birinin ya da örgütün zararına olabilir (Mondy vd, 1991: 40).

Yöneticilerin çatışmayı çözümede duyarlı olmaları gerekir. Potansiyel olarak zararlı bir çatışma durumu varsa yöneticinin çatışmayı çözmeye çalışması gerekir. Eğer çatışma örgütte büyük bozukluklara, zaman ve çaba israfına sebep oluyorsa çözümleninin zamanı gelmiş demektir (Çağlayan, 2006:82).

2.3. Tükenmişlik

2.3.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüz toplumunda hızla değişen ve gelişen dünya ile birlikte insan unsuru her işletme için önemini arttırmaktadır. Bu hızlı yeniliğe uyum sağlamaya çalışan işletmelerde bu unsurun farkına varmaktadır. Bu önemin nedeni işletmelerde gerçekleşen tüm rekabet stratejilerini oluşturarak bu stratejileri diğer işletmeler üzerinde kendi lehine uygulayarak işletmeye kâr kazandıran insan faktörüdür.

İşletmelerde çalışan bireyler çalıştıkları örgüt sisteminde, üstleri tarafından meydana getirdikleri işin beğenilerek takdir görmesini isterler bu onlar için kendilerine işletme içerisinde değer verildiğini hissettirir. Ayrıca çalışanlar çalıştıkları iş yerinde maddi ve sosyal haklarının korunmasına dair iş verenlerden güvence beklerler bu beklentinin karşılanması da çalışanların performanslarını yükselterek iş yapış verimini pozitif etkiler yaptıkları işi daha da isteyerek yapmalarını sağlar. Tam tersi olarak tüm çalışanlar çalıştıkları örgütte bu beklentilerin hiçbirini göremiyorlarsa bu durum çalışanlarda gerek moral ve istek gerekse motivasyon olarak negatif bir etki meydana getirecektir. Çalışanlarının hiçbir konuda beklentilerinin karşılanamaması işletmelerde bireyler üzerinde bedenen ve ruhen birtakım sorunlar oluşmasına neden olacaktır. İşte tükenmişlik tamda bu noktada kendisini göstermekte ve karşımıza çıkmaktadır.

İlk defa 1974 senesinde karşılaştığımız tükenmişlik terimi ile Herbert Freudenberger tarafından gündeme getirilmiş ve tanımlanmıştır. Freudenberger'e göre tükenmişlik, "yıpranma, başarısızlık, enerji ve güç kaybı veya beklentilerin sağlanamaması neticesinde bireydeki iç kaynakların zamanla tükenmesi durumudur".

Türk Dil Kurumu'na göre ise tükenmişlik, gücünü kaybetmiş olma, çaba sarf edememe durumudur (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, 2018).

Bugüne kadar tükenmişlik kavramı ile ilgili çok sayıda araştırma ve çalışma ortaya konmuştur ve bu çabanın neticesinde çeşitli tanımlar oluşmuştur. Tükenmişliğe genel manası itibari ile bakacak olursak kişinin manevi dünyasında meydana gelen deformasyon olarak ifade edilebilir. Bunu çok daha basit bir ifade ile söyleyecek olursak insan ruhunun yıpranması, yorulması ve zamanla çöküşe doğru ilerlemesidir (Sürgevil, 2006:4).

İnsanın çalışma hayatında karşısına çıkan zorluklarla sık sık yüzleşmesi kendisinde sıkıntı ve stresin oluşmasına neden olur. Bireyin çalışma ortamında karşılaştığı ve kendisine tehdit olarak algıladığı durumlarda bu tehditlere karşı oluşturduğu, maddi veya zihni tepkiler birer streştir. Tükenmişlik; kişinin değer yargılarında, sahip olduğu itibarı ve maneviyatında oluşan bozulmayı veya aşınmayı temsil etmektedir. En yalın şekliyle tükenmişlik olgusu, insan ruhunun çöküntüye uğramasıdır. Başka bir açıdan bakıldığında tükenmişlik; yavaş şekilde ve devamlı olarak gelişme gösteren, bireyin kurtulmanın zor olduğu bir girdabın içine sürüklenmesine sebep olan hastalıktır (Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Çağımızda neredeyse hemen hemen her bireyde görünen kronik stres ise bireyde var olan enerjinin olumsuz durumlar sebebiyle zamanla tüketilmesidir (Altıntaş, 2003:24). Kronik stresin bireylerde oluşmasını sağlayan durumlar şu şekilde sıralanabilir; rollerdeki belirsizlikler, kişilerarası yaşanan çatışmalar, sorumluluk yükünün fazlalığı, fazla iş yükü vb.

Kişilerin yaşamış oldukları duygusal, psikolojik ve fiziksel tükenme, zamanla enerjilerini, heyecanlarını kaybetmelerine sebep olur. Meydana gelen bu durum zaman ilerledikçe bireylerin kişisel başarılarında düşüşe neden olmakta ve iletişim içerisinde oldukları kişilere karşı duyarsızlaşmalarına yol açar (Maslach ve Jackson, 1981).

Bireyde meydana gelen stres, ilerleyen zamanlarda kendisinde psikolojik veya fizyolojik bazı rahatsızlıklara yol açmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:283). 3 aşaması bulunan stresin, birincisi aşaması alarm aşamasıdır. Alarm aşamasında kişi karşısına çıkan durumun kendisini strese girdireceğinin farkındadır. Bu durum karşısında bedensel reaksiyonlar gösterebilmektedir. Direnme streste ikinci aşamadır. Birey bu safhada kendisini zorlayacak olan durum karşısında normalin üzerinde bir direnç gösterir. Birey karşısına çıkan stres oluşturuvcu duruma karşı direncini yükseltmeye çalışırken strese sebep olan diğer durumlara karşı dayanıklılığında bir düşüş meydana gelmektedir. Son aşama ise tükenmedir. Tükenme aşaması bireyin karşılaştığı stres yapıcı olayla uzun süre mücadele vermesi sonucu meydana gelmektedir.

Birey karşılaştığı zorluklarla bir yere kadar savaş vermekte ancak daha sonra enerjisi yok olmakta ve dengesi bozulmaktadır. Bu durum neticesinde bireyin organizmasında derin izler oluşabilmektedir. Stres ve tükenmişlik birbirinden farklı kavramlardır fakat stresin tükenmişliğe etki ederek tetiklediği ve ortaya çıkmasını sağladığı göz ardı edilemez.

İş ve özel yaşamlarında tükenmişlik ile karşı karşıya kalan kişiler kendilerinde oluşan stresle başa çıkamayan kişilerdir. Stresle baş edemeyen bu kişiler özel veya çalışma hayatlarında tükenmişlik ortaya çıktığında onunla savaşmak ve mücadele etmek yerine tükenmişlik psikolojisine uyum sağlama yönelimindedirler (Özler, 2012:288).

Tükenme kavramında derinlere indiğimizde onu bir hastalık gibi düşünebiliriz. Tükenme hastalığına yakalanan bireyin iş heyecanı ve isteği giderek azalmaktadır. Bu konudaki bilimsel araştırmalar neticesinde karşılaşılan sonuç hizmet sektöründe çalışanlar ile iş temposu yoğun çalışanlarda çok daha fazla görüldüğü şeklindedir (Koltz, 2006:22).

Christina Maslach'a ait tanım tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalardan ve tanımlamalardan en kabul görenidir. Maslach'a göre tükenmişlik, "insanların fazla olduğu ortamlarda onlarla yoğun bağlantı içinde bulunan bireylerde oluşan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı" olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981:99). Literatürde tükenmişlik olgusu yanan bir mumun ve ateşin git gide sönmeye benzetilmektedir. Şayet yeterince kaynak temin edilmezse bu ateş yok olacaktır (Akyıldız ve Turunç, 2013:284). Bu şartlar bireyler üzerinde de geçerlidir. Birey için gerekli olan tedbirler sağlanmazsa birey tükenmeye mahkum hale gelecektir.

2.3.2. Tükenmişliğin Boyutları

Bu bölümde tükenmişliğin boyutlarına yer verilecektir. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere 3 boyutta incelenmektedir.

2.3.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmenin bireysel boyutu duygusal tükenmedir. Kişide psikolojik yıpranmışlığın yoğun derecede oluşmasıyla, kendi enerjisinin tükenmesinden ötürü meydana gelmektedir. Duygusal tükenme bireyin karşısına çıkan iş ve zorlukların oluşturduğu strese karşı gösterilen ilk tepki oluşunun yanı sıra tükenmişliğin en temel boyutu ve en önemli belirtisidir.

Birey karşılaştığı tüm olumsuzluklar neticesinde fiziksel ve psikolojik olarak enerji kaybı yaşar ve duygusal kaynaklarının yok olduğu düşüncesine kapılır. Birey geçmişe oranla iş veriminin azaldığı görüşüne sahiptir. Bireyin işe gitme istek ve arzusunda öncekine nazaran azalma meydana gelmiştir. Psikolojik olarak yıpranan ve enerji kaybına uğrayan bireyler yeni bir güne başlayabilmek için kendilerinde yeterli gücü bulamamaktadırlar (Izgar, 2003:163). Bu enerji ve güç kaybı bireylerin artık duygusal anlamda kaybolduklarını ve tükendiklerini göstermektedir. Duygusal tükenme tükenmişliğin ilk boyutu olarak karşımıza çıkmasına rağmen, duygusal tükenmenin her görüldüğü yer ve zamanda buna tükenmişlik olgusudur diyebilmemiz mümkün değildir.

2.3.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu duyarsızlaşmadır. Bireyler arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eden bir alt boyuttur. Bu ikinci boyutta birey, işine karşı soğuk, ilgisiz bir tavırda olacak, çalıştığı yerde müşterilere karşı olumsuz ve sert bir davranış sergileyecektir (Maslach vd., 2001:403).

Duyarsızlaşma, bireyin diğer insanlara olan davranışlarında değişimler meydana getirmektedir. Bu değişimler negatif yönde gerçekleşmektedir. Genellikle insanlara kaba bir tavırla davranma, iş yerine gelen müşterilerin rica ve isteklerini duymazdan ve görmezden gelme, insanlara karşı umursamazlık, aşağılayıcı kötü tavır ve sözler şeklinde ortaya çıkar. Kişi bulunduğu ortamda ve kendi hayatında başka insanları fazlalık olarak görmeye başlar ve herkesin bir an evvel hayatından çıkıp gitmelerini dilemektedir. Bireyin hizmet ettiği kesime gösterdiği davranışlarda, duygudan yoksun biçimde hareket etmesi ve bu şekilde tutum geliştirmesidir. Tükenmişliğin bu evresinde olan kişiler genellikle hizmet verdikleri kuruma ve kişilere duyarsız olurlar (Yılmazer vd.,2005).

Duygusal tükenme alt boyutundan sonra ortaya çıkan duyarsızlaşmanın, duygusal tükenmenin getirdiği enerji kaybı ile birlikte fiziksel ve psikolojik çöküş neticesinde bireyin bir nevi savunma mekanizması olarak kendisini koruma amaçlı kullandığı görüşünü ortaya çıkarmaktadır. Duyarsızlaşma içerisinde olan kişi ruhsal yönden görmüş olduğu zararları ortadan kaldırmak için bir tür “duygusal tampon” oluşturur. Ancak bu kadar olumsuz tavırlar sergilemek, bireyin pozitif düşünce yapısına ve örgütteki verimine oldukça zarar vermektedir (Ceylan, 2013). Duyarsızlaşma kendini korumak isteyen birey için güvenli bölgedir. Bireyin bu denli negatif olması onun için iyi olmayan aksine onun daha da kötüleşmesine neden olan bir durumdur (http://www.biomed.com/forum/forum_posts.asp?TID=18639, 2018).

2.3.2.3. Kişisel Başarı

Üçüncü ve son modeldir. Bireyin çalıştığı yerde yaptığı işte başarı sağlayarak yeterlilik göstermesinin verdiği hissi ifade etmektedir. Kişisel başarıda kişi şahsını olumlu değerlendirmeyi. Birey kendini yetersiz hisseder ve ne yapmaya çalışırsa çalışsın, yaptıkları ona değersiz ve anlamsız gelecek hiçbir şey ifade etmeyecektir. Bu hisler içerisine giren birey kendisine olan güvenini yitirecektir. Kendisine güvenmeyen bireye çevresindeki insanlarda güvenmemeye başlayacaktır. Bir kısır döngü haline gelen bu durumda kendisine olumsuzluklar yüklemeye başlayacak ve bu arttıkça, aynı şeyin başkaları tarafından da kendisine yapıldığını anlayacaktır (Sürgevil, 2006:46).

Birbirleri ile ilişkili olan bu üç boyut birbirlerini tetikleyici özelliklere de sahiptirler. Yetersizlik duygusu ve kişisel başarının düşük olduğu hissi, duygusal açıdan tükenme ve duyarsızlaşmanın neticesinde ortaya çıkmaktadır. Boyutlardan birisi oluşmadan bir ötekinin meydana gelmesi pek olası değildir (Altay ve Akgül, 2010:90).

2.3.3. İşletmelerde Tükenmişliğin Önemi

İnsan faktörü örgütlerin oluşmasını sağlayan örgütü bir arada tutan en önemli unsur dur. Bir iş yerinde çalışan kişilerin buldukları iş yerini severek benimsemeleri kendilerini mutlu ve huzurlu hissetmeleri önemlidir. Çalışanların psikolojik olarak rahat ve sağlıklı olması işletmeler için önemli bir detaydır. Çünkü işletmede çalışan kişilerin çalıştıkları işletmeye performans olarak verimli olabilmesi buna bağlıdır.

Yaşadığımız çağda rekabetin hızla çoğalması küçük veya büyük ölçekli tüm işletmelerin serbest piyasa ortamında birbirleri ile bir yarış içerisinde olması işletmeler açısından çalışanları önemli kılmalıdır. İşletmelerin bu rekabet ortamında üretim sağlayarak

daha verimli ve kaliteli iş yapabilmeleri çalışanlarına sundukları iyileştirilmiş maddi ve sosyal hakların yanı sıra onların huzur ve mutluluklarını sağlamalarına bağlıdır. İşletmelerin bu yadsınamaz gerçeklere rağmen çalışanların çalışma sürelerini uzun tutmaları, mesai saatlerini çoğaltmaları, zaman baskısının artması, ödüllendirme sisteminin olmayışı, haksızlıkların yapılması haliyle bireylerin tükenmesine sebep olmaktadır.

Tükenen çalışanların bu durumları iş performansları üzerlerinde etki yapmaktadır. İşlerini iyi yapmamaya başlarlar, verimleri azalır, başarısızlıkları çoğalır işlerini önemseyerek yapmamaya başlarlar. İş rutin bir hale gelir ve sadece yapmış olmak için yaparlar, şirket veya kendi lehine bir katkı gösterip göstermediğiyle ilgilenmez. Bunun neticesinde bireyde mesleki anlamda başarısızlıklar oluşmaya başlar. İşletmelerde tükenmiş ve tükenmemiş bireylerin yeni gelişme ve değişimlere alışma süreleri aynı değildir. Tükenmişliğe uğrayan bireyler değişimi kolay kabul edemez. Tükenmişlik çalışanların yaratıcılığını olumsuz yönde etkiler. Dikkat dağınıklığı da tükenmişlikle beraber oluşan bir diğer durumdur. Bireyler yaptıkları işlere odaklanmada güçlük yaşayabilirler. Çevresindeki insanlara karşı tepkisizleşmesi veya önemsememesi de bir diğer durumdur. Son olarak işte devamsızlık yapma ve işten kaçma gibi durumlar ortaya çıkacaktır (Sürgevil, 2006:91-92).

2.3.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Yaşadığımız çağda tükenmişlik kavramı karşımıza çok fazla çıkmaya başlamıştır. Şimdiye kadar yapılan çok sayıda araştırma neticesinde tükenmişliğe çok fazla nedenin etki yaptığını belirlemiştir. Tükenmişliğin nedenlerinin ortaya çıkarılması tükenmişliğin iyiye giderilmesinde önemli bir detaydır. İnsanlar özel ve çalışma hayatlarında karşılarına çıkan zorlukların sebeplerini bildiklerinde buna göre bir savunma mekanizması oluşturarak davranmaları bu sebeplerin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Meydana gelmiş bir durum varsa ve kişi bunun ne sebeple ortaya çıktığını biliyorsa sorunun giderilmesi kolaylaşarak çözümlenecektir (Ardıç ve Polatçı, 2008:23). Yalnızca çalışma hayatını baz alarak tükenmişliğe çalışma hayatının etki yaptığını düşünmek doğru bir düşünce değildir. Olumsuz bir çalışma ortamı olsa dahi her bireyin farklı kişilik özelliklerine sahip olmasından dolayı her birey üzerinde aynı düzeyde etki oluşturmayacaktır (Sürgevil, 2006:50).

2.3.4.1. Bireysel Nedenler

Bireydeki psikolojik farklılıklar tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bu konuya daha öncede değinildiği üzere çalışma hayatındaki olumsuzluklardan her çalışanın etkileniş şekli farklıdır (Sürgevil, 2006:50). Kişilik özellikleri bu durumun belirleyici etkilerindedir ve

tükenmişliğin en önemli nedenlerinden birisi durumundadır. Sahip olunan kişilik özellikleri, bireylerin insan ilişkilerini, çalışırken ki başarılarını, hedefledikleri kariyerleri etkisi altına alabilmektedir. Bireysel sebeplerde kişilerin beklenti seviyeleri de tükenmişliğe neden olmaktadır. Beklenti düzeyi tükenmişlik kavramı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsanlar yaşadıkları her ortamda beklentilerini ne derece gerçek tutabilirse o derecede tükenmişliğe girmeleri azalacaktır.

Kişilerin yetenekleri doğrultusunda başarabileceklerinin farkında olmaları beklenti düzeylerini ne derece gerçekçi tutabilmelerine bağlıdır. Özel hayatı içerisinde ve çalışma yaşamında neyi başarıp neyi başaramayacağını bilen birey kendi özelliklerinin farkındadır. İşte tüm bu farkındalık ile beklentilerini de belirlerse hayatta daha mutlu olacaktır. Şayet bireye mevcut olan kabiliyet ve becerilerine rağmen yetersiz beklenti oluştuysa birey üzüntüye kapılarak, hayal kırıklığı ve kendisinin yetersiz olduğunu düşünerek tükenmişlik sendromunun kendisine uğramasını daha da kolaylaştırır (Sürgevil, 2006:54). Bu konuda anlayacağımız üzere tükenmişliğe sebep olan durumların yalnızca çalıştığı iş yerindeki olumsuzluklardan değil bireydeki kişilik özelliklerinden de kaynaklanabileceğidir. Bu bireysel nedenler üzerinde detaylı durulmalıdır. “Çalışanların demografik özellikleri açısından tükenmişlik algıları üzerine hastane yöneticilerine yapılmış olan bir anket çalışmasının yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi demografik özelliklerin tükenmişlik arasındaki ilişkisi şu sonuçları vermiştir.”

Araştırmaya dahil olan hastane yöneticilerinin sahip oldukları sosyodemografik özellikleriyle tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişki incelendiğinde; tükenmişlik düzeyinin yaşa göre farklılaştığı görülmektedir. Fark olduğu tespit edilen ifadelerde, 29-39 yaş aralığındaki hastane yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri en yüksek seviyede bulunurken, 50-64 yaş aralığındakiler ise en az tükenmişlik yaşayan kişilerdir. Elde edilmiş olan bu bulgu, literatürdeki ifadelerle de benzerlik göstermektedir.

Tükenmişlik kavramına yönelik yapılan araştırmalara bakıldığında genç yaşta olan çalışanların, meslekteki ilk yıllarında beklentilerinin yüksek seviyede olması sebebiyle daha çok tükenmişlik hissi yaşadıkları ortaya konulmuştur (Cordes, Dougherty, 1993). Perlman ve Hartman (1982) kişilerin yaşları ve tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedirler. İnsanların yaşları arttıkça tükenmişlik durumuyla karşılaşma riskinin azaldığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Lee ve Ashforth (1993) yaş ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Genç yaşta olan ve deneyimli olmayan çalışanlar, örgütlerde yerine getirmeleri gereken işin gerekleri ile baş edebilmeyi yeterince bilmediklerinden dolayı duygusal

tükenmeye karşı dayanıksız olabilmektedirler. Araştırmaya dahil olan hastane yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre de farklılaştığı görülmektedir. Farklılaştığı görülen üç tükenmişlik boyutunda da kadınların tükenmişlik düzeylerinin erkeklerin tükenmişlik düzeylerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Konu ile ilgili olarak yapılmış olan bazı çalışmalar incelendiğinde de kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmektedir (Maslach, Jackson, 1981; Cordes, Dougherty, 1993; Buick, Thomas, 2001; Budak, Sürgevil, 2005) bazı araştırmalarda ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla tükenmişlik sorunuyla karşı karşıya kaldıkları (Girgin, Baysal, 2005; Otacıoğlu, 2008) ortaya koyulmaktadır. Kadın çalışanların işyerindeki görevlerinde, ev ile ilgili sorumluluklarında ve çocuklarının bakımında her şeyi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmalarının tükenmişliğe neden olduğu belirtilmiştir. Kadınlar hem işyerindeki görevlerini hem de ev veya aileye yönelik sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek durumunda kalmaktadırlar. Kadınların işyerindeki mesaiyeri son bulduğunda evdeki mesaiyeri başlamakta ve kendilerine ayıracakları zamanları neredeyse olmamaktadır. Bu durum kadınları yavaş yavaş tükenmişliğe doğru sürüklemektedir (Bayraktar, 2011). Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı düzeylerinin evli olup olmama durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Farklılık görülen bu boyutlarda evli olmayan katılımcıların tükenmişlik düzeyi evli olanlardan daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçları hiç evlenmemiş ve boşanmış olan kişiler ile evli olup fakat çocuğa sahip olmayan kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1993). Evli ve çocuk sahibi olan çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmasının nedeni; evlilik birliğinin bireyleri daha tutarlı, kararlı ve psikolojik açıdan daha olgun bir hale getirmesi, aile bireylerinden gelen sevgi ve desteğin çalışana, yerine getirilen işin duygusal talepleriyle başa çıkmada yardımcı olması gibi sebepler gösterilmektedir (Sürgevil, 2006).

Bekar çalışanların, evli olan çalışanlara göre sosyal destek sistemlerinin daha zayıf olduğu, örgütsel ve bireysel problemlerle başa çıkabilmede kolayca yılgınlığa düşerek motivasyon kaybı yaşayabilecekleri söylenebilir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre de tükenmişlik düzeylerinin tüm boyutlarında farklılık olduğu belirlenmiştir. Farklılık tespit edilen bu boyutlarda sağlık meslek lisesi ve önlisans mezunlarının en yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olan grup olduğu görülmüştür. Tekin (2009)'in yapmış olduğu araştırmada çalışanların eğitim durumuna göre tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark görülmemesine rağmen, önlisans mezunu olan çalışanların “duygusal tükenme”, yüksek lisans mezunu olan çalışanlarda “kişisel başarısızlık” lisans mezunu olan çalışanlarda ise

“duyarsızlaşma” ortalamalarının diğer eğitim düzeyine sahip kişilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, sahip oldukları yüksek eğitim ile birlikte kendilerini gerçekleştirmeleri basit hale gelmekte, bu sayede de çalışma yaşamında karşılaştıkları olumsuzluklarla baş edebilmeye yönelik isteklilikleri artmakta ve bunun sonucunda daha düşük düzeyde tükenmişlik hissetmektedirler. Ancak tüm bunların aksine, tükenmişliğin eğitim seviyesi yüksek olan kişilerde daha fazla görüldüğünü ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha fazla tükenmişlik hissi yaşamalarının nedeni ise eğitim seviyesi artış gösterdikçe kişilerin beklentilerinin de artması ve bazen bu beklentilerin karşılanamaması sonucu yaşanan hayal kırıklığı olabilir. Çalışanların beklentilerinin yüksek olması, idealist olmak, kişinin mesleğini en iyi ve en doğru şekilde yerine getirmek istemesi bireyde duygusal tükenmenin yoğun bir şekilde yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir (Aras, 2006: 74).

2.3.4.2. Örgütsel Nedenler

Yapılan ilk çalışmalarda tükenmişlik kavramının bireysel sebeplerden dolayı oluştuğu düşüncesi üzerinde durulmuş tükenmişliğin tamamen yok olabilmesi adına gerçekleştirilen ilk araştırmalarda tükenmişlik olgusunun kişisel kaynaklı olduğu savunulmuş ve tükenmişliğin yok edilebilmesi için iki sonuç üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki ya bireyin yok olması gerektiği diğeri de bireylerin sorunlarının ortadan kaldırılması gerektiğidir. İlerleyen zamanlarda yapılan çalışmalar neticesinde tükenmişliğin yalnızca bireysel etkilerden ötürü meydana gelmediği ortaya çıkmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008:24-25).

Çalışma ortamındaki sorunlarında tükenmişliğe sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Hızla gelişen dünya da insan ve örgüt kavramları daha da büyümüş, örgüt yöneticilerinden beklenen ve aranan yetenekler çoğalmıştır. Bu beklentilerin çoğalması üzerine liderlik kavramı her tür alanda ortaya çıkmaya başlamıştır. Güçlü lider, güçlü yönetici terimleri örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çağımızda iş görenler gün geçtikçe iyi, güvenilir, adaletli, sağduyulu, tecrübeli lider ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerde uygun vasıflara sahip bir liderin varlığı işletmenin misyon ve vizyonu uygulamasında, amaçlarına ulaşmasında önem teşkil etmektedir. İyi bir lider işletmeyi olduğu yerden alıp kabiliyeti, zekası, tecrübesi, astlarıyla olan uyumu ile işletmeyi gelebileceği en iyi yere ve seviyeye getirebilir. Tam tersi olarak işletmelerde liderlik özelliklerinin hiçbirisini taşımayan ama lider olarak o işletmede bulunan bir liderin varlığı ya da hiç olmayan bir lider durumlarında işletmeler oldukları yerden gerileyerek çok daha kötü bir noktaya ulaşabilirler. Yaşadığımız çağda hızla gelişen

teknoloji ve değişen stratejiler doğrultusunda işletmeler arasında rekabet ortamı üst seviyelere çıkmış durumdadır. Bu rekabet ortamında işletmeler birbirlerine üstünlük sağlamak fark atabilmek için çalışanlarından normalin üstünde bir efor sarf etmelerini istemektedirler. Bu nedenle her örgüt bir diğer örgütü geçebilmek ve daha üstün bir başarı yakalayabilmek adına çalışanlarından normalin üstünde bir performans göstermelerini beklemektedir. Yoğunlaşan bu çalışma ortamıyla birlikte liderlerin çalışanlar üzerinde baskı oluşturmasına da sebep olmaktadır.

Örgütlerde yer alan liderlerin davranış tarzları farklıdır. Koçel'e göre liderlik, belirlenmiş olan hem kişisel hem de grup amaçlarını gerçekleştirmek için, belirli koşullar altında, bir kimsenin başka kişilerin faaliyetlerine etki edebilmesi ve bunları yönlendirme süreci şeklinde ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 583). Bu sebeplerden dolayı örgüt içerisinde liderin grubu yönlendirmesinde, o grubu ne şekilde etkilediği özen gösterilmesi gereken önemli bir husustur.

Bir liderin sergilemiş olduğu davranışlar bazı durum ve koşullarda doğru olarak nitelendirileceği gibi, bazı şartlarda ise yanlış davranış şekli olarak algılanabilmektedir. Özellikle katı, astlarının fikirlerini önemsemeyen, görev odaklı olarak tanımlanan otokratik liderlik, çalışanlarının herhangi bir katılım isteğini imkansız hale getirebilen ve bu liderlik tarzının olumsuz ve hatta kendi içerisinde zorbalık kaynağı olarak da kabul edilebilir.

Yöneticilerin özellikle stresli durumlarda otokratik ya da despot tarzı içerisinde olması, örgütte çalışanlar üzerinde oluşan baskı ve stresli durumları yönetmede başarısız olmasına neden olabilir. Dolayısıyla birey üzerinde algıladığı bu baskı ve stresin sürekli hale gelmesi sonucunda, kişide ruhsal, bedensel ve sosyal birtakım sorunlara neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, özellikle destekleyici liderlerin, çalışanların iş memnuniyetini, moral ve motivasyonun artıran bir kişi olarak görülürken, aksine astları tarafından kendilerini liderlerinin hedefi olarak algılanan organizasyonlarda ise, düşük iş tatmini ve bireylerde meydana gelen birçoğ sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır (Hoel vd., 2010: 455-456).

Örgütlerde çalışan bireylerde üzerlerinde baskı olanlar baskıya maruz kalmamış bireylere nazaran tükenmişliğin etkisine çok daha fazla girmiş durumdadırlar. Günlerinin büyük bir kısmını örgüt içerisinde çalışarak geçiren bireyler çalıştığı ortamda ne ölçüde mutluyorsa bu durum onun motivasyonunu yükseltir direk çalışma performansını olumlu seviyede yükseltir. Çalıştıkları ortamlarda mutlu olamayan yaptığı işten keyif alamayan çalışanlar ise tükenmişlik sendromu karşısında savunmasız kaldıkları için performans ve motivasyon düzeylerinde düşüş yaşamaktadırlar. Çalışma hayatında tükenmişlik kavramı

örgütlerdeki işi yapan ve yapılan iş arasındaki kopukluk ve uyumsuzluktan dolayı meydana gelir.

Örgüt içerisindeki adalet faktörü de örgütsel nedenlerden birisidir. Adalet, çalışma ortamında her çalışan için her koşul ve şartta eşit olarak uygulanmalıdır. Belli bir tanımlanmayan adalet herkes için farklı bir algıya sahiptir. Çalışma ortamında genel itibariyle adaletin anlamı her çalışana eşit bir şekilde kurallar uygulandığının düşünülmesi örgüt içerisinde adaletin sağlandığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatında adaletin olması ve eşit olarak iş görenler açısından son derece öneme sahiptir. Adalet kavramının örgütlerde eşit düzeyde olması örgütteki birlik ve beraberliğin oluşmasını sağlarken, örgüt içerisinde adaletin olmayışı örgütün değer ve uygulamalarında düzensizliğe ve karışıklığa sebebiyet verir. Çalıştığı ortamda adalet duygusunun eksikliği çalışanın çalıştığı örgüte beslediği güven duygusunu ortadan kaldıracaktır. Adaletten uzak bir örgüt, çalışanlarının güvenini sağlayamaz. Çalışanın çalıştığı ortama güvenememesi kendisinin tükenmesine sebebiyet verecektir (Sürgevil, 2006:78).

Değerlerde örgüt içindeki nedenlerden biridir. Bireylerin hayatındaki bazı konularda inandığı ve algıladığı düşünceleri kapsar. Değerler insanlar için farklılaşabilmektedir ve her insanın kendisine has değerleri vardır ayrıca örgütlerinde kendi içerisinde inandığı ve benimsediği değerler mevcuttur. Değerler gerek kişiler gerekse örgütler için son derece önem taşımaktadır. İşletmelerde başarının sağlanması bu bahsettiğimiz değerlere de bağlıdır nitekim bir örgütün başarı faktöründe çalışanlarının değerleri ile işletmenin kendi değerlerinin ortak bir alanda yer alması gerekmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgütün benimsediği değerleri kabul etmeleri aynı zamanda örgütün misyon ve vizyonunu da kabul etmesi ve benimsemesi anlamını taşır. Her iki tarafın benimsedikleri değerlerin uyumlu olması işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır (Bedük, 2014:218).

Diğer yandan, işletmelerde liderlik süreci sonucunda sağlanan iş tatmini takım çalışması, örgütsel birlik, örgütsel bağlılık, örgütsel iklim gibi pek çok özellik ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, liderin verimliliği, çalışan davranışları ve performansları gibi birçok örgütsel çıktı da liderin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283). Özellikle, çalışanlarla etkin iletişim içerisinde olan, ikna kabiliyeti yüksek, çalışanlarını moral ve motivasyonlarını sağlayabilen, onlara işlerin yapılabilmesi için yeterli bilgi ve donanımını sağlayan, organizasyonda oluşacak tüm değişimlere karşı onları hazırlayabilen liderler örgütsel etkinliği sağlayacaktır. Öte yandan, kişinin işinde yaşadığı doyumsuzluk ve tatminsizliğin artarak devam etmesi bireyin işinden soğumasına, devamsızlıkların artmasına, işe gitmeyi istememe, tahammül gösterememe, kendisine uygun

olmayan bir şekilde davranma eğilimi göstermesi gibi birtakım sonuçlara neden olmaktadır (Burnak, 2007: 60). Dolayısıyla işinde doyumsuzluk yaşayan bireyde, olumsuz duygular yaşamasına ve bireyin ruhsal, bedensel ve sosyal uyumunu bozmakta ve işe karşı sürekli bir isteksizlik, işe geç gelme veya gelmeme, sürekli olarak işten yakınma, mesleğinin geleceğine dair olumsuz düşünceler gibi sorunlar görülebilmektedir.

2.3.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Kendisini gizleyerek zaman içerisinde yavaş yavaş yer edinerek ilerleyen tükenmişliğin ortaya çıkışı ise birdenbire gerçekleşmektedir (Şahin, 1995:82). Tükenmişliğe yakalanan kişide dışarıdan bakıldığında hiçbir şey fark edilmez yavaş ve sinsice ilerleyen bu durumun hangi aşamada seyrettiğinin bilinmesi oldukça güçtür. Sürekli gelişime uğrayan tükenmişlik şayet geç fark edildiyse gerilemeden hızla ilerleyen bir süreçtir. Tükenme aşamasına gelmeden önce bireyin karşısına durumu tetikleyici olaylar çıkar ve bu olaylar sonucunda birey tükendiğinin farkına varır. Kimi zamanda tükenmişlik hiçbir olay meydana gelmeden aniden ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler zayıf karakterde kolay pes eden bireyler değildirler. Fakat bu durumla karşılaştıklarında ilk etapta ne olduğunun farkına varamadıkları için olup bitenin bilincinde değildirler (Şahin, 1995:82).

Tükenmişliği negatif duyguların oluşumundan meydana geldiğini söylememiz doğru bir söylem olmayacaktır. Başka bir şekilde ele alacak olursak tükenmişliğin pozitif duyguların var olmaması sonucu meydana geldiğini vurgulamak doğru olacaktır. Sonuç olarak ele almamız doğru olmayacaktır. Çalışanlar buldukları örgütte huzurlu ve mutlu olmak, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile uyum içerisinde kalmak, kendilerine düşen her sorumluluğu her açıdan yerine getirerek bunun neticesinde de saygı ve takdir görmek isterler.

2.3.5.1. Fiziksel Belirtiler

Herhangi bir sağlık sorunu yaşamayan normal insan vücudu yüksek enerjiye sahiptir. İnsan vücudunun fonksiyonları bir sistem içerisinde uyum ve denge ile işlevini yerine getirmektedir. İnsanlar çalışma hayatında yaptıkları işi hiçbir sorun çıkmadan severek huzurlu bir şekilde yaptıkları zaman var olan tüm enerjilerini kullanarak çalışabilirler (Sürgevil, 2006:20). Tükenmeye uğramadan önce çalışan birçok birey çalışma yaşamına bu enerji ile başlamıştır. Zaman içerisinde tükenmeye uğrayan bireyler eski enerjilerinin kalmadığını hayata dair bir beklenti, ulaşmak istedikleri bir hedeflerinin olmadığını düşünürler. Çalışma hayatında tükenmişliğe yakalanmış olan bireyin tüm bu mevcut durumlar, olumsuz düşünceler

neticesinde vücudu da zarar görmeye başlar. Bağışıklık sistemi hasara uğrar bunun sonucunda da bireyde bazı hastalıklar oluşur (Özler, 2012:291).

Bu hastalıkları şu şekilde sıralayabiliriz; bitkinlik ve yorgunluk, halsizlik, uyku düzensizliği, kilo verme, vücudun bazı yerlerinde genel ağrılar oluşması, dirençsizlik, solunumda problemler, hatırlamada güçlük çekme, alerji, mide-bağırsak hastalıkları, uyuşukluk, diyabet, deri hastalıkları (Ardıç ve Polatçı, 2008:73). Bu rahatsızlıkları yaşayan kişilerde son derece ciddi bir tükenme söz konusudur.

2.3.5.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik bireyde fiziksel belirtilerle birlikte bir de psikolojik belirtiler oluşturur. Psikolojik sorunların gün yüzüne çıkmasını tetikleyen tükenmişlik aynı zamanda da bireyde mevcut olan psikolojik rahatsızlıkların kronikleşmesine de etki yapabilir. Çalışma hayatında stres belli bir yere kadar çalışanı harekete geçiren, motive edici bir unsur olarak karşımıza çıkar. Fakat stresin fazla olması bireyi olumsuz etkilemeye başlar ve bireyde rahatsızlıkların oluşmasına sebep olur. Tükenmişlik fiziksel belirtileri ile yalnızca birey üzerinde olumsuz etkiler yaparken psikolojik etkileri ise bireyin yanı sıra onun yakın çevresini de olumsuz etkilemektedir(Ardıç ve Polatçı, 2008:73).

Tükenmişlikte psikolojik belirtiler arasında engellenmişlik hissi ve sinirlilik önemli bir etkiye sahiptir. Çalışan amaçlarına ulaşmak ister, bu amaçlara ulaşmak isterken bazı zamanlar alıkonulduğu hissine kapılır. Bu durum da bireyde engellenmişlik duygusunu ortaya çıkartır. Birey beklentileri doğrultusunda çalışma yaşamında performansına göre ödüllendirilmiyorsa bu durum karşısında yetersiz olduğu düşüncesine kapılacaktır. Bu yetersizlik hissi de tükenmişlik psikolojik belirtiler arasında yerini alır. Birey de oluşan bu psikolojik rahatsızlıklar neticesinde ortaya çıkan sinirlilik durumu yüzünden birey çevresindeki kişilere negatif tavırlar sergileyecektir. Tüm bunların yanında korku ve kaygı hisleri de tükenmişliği tetiklemektedir. Çalıştığı ortamda belirsizliklerin mevcut olması bireyin yaptığı işe yönelik enerjisinin tükenmesine, dikkatini toplayamamasına ve hemen dağılmasına sebebiyet verir (Sürgevil, 2006:21).

Yukarıda bahsedilen belirtilere ek olarak depresyon, uyku düzensizliği, ilgisizlik, alınganlık, iç sıkıntısı, özgüvende azalma, umutsuzluk ve yabancılaşma tükenmişliğin psikolojik belirtileri olarak bireyde etki gösterir (Nergiz ve Tokmakçı, 2011:40-45).

2.3.5.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler diğer belirtilere nazaran dışarıdan bakıldığında bireyler tarafından rahatlıkla fark edilebilmektedir. Davranışsal belirtiler bireyin yakın çevresini de ilgilendirmektedir. Çevresi tarafından görüldüğü gibi algılanan bireyin içinde olduğu durum net bir şekilde kendisini göstermektedir. Bu zor süreçte tükenen bireyin çevresindeki kişiler ya bu konuda ona yardımcı olmayı seçecek ya da tükenmeye uğrayan kişiden tamamen uzaklaşacaklardır. Hassas olan bu konuda dengenin sağlanması önemlidir. Eğer tükenmeye uğrayan bireye çok fazla ilgi alaka gösterildiği takdirde sıkılır ve boğuluyormuş hissine kapılır. Tamamen yalnız bırakılması ise kendine güvenini zedeler ve içine kapanmasına sebep olur (Özler, 2012:292).

Kişideki davranışsal durumlar şu şekilde özetlenebilir: Çabuk sinirlenme hali, işe gitmeye yönelik isteksizlik, karşı karşıya kaldığı durumlara şüphe ile yaklaşma, alınganlık gösterme, takdir edilmeme, içine kapanıklık, hevesin kırılması, hareketsizlik, çalıştığı örgüte karşı yaşanan ilgisizlik, başarısız olma inancı, alaycı ve suçlayıcı tavırlar, duyulan güvensizlik, çalışma isteğinin kaybolması, ilaç-alkol ve tütün kullanımında meydana gelen artış, ailede yaşanan çatışmalar, özgüven eksikliği, iş tatminsizliği, işe giriş ve çıkış saatlerini aksatma şeklinde ifade edilmektedir (Izgar, 2003:165).

2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Yaşadığımız çağda çokça karşılaştığımız sorunlardan olan tükenmişlik sonuçları itibariyle hem bireyi hem de çevresini etkilemektedir (Özler, 2012:292). Tükenmişliğin belirtileri ile bu belirtilerin sonuçlarının benzerlik göstermesi dikkat çeken bir noktadır (Sürgevil, 2006:89). Hayatını işine adanmış, azimli, sorumluluk bilinci yüksek olan kişilerde tükenmişlik çok fazla görülmektedir (Solmuş, 2010:61). Çalışma hayatları her şeyleri olan, işlerini her şeyden önde tutan bireyler için örgüt içerisindeki her olay önemlidir. Şayet örgüt içerisinde mutlu olmayan birey tükenmeye maruz kalacaktır.

Tükenmişliğin yalnızca birey üzerindeki etkisinden söz etmek uygun değildir. Sonuç olarak birey tükenmişliği yaşamaya başladığı an etkisi çevresini de etkileyecektir. Tükenmişliğe uğrayan birey belirtilerine maruz kaldığı an çalıştığı örgütte veya aile ortamında dışarıdan gözlemleyenler tarafından kendisindeki değişiklikler anlaşılacaktır ve hem aile hem de örgüt içindeki huzur ve mutluluğu giderek azalacaktır.

2.3.6.1. Bireysel Sonuçlar

Gelişen teknoloji ve yoğun rekabet ortamının getirisi olarak bu tempoya uyum sağlamaya çalışan birey strese çok fazla maruz kalmaktadır. Stresin getirisi de gerginlik olmaktadır (Özler, 2012:299). Yaşadığı gerginliğe teslim olan birey bunun etkileriyle yaşamak zorunda kalacaktır. Gün içerisinde çalışma temposunun verdiği yorgunluk ve yoruluktan dolayı enerjisini yitiren birey gece kaybettiği bu enerjiyi uyuyarak geri kazanır. Uyku bireyin kendini ve enerjisini tekrar yenileyerek kazanmasına yardımcı olur. Güne bu şekilde başlar. Stres bireyde gerginliğe sebep olurken bu durum gece uykuları üzerinde de etkisini gösterir. Geceleri uykuları sık sık bölünen bireyin yaşadıklarını veya yaşayacaklarını düşünmesi buna etki eder. Gece uykusunu yeterli seviyede alamayan birey gün içinde kullanılacak enerjiyi vücudunda depolayamaz. Bu sebepten dolayı da kronik yorgunluk ve gerginlik kendisinde oluşabilir (Sürgevil, 2006:89). Bireyde biriken yorgunluk ve gerginlik bazı hastalıkları da beraberinde getirir. Bu hastalıklar grip, soğuk algınlığı, baş ağrısı gibidir. Bu mevcut hastalıklar oluştuğu zaman uzun sürmektedir birey kolayca atlatabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:32).

Tükenmişlikte psikolojik sebeplerle ortaya çıkan rahatsızlıklar fiziksel ve psikolojiktir. Bu rahatsızlıklar bireyde bazı durumların olumsuz gittiğini göstermektedir. Psikolojik rahatsızlıklar yaşayan birey bu rahatsızlıkların üzerinde durmaz. Birey için önemli olan fiziksel rahatsızlıklarıdır. Fiziksel belirtiler kendisinde oluşmadan psikolojik rahatsızlıkların gösterdiği etkiler üzerinde durmaz.

Tükenmişlik birey üzerinde birçok etkiye sahip olduğu gibi bireyin benlik duygusu ve kişisel başarısında etkiye sahiptir. Benlik duygusunu kaybeden birey kişisel başarısında düşüş yaşar. Bunun neticesinde kendisini kötü hisseder. Kendini kötü hisseden birey yaptığı tüm işlere de bunu yansıtacak, giderek daha kötü bir hal alacaktır. (Telli vd., 2012:137). Bu sonuçlar doğrultusunda kendini suçlayan birey insanlardan uzaklaşmaya izole bir hayat tercih etmeye başlar (Sürgevil, 2006:90).

Bireyin hayatını büyük ölçüde etkileyen tükenmişlik onu ruhsal olarak etkileyerek çökmesine, yalnızlaştırmasına sebep olur. Bu olumsuz etkilerin ortaya çıkmasını engellemek tükenmeye sebep olan her etkinin önüne geçilmesine bağlıdır.

2.3.6.2. Çalışma Hayatına İlişkin Sonuçlar

Genişliği en büyük etki çalışma hayatında görülmektedir. Zamanlarının çoğunu iş yerinde geçiren çalışanlar şekil ve şartlara göre bu durumu yaşamaktadırlar. İş yerinde mutlu

ve huzurlu olan bireyin hayatı da mutlu ve huzurlu geçer. İş yerinde mutsuzlaşan bireyin ise özel hayatında da mutsuzluk görülür.

Çalışma hayatında tükenmişliğin en çok görüldüğü yer bireyin iş performansı üzerindeki etkisidir. Bu genellikle işin nitelik ve kalitesinde kendisini gösterir (Ardıç ve Polatçı, 2008:34).

Tükenmişlik hissi bireye işini kötü yaptırır. İşini kötü yapan birey motivasyon olarak düşüş yaşar. Böyle bir durumda kendisini engellenmiş hisseder ve yaptığı işi önemsememeye, umursamamaya başlar. Bu umursamamanın sonucunda değişim ve yenilik için uğraşmazlar, gayret göstermezler, sonuçla ilgilenmezler. Tüm bu sonuçlar bireyin mesleki açıdan başarısızlığa uğramasına sebep olur. Tükenmişliğe uğrayan birey her şeye karşı ilgisizleşir. Bireyde oluşan dikkat dağınıklığı da tükenmenin sonucu ortaya çıkar.

Örgütün sürekliliğini ve geleceğini sağlayan örgüt içerisinde tükenmiş bireylerin bulunmamasına bağlıdır. İçerisinde tükenmiş bireyler barındıran bir örgüt gelecek açısından tehlikelidir. Tükenmiş bireyler performans olarak istenilen seviyeyi veremeyecek, iş kalitesi düşüşe geçecektir. Performansı düşük bireyler örgütün yeniliklere kapısının kapanmasına sebep olur. Böylece örgüt rekabet sahasında geri kalır, maddi ve manevi zarara uğrar.

Tükenmişlik işten soğumaya sebep olur çalışanın işe gitme arzusu körelir. İşe geç gidip erken ayrılmalar başlar, işi bırakma, raporların alınması, iş kazalarında artışın meydana gelmesi, yeniliğin azalması gibi durumlar tükenmişliğin çalışma ortamında etki ettiği sonuçlardandır (Güneş vd., 2009:484).

Tükenmişlik işten ayrılma ile bir ilişki içerisindedir. Örgüt içerisinde tükenen birey bir an gelir tekrar dönmek üzere işini bırakıp başka bir işte çalışmaya başlayabilir. Tükenmeye başlayan birey ile yaptığı iş arasına bir soğukluk girer. Bu soğukluğun ortadan kaldırılması da hemen olmamaktadır.

2.3.6.3. Aile Hayatına İlişkin Sonuçlar

Tükenmişliğin etkileri her alanda kendini göstermektedir. Hem kişisel hem çalışma hayatına olumsuz etkiler bırakan tükenmişlik bireyin aile yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Kişinin ailesi onun yaşadığı tükenmişliğe bağlı tüm sıkıntılardan direk etkilenmektedir.

Tükenen birey hayatının her alanında olumsuzluklarla karşı karşıyadır. Birey de meydana gelen davranışsal bozuklukları aile bireyleri kolaylıkla fark edebilirler. Birey eve yorgun, gergin, huzursuz bir şekilde gelecektir. Ailesine sürekli iş yerini ve yaptığı işi şikayet edecektir. İş ile ilgili problemleri sürekli düşündüğü için birey ailesine gereken vakti ve

zamanı ayıramayacak ve onlarla ilgilenemeyecektir bu durumda ailesindeki bireylere yalnızlık ve ihmal edilmişlik hissi verecektir. Sonuç olarak tükenen birey ailesi ile sorunlar yaşamaya başlayacak, bu durum boşanmaya, evleri ayırma noktasına kadar gelebilecektir (Ardıç ve Polatçı, 2008:35).

İşi ve iş sorunlarını eve gelir gelmez ailelerine anlatan bireylerin aksine bazı bireylerde iş ile ilgili hiç konuşmamayı ve tüm sorunları içlerinde yaşamayı tercih ederler. Bu durumda yine eşler arasında soruna sebep olacaktır. Birbirlerine karşı açık ve güvenilir bir iletişim sağlayamayacaklardır (Sürgevil, 2006:93).

Bireyin çalışma hayatını evine getirmesi, tatil günlerinde aranması, işten çağrılması, işe gitme mecburiyetinde bırakılması gibi sebepler problemlere neden olmaktadır. Birey bu durumdan rahatsızdır. Sonuçta her bireyin mevcut bir kapasitesi vardır. Üst üste yüklemeler bireyi daha çok yıpratır ve yorar. Her çalışan dinlenme ve kafasını toplama ihtiyacı hisseder. Örgütü tarafından hangi zaman aralığında işe çağrılıp çağrılmayacağını bilemeyen birey tedirgin olur ve huzursuzlaşır ve bu durum rahatsız edici bir hale gelir. Bu rahatsızlık ailesini de etkileyecek, aile mensuplarının bireyden uzak durmasına neden olacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2008:36).

Bu problemler o kadar ciddi boyutlara ulaşır hale gelmiştir ki günümüzde yapılan araştırmalarda boşanma sebeplerinden biri olduğu anlaşılmıştır. Çalışanlar örgüt içerisinde yaşadıkları tüm haksızlıkların acısını iş ortamındaki arkadaşlarına veya üstlerine yansıtamadıkları için eşlerinden ve çocuklarından çıkartmaktadırlar. İş hayatlarında başarılı olmak adına aile hayatlarını riske atarak bireyler hayatlarındaki mutluluk ve huzuru tehlikeye atmaktadırlar. Ailedeki bu mutsuzluk ve huzursuzluk neticesinde aileler boşanmaya kadar gidebilirler. İstedikleri gibi bir iş çevresi huzur ve mutluluk dolu aile ortamı bireydeki güven duygusunu yükselteceğinden stres ile daha kolay başa çıkabilecekler, sorunlara karşı kendilerine güvenerek durabileceklerdir (Özler, 2012:302).

2.3.7. Tükenmişlik İle Mücadele Etme Yöntemleri

Tükenmişlik olgusu bireyin hayatına dair her alanda geniş bir alanı kaplamış bir kavramdır. Bu sorunlar bireyin karşısına çıkmadan önce önlem alınarak çözüme kavuşturulmalıdır. Tükenmişlik ortaya çıktığı ve fark edildiği günden bu yana hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan tüm bu araştırmaların ortak sonucu olarak tükenmişlikle baş edebilme doğrultusunda bireysel gayretlerin yetersiz olduğu tamamen üstesinden gelinebilmek için örgüt düzeyinde mücadele verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik ile savaşılabilmek için birey ve örgüt beraber hareket etmelidir.

Bir örgütte başlatılan mücadele birey tarafından tükenmişlik adına başlatılmış ise örgüt içerisindeki çalışma arkadaşları içinde önemli bir süreçtir. Yani örgütteki tükenmişlik bazen dayanılmayacak hale gelebilir. Örgütlerde çalışan bireyler tükenmişlik adına bir mücadele başlatmışlarsa bunun sonucu örgütün bu konuda hiçbir adım atmamış olmasıdır (Sürgevil, 2006:95). Şayet bu süreç örgüt tarafından önemsenerek başlatılıyorsa tükenmişlik kavramının örgüt açısından önem arz ettiğinin belirtisi olarak gösterilebilir. Örgütün bu tutumu şimdiki ve gelecek zamanını garantiye almasını göstermektedir. Tükenmişlik konusunda bireysel alınan çabaların kalıcı olmadığı örgütsel bazda alınan önlemlerin ise uzun vadede kalıcılığı söz konusudur. Örgüt tarafından tükenmişliğin farkına varılarak kabul görmesi tükenmişliğe karşı bireylerin güçlü ve bilgili olmasını kılar (Ardıç ve Polatçı, 2008:76).

Tükenmişlik sinsice kendini gizleyerek ilerleyen büyük bir problem olmasına rağmen çözülemeyecek ve savaşılamayacak bir kavram değildir. Bireysel ve örgütsel olmak üzere tükenmişliğe karşı çok fazla mücadele stratejileri geliştirilmiştir. Bireysel ve örgütsel mücadele yöntemleri aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.3.7.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle bireysel mücadele yöntemlerinde bireyin kendi çabası çoğu kere yetersiz kalmaktadır. Buna rağmen başladığı anlarda birey çabasıyla tükenmişliğin üstesinden gelebilecekken tükenmişliğin ilerlemesi bireyi birtakım yöntemlere sevk eder. Birey bu sorunları aşabilmek için kendisine bazı sorular yöneltmesi gerekmektedir. Bunlar (Soysal, 2011:22):

- Hissettiğiniz bu yorgunluk ne zaman başladı?
- Hissettiğiniz bu yorgunluk ne zaman yaşamınızda önemli bir yer tutmaya başladı?
- Çalışma arkadaşlarınız ile olan iletişiminizde hangi aşamadan sonra kişisel hoşgörünüzü kaybettiniz?
- Yer aldığınız projelerde sorumluluğunuzun ne olduğunun tam olarak bilincinde misiniz?

Birey yukarıdaki sorulara cevap bulduktan sonra kendisini çok daha iyi hissetmeye başlayacaktır. Bu sorular birey için değer ve önceliklerini görmesini sağlayarak gereken şartlarda bunları tekrar yapılandırmasına ön ayak olacaktır. Elbette tek yöntem bununla sınırlı değildir. Bunun dışında değerlendirilecek farklı yöntemlerde mevcuttur (Bedük, 2014:223).

Tükenmişlikle başa çıkmak ve savaşmak güç olsa da kişinin bu durumu benimsemesi ve teslim olması çok büyük yanıştır. Birey bu durumla mücadele etmekten hiçbir zaman vazgeçmemelidir. Tükenmişlikle savaşırken olması gereken en önemli unsurlar enerji, moral

ve motivasyonun her daim düşürülmemesi gereklidir. Bireysel mücadele yöntemlerinden aşağıda ayrıntılı olarak söz edilecektir.

Monotonlukla mücadele bu yöntemlerden birisidir. Bu sebeple sürekli kendini yenileyen işler yapılış tarzı olarak değiştirilmelidir. Birey her daim aynı şekil ve stilde yapmakta olduğu işten dolayı sıkıntı yaşıyorsa farklı yapılış tarzlarını mutlaka denemelidir. Bu yöntem bireyin işini çok daha fazla sahiplenmesini ve iş kontrolünün kendisinde olduğunu hissedecektir. Bireyler her zaman değişiklik imkanı bulamamaktadırlar. Oysa ufacık bir değişiklik dahi tükenmişlikle mücadele için büyük öneme sahiptir (Sürgevil, 2006:100-101).

Bireysel mücadele yöntemlerinin bir diğeri de kişinin geri çekilmesidir bu psikolojik bir eylemdir. Bu psikolojik bireysel yöntem yani geri çekilme kişinin insan ilişkilerini minimuma indirmesi demektir. Geri çekilme esnasında birey çevresindekilerle olan konuşmasını aza indirir, karşısındakilerle göz teması kurmaktan kaçınır böylece fiziksel anlamda geri çekilme gerçekleşir. İnsan ilişkileri iyi olan bireyler tükenmişliğe daha fazla yakalanırlar bu sebeple birey çevresindekilerle arasına mesafe koyar uzaklaşma kararı alır zanneder ki bu şekilde tükenmenin getirdiği olumsuzluklarda başa çıkabilecektir. Bireyin bu tutumu sosyal bir izolasyon oluşturur ve kendisini tamamen soyutlayarak kendi içine kapandırır (Sürgevil, 2006:101).

Tükenmişliğe karşı bireysel yöntemlerden bir diğeri de işe ara vermektir. Bireyin bunu yapmasının sebebi işinde karşısına çıkan yaşadığı olumsuz durumlardan uzaklaşacağını düşünmesidir. Kayda değer ve verimli bir mücadele yöntemidir. Bu yöntem sayesinde birey kafasını dinleyecek kendisini yoran düşüncelerden uzaklaşacak işe verdiği ara sayesinde enerji depolamış bir şekilde işe tekrar başlayacaktır. Bir başka mücadele yöntemi işi tamamen değiştirmektir genellikle işe ara verdikten sonra hala aynı olumsuzluklarla karşılaşılıyorsa kullanılan bir yöntemdir. Birey çoğu zaman tükenmişliğe karşı ne yaparsa yapsın olumlu bir sonuç alamaz ise son çare olarak çalıştıkları işi değiştirme yoluna giderler, bu şekilde kurtulabilirler. Bireyin mevcut işini bırakması kendisi açısından sorunlar doğurabilir bu kararı vermeden önce birey çalıştığı iş yerinin ve yaptığı işin olumlu ve olumsuz genel bir değerlendirmesini yaptıktan sonra doğru bir karar verilebilir (Ardıç ve Polatçı, 2008:77).

Bazı insanlar gün içerisinde başka insanların sorunlarını kendi sorunları gibi ele alır ve bir içselleştirmeye gider bu bireyin duygusal anlamda yorulmasına sebep olur bu içselleştirmelerden kaçınılmalıdır. Bireyin çalıştığı ortamda gün içerisinde yaşadığı her sorunu iş yerinde bırakması gerekmektedir bunu yapmadığı takdirde yine en büyük zararı kendisi görecektir. Başka bir yöntem olarak bireydeki mizah duygusu ve yaptığı şakalar

gelmektedir bu konuda yapılan araştırmalarda mizah yeteneği gelişmiş insanlar stresin etkilerine karşı koyarak kolayca kurtulabilmektedirler (Sürgevil, 2006:117).

2.3.7.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Yapılan araştırmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek olmanın ve dinlenmenin ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Özellikle, kişilerin faaliyette bulunduğu örgütte, ideallerinin yok olmasının tükenmişlik oluşumuna olan etkileri düşünöldüğünde, kişilere verilecek desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır (Girgin, 1995:21).

Örgütlerin genelinde tükenmişlikle ilgili kendileri açasından kabul görmüş bir düşünce mevcuttur. O düşünce şudur: “Tükenmişlik örgütsel bir sorun değil tamamen bireysel bir problemdir, örgütle hiçbir ilişiği yoktur. Örgüte mal edilebilecek bir olumsuzluk yoktur, birey bununla tamamen kendisi mücadele ederek başa çıkmaktadır” Örgütlerin bu düşünce şekli son derece yanlış ve hatalı olduğunu görmekteyiz. Önceki bölümler üzerinde de bahsedildiği gibi tükenmişlik bireyin davranışlarına doğrudan etki eden bir rahatsızlık olmasına karşın uzun süreçte örgüt yapısında hasar oluşturan bir durumdur. Örgütler bu nedenle tükenmişlik olgusunu önemseyerek üzerinde durmalı ve konu hakkında ellerinden geleni en iyi şekilde yapmalıdırlar. Kişi tükenmişlikle kendi gayreti ile de mücadele edebilmektedir lakin genel itibariyle duruma bakıldığında bireyin bu mücadele gayreti daima yeterli olmayacaktır, çalıştığı örgütün arkasında durmasına da ihtiyaç hissedecektir. Araştırmalar neticesinde varılan sonuç tükenmişlik ile mücadelede örgütsel çapta mücadelenin bu konuda daha kalıcı bir etkiyi barındırdığı görölmüştür.

Örgütsel mücadele teknikleri bireysel mücadele yöntemlerine göre daha iç içe ve karmaşıktır fakat tükenmişlikle alakalı kişiye bilgi sağlar böylece birey kendisindeki başkasını suçlama eğilimini sonlandırır. Aynı zamanda tükenmişlik kavramının yalnızca bireye ait değil örgütsel bir sorun olduğunun da fark edilmesini sağlar (Sürgevil, 2006:119).

Örgütlerin mücadele yöntemlerinden birisi personel seçimidir. Bu örgüt için önemli bir tekniktir çünkü işi yapacak bireyin yapılacak işi tanımına uygun olması bu uyum ve uygunluğa göre bir seçim yapılması örgüt için önemli bir adımdır. İşe alınan kişinin işe uygunluğu oldukça önemlidir. Bir örnek verilecek olunursa çok sosyal ve enerjisi yüksek bir kişinin sıkıcı, durağan bir işi kolunda çalışması bir süre sonra işten zevk almamasına ve bunalmasına sebep olur. Çok sosyal ve enerjisi yüksek bir bireyin kendisini ifade eden kendisine uygun bir işi bölümünde çalıştırılması hem kendisi hem örgüt için daha uygundur (Ardıç ve Polatcı, 2008:76).

Örgüt geliştirme; örgütün etrafında ve içerisinde meydana gelen değişimler sebebiyle bu değişimlere uyum sağlamayan kişi ve grupların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemek ve o kişilerin örgütte meydana gelen değişim ve gelişmelere yeniden uyum sağlama çabalarının tümüdür (Eren, 2001: 461) Örgüt geliştirme kavramı, örgütteki tüm sistemlerin etkinliğini ve sağlığını daha iyiye taşımak amacıyla davranış bilimlerine ait olan bilgi ve tekniklerle hareket eden, bir değişme uzmanı aracılığıyla örgüt üyelerinin davranış, tutum ve inançlarını değiştirmeye yönelik olan, dolayısıyla örgütsel yapı, süreç, kültür ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla gerçekleştirilen planlanmış bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirmeye yönelik çabadır (Dinçer, 1992: 16).

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, karar vermeye katılım, üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından gelen desteğin, tükenmişliği önlediğini ortaya koymaktadır. Örgüt geliştirme programları, bu kavramların gelişimini desteklemektedir (Örmen, 1993;36).

Örgütlerin tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden bir başkası da yönetimi ve örgütü ilerletmektir. Bunlardan ilki olan yönetim geliştirme, oluşturulan organizasyon içinde iş becerisi yüksek personel bulmayı seçilen personelin örgütün kendini geliştirme ve yenilik stratejileriyle büyümesine yardımcı olabilecek şekilde yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Örgütte çalışan üst düzey yöneticilerin işlerini gelişen yeni teknik ve donanımlarla etkin bir şekilde yapabilmeleri son derece önemlidir. Çalışma ortamında bulunan kişi ve grupların en iyi şekilde performans sağlamaları, verimli olmaları örgütün gelişme faaliyetlerindedir. Bu geliştirme faaliyeti sayesinde insan ihtiyaçlarının, huzurunun ve mutluluğunun örgüt tarafından sağlanması ve iyileştirilmesi birey ve gruplar arası diyalogu daha iyi hale getireceği düşünülmektedir. Örgütsel mücadeleye yönelik kullanılan tekniklerinden bir diğeri ise yönetim ve örgüt geliştirmedir. Yönetim geliştirme olgusu, bir organizasyondaki işleri yerine getirebilecek personelin seçilmesi ve seçilen personelin örgütün gelişimini sağlayabilecek şekilde yetiştirmeyi hedeflemektedir. Örgütte görev alan yöneticilerin görev ve sorumluluklarını daha etkin şekilde yerine getirebilmeleri için yeni teknik ve kavramlarla donatılmaları çok önemlidir. Yöneticiler örgütlerde çalışanların kişisel sorunlarıyla uğraşmaktan ziyade örgütsel işleyişin kontrol edilmesine daha çok önem vermelidirler.

Performans değerlendirme de bir diğer örgütsel düzeyde mücadele tekniğidir. Örgüt için çalışanın göstermiş olduğu performans büyük önem taşımaktadır. Çalışanlardan ki yüksek performans örgütlere hedeflerini en kısa zamanda sıfır veya asgari bir hata ile ulaşmasına imkan sağlamaktadır. Örgütlerin bünyesinde çalıştırdığı bireylerle iyi ve güçlü iletişim kurması çalışanların performansına göre onları ödüllendirmeye gitmesi çalışanların

performansını çok daha üst seviyeye getirecektir. Örgütün uyguladığı bu teknikler çalışanlarına yaptıkları işin ve kendilerinin değerli olduğunu hissettirir. Bu da çalışanların işlerini çok daha fazla sevmelerini sağlamaktadır. Örgütlerin tükenmişlikle mücadele yöntemlerinden bir diğeri de uyguladıkları eğitim programlarıdır. Bu eğitim programları hem örgütlerin hem de örgüt çalışanlarının birbirleriyle iletişimini artırarak kendilerini geliştirme fırsatı sunar. Bir nevi fırsatların yakalanması ve değerlendirilmesi anlamı taşımaktadır. Programların getirisi olarak birey bir yandan kendini geliştirirken diğeri yandan kendini önemli hissedecektir (Sürgevil, 2006:133-135).

Tükenmişliğe karşı önlem alınabilecek durum hakkında gerek örgütün gerekse örgüt çalışanlarının bu konu hakkında eğitilmesidir. Örgüt ve çalışanlar önceden tükenmişlik konusunda bilgi sahibi oldukları zaman karşılıklarına bu durum çıktığında yapmaları veya yapmamaları gerekenleri bilmeleri adına ve sorunları çözüme kavuşturmak için son derece önem taşıyabilir. Bu önemli bilgi tükenmişlikle mücadelede büyük yarar sağlayacaktır.

Tüm teknikler uygulandıktan sonra en son süreçte durumu yaşayan bireye müdahale gerekebilir. Bu müdahaleler iş yerinde değişikliğe gidilmesi çalıştığı grubun değiştirilmesi ve psikolog yardımı alma olarak sıralanabilir. Tükenmişliğe uğrayan ve tükenmişlikle başa çıkamayan bireylerin sorunları bu şekilde giderilmeye çalışılabilir. Şayet tüm bunlarda bir çözüm olamıyorsa son çare olarak iş bırakılabilir.

Tükenmişliğin ortaya çıkışı yavaş yavaş olduğu gibi onunla mücadele süresinde aynı yavaşlıkta devam etmektedir. Uygulanan mücadele yöntemlerinden sonra tükenmişlik konusunda kesin ve net bir çözüme hemen varılacak bunun neticesinde olumlu bir sonuca varılacaktır gibi bir düşünceye kapılmak bir hata olacaktır. Bunun olabilmesi için bireyin aklını meşgul eden olumsuzluklardan uzaklaşması gerekmektedir. Kolay olmamakla birlikte bireyin hayatında bir değişime gidilmelidir. Tükenmişlik gibi bir rahatsızlığa yakalanması halinde bireyin eski normal ve sağlıklı zamanlarına dönüş sağlamasını hızlıca beklemek doğru olmayacaktır. Ancak bu zorlu süreçte sabır hem birey hem aile çevresi için olmazsa olmaz olanıdır. Çok büyük bir etkiye sahip olan sabırlılık bu dönemin ilacı gibidir. Bireyin çevresi sabırla birlikte bireye karşı umut besleyerek inanmalıdır. Sadece bu şekilde en iyi sonuca ulaşılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Kahramanmaraş ilinde ikamet eden 35.000 tekstil işçisi (Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası) araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Evrenden kolayda örneklem yöntemi ile seçilen toplam 400 çalışana anket formu gönderilmiş ve 392'si eksiksiz cevaplanmıştır. Veriler oluşturulurken doğru sonuçlara ulaşabilmek için eksik soru olan anketler araştırmaya dahil edilmemiştir. Anket uygulamaları Kahramanmaraş ili tekstil fabrikalarını ve bu fabrikalarda çalışan her statüdeki işçiyi kapsamaktadır.

Ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilebilmesi için olasılığa dayalı olmayan tekniklerden 'kolayda örnekleme' yöntemi uygulanmıştır. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder. Bu yöntemle en ucuz yoldan yüksek bir örnek kitle oluşturulabilir. Ancak örneğin oluşturulma yöntemi dikkate alındığında, kolay örnekleme yöntemi ile elde edilen verilerin belli şüphe ile değerlendirilmesi gereği açıktır. Bu yöntemin ideal olarak kullanılacağı yer pilot çalışmalardır. Ancak, elde edilen bulguların geneli temsil ettiğini iddia etmemek gerekir (Altunışık vd., 2010:140).

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{N * d^2 + z^2 * p * q}$$

n: Örneklem büyüklüğü

N: 35.000

z: Tablo değeri %95 güven seviyesi için (1.96)

p: Olayın gerçekleşme olasılığı

q: Olayın gerçekleşmeme olasılığı

d: Örnekleme hatası

$$n = \frac{35000 * 3.8416 * 0.05 * 0.05}{(35000 * 0.05^2) + (3.8416 * 0.05 * 0.05)}$$

n=384

Nicel yöntemden yararlanılan araştırmada üç ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formunda 78 soru bulunmaktadır. Bu sorular 5'li likert tipi

ölçekten oluşmaktadır. Ölçekler Kahramanmaraş ilinden rastgele seçilen tekstil fabrikalarında çalışan 400 katılımcıya anket yapılmış olup, aykırı-uç değerler ve kayıp veriler çıkartıldığında istatistiksel analizlerin güvenilirliği açısından 392 ankete ulaşılmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları

3.2.1. Liderlik Ölçeği

Liderlik Ölçeği 2002 yılında Gary Yukl tarafından geliştirilmiştir. Araştırma ölçeği görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış olmak üzere 3 boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek 33 maddeden oluşmasına rağmen, bu çalışmada yapılan faktör analizi dışına düşmesi sonucunda 30 soruya indirgenmiştir. Ölçeğin ilk 10 sorusu ile görev odaklı davranış boyutu, sonraki 8 soru ile ilişki odaklı davranış boyutu, son 12 soru ile de değişim odaklı davranış boyutu ölçülmüştür.

3.2.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği

Örgütsel çatışma ölçeği Rahim M.A tarafından geliştirilmiştir. Ölçek A, B ve C olmak üzere üç formdan oluşmaktadır. A Formu üstlerle, B formu astlarla C formu ise akranlarla (aynı statüde çalışan kişilerle) olan çatışmalarda, hangi çözüm yöntemlerinin kullanıldığını belirlemektedir. Yapılan çalışmada A Formu kullanılmıştır. Beş farklı çözümleme yöntemi kullandığımız her bir formun 28 soruyla ölçüldüğü ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Bu çalışmada A formu kullanılmıştır. Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Fatma Özmen tarafından Üniversite öğretim üyeleri ile yaptığı çalışmada ölçeğin geçerlik güvenirliği yapılmış olup $\alpha=.84$ olarak saptanmıştır. Bu çalışmada da ölçeğin iç tutarlılık katsayısı A formu için $\alpha=.76$ olarak saptanmıştır.

Araştırmanın ölçeği bütünleştirme boyutu, uyma boyutu, hükmetme boyutu, uzlaşma boyutu ve kaçınma boyutu olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 numaralı sorular Bütünleştirme Boyutu davranışlarını; 2, 10, 11, 13, 19, 24 numaralı sorular Uyma Boyutu davranışlarını; 8, 9, 18, 21, 25 numaralı sorular Hükmetme Boyutu davranışlarını; 7, 14, 15, 20 numaralı sorular Uzlaşma Boyutu davranışlarını; 3, 6, 16, 17, 26, 27 numaralı sorular Kaçınma Boyutu davranışlarını ifade etmektedir.

3.2.3. Tükenmişlik Ölçeği

Akademik personelin tükenmişliğini ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği,1992 yılında Canan Ergin tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut

üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 9 ifadeden oluşan duygusal tükenme alt boyutu, ikincisi 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma alt boyutu, sonuncusu ise 8 ifadeden oluşan kişisel başarı alt boyutudur. Maslach tükenmişlik ölçeğinde yer alan ifadelerin üç alt boyuta göre dağılımına bakıldığında: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. ifadeler duygusal tükenme boyutunu, 5, 10, 11, 15, ve 22. sorular duyarsızlaşma alt boyutunu, 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, ve 21. sorular ise kişisel başarı alt boyutunu temsil etmektedir. Anketin orijinalinde her ifade için 7’li ölçek kullanılmıştır. Ancak anketi Türkçe’ye çeviren Ergin (1992) yaptığı araştırmalar sonucunda Türk kültürüne uygunluk ve uygulama açısından kolaylık nedeniyle 7’li yerine 5’li ölçeği kullanmıştır.

3.2.4. Demografik Değişkenler

Çalışmada liderlik, örgütsel çatışma ve tükenmişlik açısından farklılaşacağı düşünülen katılımcıların demografik özellikleri konusunda da veri toplanmıştır. Bu özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri kullanılmıştır.

3.3. İstatistiksel Analiz

Araştırma Modeli “Algılanan Liderlik Davranışı”, “Örgütsel Çatışma”, “Tükenmişlik”, “Sosyo Değişkenler” olmak üzere dört değişken üzerine kurulmuştur. Araştırmada, algılanan liderlik davranışlarının örgütlerde meydana gelebilen çatışmalar üzerine ve çalışanların tükenmişlik düzeylerine olan etkisi araştırılmıştır. Ayrıca işgörenlerin sosyo değişken özelliklerinin algılanan liderlik davranışı, örgütsel çatışma ve tükenmişlik üzerine olan etkisi araştırılmıştır.

Araştırma için kullanılan yöntemleri ölçeklerin oluşturulması, verilerin toplanması ve analizlerin yapılması olarak belirtilebilir. Araştırma kapsamında anket yapılan bireylerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve Amos 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılardan toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler önceki çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçekler olup 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekler değerlendirme de 1- Hiç Katılmıyorum; 2- Az Katılıyorum; 3- Bir Ölçüde Katılıyorum; 4- Çoğunlukla Katılıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum’ şeklindedir.

Maslach tükenmişlik ölçeği, Rahim M.A örgütsel çatışma ölçeği ve algılanan liderlik ölçeğinin normal dağılım gösterdiği basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilerek tespit edildiğinden dolayı istatistik değerlendirmelerinde parametrik testler kullanılmıştır. Nicel

değişkenlerimizin örneklemeden elde edilen puanların demografik değişkenlerden ikili olan gruplara göre birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Ölçek ve boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının ikiden daha fazla grup sayısına sahip olan değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yapılarak güvenilirlikleri (Cronbach's Alpha) bulunmuştur. Ölçeklerin genel geçerliliği alınan kaynaklarda yapılmış olduğundan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçekler arası ilişkilerin yönünü e şiddetini belirleyebilmek amacıyla normal dağılım varsayımı sağlandığı için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Tüm testlerde hata oranı belirlenip $p < 0,05$ olduğu durumlarda gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Verilerin çözümlenmesi ile oluşturulan tablolar göz önüne alınarak, yorumlar yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırma kapsamında anket yapılan bireylerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve Amos 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılardan toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Likert tipi ölçek kullanılan anketlerde, veriler normal dağılmaktadır. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Clason (Clason vd., 1994) da toplanan anket sayısına göre, verilerin normal dağılıma yakınsayacağı varsayımı üzerinde çalışma yapmıştır. Verilerin dağılımı grafikler incelendiğinde normale yakınsadığı tespit edilmiş olduğundan aykırı ve uç değerler analizi yapılmış veriler ± 3 aralığında normalleştirilmiştir. Maslach tükenmişlik ölçeği, Rahim örgütsel çatışma ölçeği ve algılanan liderlik ölçeğinin normal dağılım gösterdiği basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilerek tespit edildiğinden dolayı istatistik değerlendirmelerinde parametrik testler kullanılmıştır.

Nicel değişkenlerimizin örneklemden elde edilen puanların demografik değişkenlerden ikili olan gruplara göre birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Ölçek ve boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının ikiden daha fazla grup sayısına sahip olan değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yapılarak güvenilirlikleri (Cronbach's Alpha) bulunmuştur. Ölçeklerin genel geçerliliği alınan kaynaklarda yapılmış olduğundan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçekler arası ilişkilerin yönünü e şiddetini belirleyebilmek amacıyla normal dağılım varsayımı sağlandığı için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Tüm testlerde hata oranı belirlenip $p < 0,05$ olduğu durumlarda gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Verilerin çözümlenmesi ile oluşturulan tablolar göz önüne alınarak, yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Duygusal Tükenme	9	0,88
Duyarsızlaşma	5	0,81
Kişisel Başarı Hissi	8	0,80
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	22	0,86

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği teorik olarak üç faktörden oluşmaktadır. Buna göre, ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı önce her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmış, daha sonra ise ölçeğin geneli hesaplanmıştır.

Tablo'da görüldüğü üzere, duygusal tükenme faktörünün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,88; duyarsızlaşma faktörünün 0,81; kişisel başarı hissi faktörünün 0,80; olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Rahim M.A Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Tümleştirme	6	0,81
Ödün Verme	5	0,72
Hükmetme	5	0,70
Kaçınma	5	0,71
Uzlaşma	5	0,78
Rahim M.A Örgütsel Çatışma Ölçeği	26	0,90

Araştırmada kullanılan Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği teorik olarak beş faktörden oluşmaktadır. Buna göre, ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı önce her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmış, daha sonra ise ölçeğin geneli hesaplanmıştır.

Tablo'da görüldüğü üzere, tümleştirme faktörünün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,81; ödün verme faktörünün 0,72; hükmetme faktörünün 0,70; kaçınma faktörünün 0,71; uzlaşma faktörünün 0,78 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Görev Odaklı Davranış	10	0,91
İlişki Odaklı Davranış	8	0,92
Değişim Odaklı Davranış	12	0,95
Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği	30	0,97

Araştırmada kullanılan algılanan liderlik davranışı ölçeği teorik olarak üç faktörden oluşmaktadır. Buna göre, ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı önce her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmış, daha sonra ise ölçeğin geneli hesaplanmıştır.

Tablo'da görüldüğü üzere, görev odaklı davranış faktörünün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,91; ilişki odaklı davranış faktörünün 0,92; değişim odaklı davranış faktörünün 0,95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,97 olarak tespit edilmiştir. Algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının sosyal bilimler araştırmaları için oldukça yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

- CMIN/df (Ki-kare, iyilik uyumu): Chou ve Bentler'a (1995) göre bu test, en basit anlamıyla iki kovaryans arasındaki uyum değerinin, kullanılan örnekleme denek sayısı -1 ile çarpılmasından elde edilir. Elde edilen sonuç χ^2 dağılımı olarak hesaplanır. T testi örneklem yeterince genişse ve veri çok değişkenli ise istatistiğin temel varsayımlarını tam olarak karşılıyorsa doğru bir ölçüm verir.
- İyilik uyum indeksi (GFI) ve düzenlenmiş iyilik uyum indeksi (AGFI): GFI modelin örnekleme kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıklandığı örneklem varyansı olarak da kabul edilir. AGFI ise parametre tahminlerinin sayısı için GFI'nin düzenlenmiş bir türüdür. GFI ve AGFI indeksleri 0 ile 1 arasında değişir. 0.90'dan büyük olmaları kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0.95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir (Engel, 2003: 51). GFI'nin 0.85'ten, AGFI'nin 0.80'den büyük çıkması, model veri uyumu için kabul edilebilir alt sınırlar olarak kabul edilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, vd., 1988; akt. Gülbahar ve Büyüköztürk, 2008: 151).
- Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA): Kelloway'e (1998) göre sonradan geliştirilmiş olan uyum istatistikleri içinde RMSEA hem yorumlama kolaylığı ve güven aralığı sağlama hem de örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama

açısından özel bir öneme sahiptir. Bu faktörlerin dışında uyum açısından tüm modeller için bir başka risk de modelin karmaşıklığıdır. Modele yeni parametreler eklenmesi uyum iyiliğine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle, söz konusu uyum iyiliği istatistiklerinin karşılaştırılmasında RMSEA değeri önemli bir noktadır. Bir modelin kabul edilebilmesi için RMSEA değerinin 0,80 veya altında olması istenmektedir. Söz konusu değer 0,50'nin altında olması iyi bir fit değerini, 0,80'nin altında olması ise kabul edilebilir uyum iyiliği değerini ifade etmektedir (Şimşek, 2007: 14,48).

- Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI): Bu indeks, modelin uyumunu ya da yeterliliğini genellikle bağımsızlık modeli ya da yokluk modeli (null) olarak adlandırılan ve değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan temel bir modelle karşılaştırarak verir. Önerilen modelin çokluk modelinden çok iyi olması gerekir. CFI 0 ile 1 arasında değer verir. Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyuma 0'a yaklaşması ise model uyumsuzluğuna karşılık gelir. CFI, örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan bir diğer testtir. NFI'nın örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış halidir (Şimşek, 2007: 48).
- Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) ve normlaştırılmamış uyum indeksi (TLI): CFI ya benzer bir biçimde NFI ve TLI değerleri 0 ile 1 arasında değişir. Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyuma 0'a yaklaşması ise model uyumsuzluğuna karşılık gelir (Şimşek, 2007: 48).
- Artırmalı uyum indeksi (IFI): Bollen'e (1989) göre TLI'daki geniş değişkenliğin yarattığı problemlere çözüm olabilmek için oluşturulmuştur. İndeks hesaplanırken serbestlik derecesi hesaplanmaz ve 0,90 ve üzeri iyi uyumun göstergesidir.

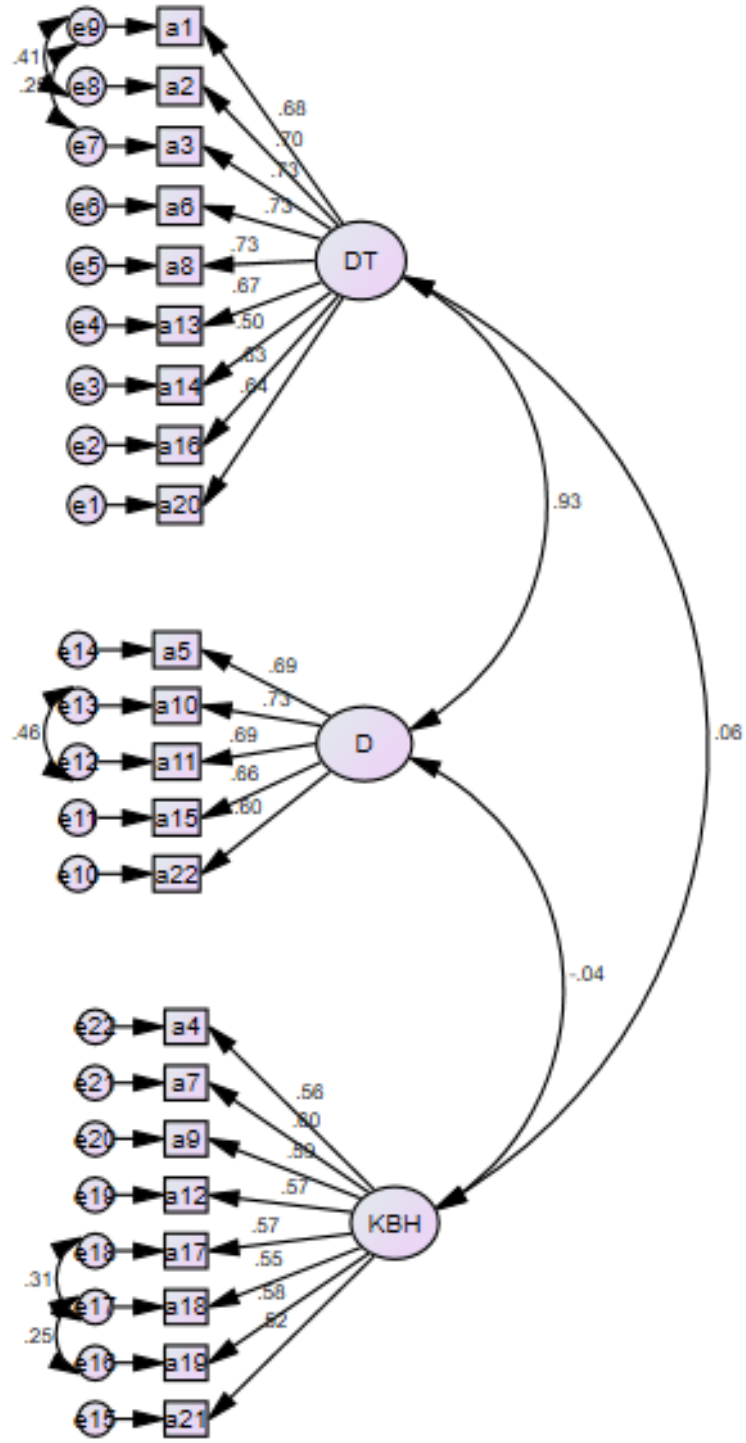
Tablo 4. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Maslach Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0,09	0,75	0,80	0,80	0,80	0,80	0,77	933,114	4,18
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0,07	0,81	0,90	0,90	0,85	0,90	0,85	712,798	3,20

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) p=0,000 düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 22 madde ve

üç alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e12-e13; e8-e9; e17-e18; e7-e9; e16-e17). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,070; GFI 0,85; AGFI 0,85; CFI 0,90; χ^2 ise 3,20(p=0,000) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir. İndekslerin değerlendirilmesi kapsamında kabul gören (Şimşek, 2007) ve bu araştırmada dikkate alınan uyum iyiliği değerlerine yönelik kriterler Tablo-28’de sunulmuştur.





Şekil 2. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Tablo 5. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

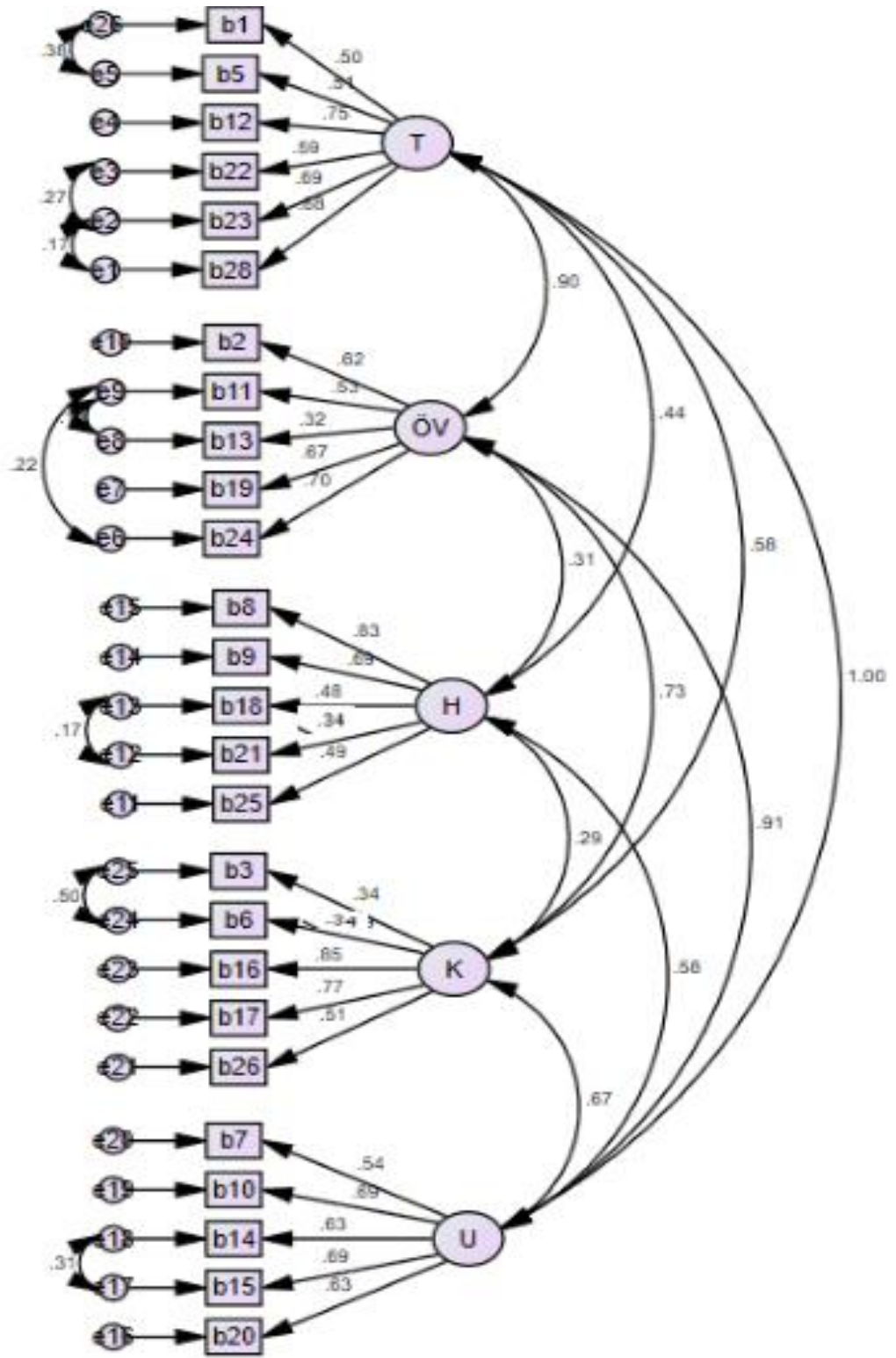
Faktörler ve İfadeler	FAKTÖR YÜKLERİ
Duygusal Tükenme	
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,636
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.	0,633
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,496
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	0,672
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,735
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	0,728
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,734
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,696
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,685
Duyarsızlaşma	
İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	0,597
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0,656
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0,689
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	0,733
İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	0,693
Kişisel Başarı Hissi	
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	0,519
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	0,578
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	0,555
İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	0,572
Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	0,566
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0,595
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0,598
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	0,561

Görüldüğü üzere faktör yükleri 0,49 ile 0,73 arasında değişkenlik göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,30'dan yüksek olması kabul edilmektedir.

Tablo 6. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0,10	0,66	0,70	0,70	0,74	0,66	0,69	1581,309	5,47
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0,07	0,90	0,80	0,90	0,85	0,90	0,80	1317,63	4,68

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $P=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 26 madde ve beş alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e2-e3; e5-e26; e17-e18; e24-e25; e6-e9; e8-e9; e12-e13; e1-e2). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre rahim örgütsel çatışma ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,070; GFI 0,85; AGFI 0,80; CFI ,80; χ^2 ise 4,68 ($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.



Şekil 3. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Tablo 7. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

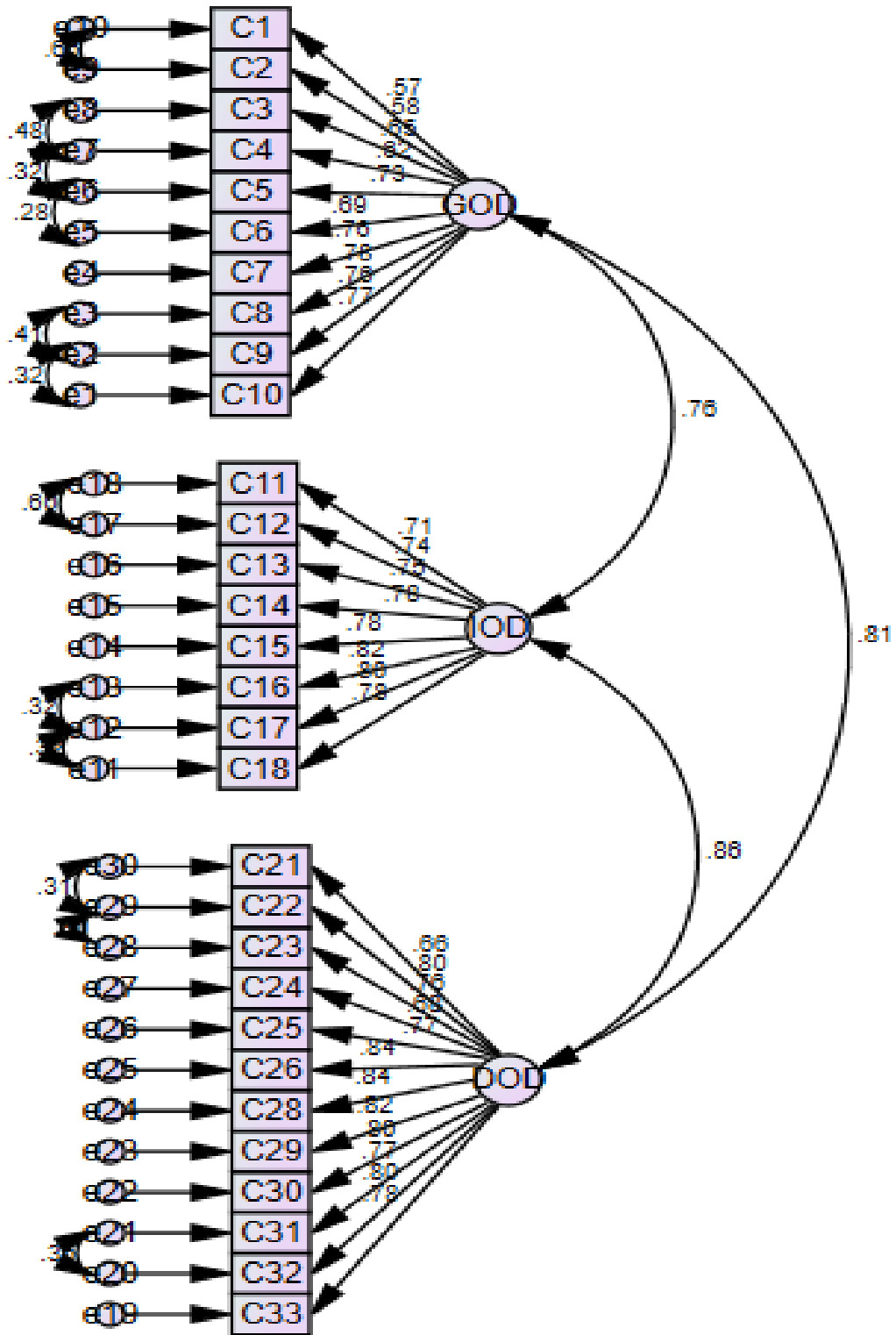
	FAKTÖR
Faktörler ve İfadeler	YÜKLERİ
Tümleştirme	
Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için amirimle birlikte çalışmaya gayret ederim.	0,678
Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	0,693
İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için amirimle işbirliği yaparım.	0,586
Amirimle bir sorunu birlikte çözmek gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde	0,748
Sorunlara ortak beklentilerimizi karşılayarak çözümler bulmak için, amirimle işbirliği yapmaya çalışırım.	0,514
Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için meseleyi amirimle birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	0,501
Ödün Verme	
Amirim beklenenini karşılamaya çalışırım.	0,695
Genellikle amirim önerileri doğrultusunda hareket ederim.	0,672
Amirime genellikle tavizkar davranırım.	0,321
Amirim isteklerine genellikle hayır diyemem.	0,530
Amirim ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	0,619
Hükmetme	
Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	0,489
Genellikle herhangi bir sorunun, benimle ilgili tarafının peşine kararlı bir şekilde düşerim.	0,340
Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.	0,478
Bir kararı kendi lehime çevirmek için, otoritemi kullanırım.	0,689
Fikirlerimi kabul ettirmek için, etkileme gücümü kullanırım.	0,830
Uzlaşma	
Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	0,630
Uzlaşmaya varmak için amirimle karşılıklı görüşmeler yaparım.	0,688
Çıkmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm.	0,633
Amirim isteklerini genellikle yerine getiririm.	0,689
İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmaya çalışırım.	0,535
Kaçınma	
Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için amirimle uyumsuzluklarımı kendime saklarım.	0,511
Amirimle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	0,774
Amirimle ters düşmekten kaçınırım.	0,851
Amirlerimle farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	0,340
Amirimle uyumsuzluğumu kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.	0,338

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 4. de Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise şekil 3’de gösterilmiştir. Görüldüğü üzere faktör yükleri 0,32 ile 0,85 arasında değişkenlik göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,30’dan yüksek olması kabul edilmektedir. Faktör yükü 0,30’un altında olan 4. ve 27. maddeler çıkarılmıştır.

Tablo 8. Modifikasyon Öncesi Ve Modifikasyon Sonrası Algılanan Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0,10	0,78	0,81	0,81	0,70	0,79	0,66	2201.232	5.476
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN	CMIN/df
0,07	0,90	0,90	0,90	0,85	0,90	0,80	1310,470	3,360

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $P=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 30 madde ve üç alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e29-e30; e28-e29; e20-e21; e17-e18; e12-e13; e12-e12; e9-e10; e6-e7; e7-e8; e5-e6; e2-e3; e1-e2). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre hizmet kalitesi ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,070; GFI 0,85; AGFI 0,80; CFI 0,90; χ^2 ise 3,360($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.



Şekil 4. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Tablo 9. Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri
Görev Odaklı Davranış	
Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	0,765
Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	0,761
İşleri aksatacak mevcut problemleri çözer.	0,776
Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.	0,760
Birim faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.	0,686
Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	0,735
Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar.	0,620
Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı (paylaşımını) gerçekleştirir.	0,652
Kısa dönemli faaliyetleri planlar.	0,583
Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.	0,573
İlişki Odaklı Davranış	
Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	0,776
Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.	0,804
Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	0,824
Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda onları bilgilendirir.	0,778
Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	0,782
Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.	0,750
Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	0,744
Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	0,713
Değişim Odaklı Davranış	
Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	0,776
Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	0,801
Yöneticim yeni yaklaşımlar dener.	0,770
Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	0,799
Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	0,816
İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	0,844
Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	0,845
İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	0,770
Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	0,677
Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	0,763
Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	0,804
Birimimizde takım ruhunu oluşturmak hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	0,664

Her bir faktöre ilişkin faktör yükleri Tablo 4’de ve algılanan liderlik davranışı ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 4’de gösterilmiştir. Görüldüğü üzere faktör yükleri 0,57 ile 0,84 arasında değişkenlik göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,30’dan yüksek olması kabul edilmektedir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu çalışmada ankete katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelenmiştir. Toplamda 392 kişiden oluşan örneklemin %37,8’i kadın; %62,2’si erkektir; %42,6’sı bekar, %57,4’ü evlidir. Eğitim durumu incelendiğinde kişilerin %7,7’si, ilköğretim mezunu, %34,2’si lise mezunu, %48,2’si lisans mezunu ve %9,4’ü lisansüstü mezunu kişilerden oluşmaktadır. Yapılan araştırmaya katılan kişilerin yaş aralıkları incelendiğinde, kişilerin %34,4’sinin 27 yaş altı, %33,2’si 28-34 yaş arası, %32,4’ü da 35 yaş üstü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Sosyo-Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	148	37,8
	Erkek	244	62,2
Medeni Durum	Bekar	167	42,6
	Evli	225	57,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	30	7,7
	Lise	134	34,2
	Lisans	191	48,7
	Lisans Üstü	37	9,4
Yaş	<= 27	135	34,4
	28- 34	130	33,2
	35+	127	32,4
Çalışma Süresi	<= 4	154	39,3
	5- 8	121	30,9
	9+	117	29,8
Toplam		392	100,0

4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçekler de algılanan liderlik davranışı ölçeği Maslach tükenmişlik ölçeğini negatif yönde etkilediğini varsaymış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Yine algılanan liderlik davranışı ölçeği Rahim örgütsel çatışma ölçeğini pozitif yönde etkilediğini varsaymış, 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

4.3. Demografik Bulgular

Ankete katılan kişilerin demografik özelliklerinin dağılımı incelenmek istenmiştir. Toplamda 392 kişiden oluşan örneklemin %37,8'i kadın; %62,2'si erkektir; %42,6'sı bekar, %57,4'ü evlidir. Eğitim durumu incelendiğinde kişilerin %7,7'si, ilköğretim mezunu, %34,2'si lise mezunu, %48,2'si lisans mezunu ve %9,4'ü lisansüstü mezunu kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin yaş aralıkları incelendiğinde, kişilerin %34,4'sinin 27 yaş altı, %33,2'si 28-34 yaş arası, %32,4'ü da 35 yaş üstü olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin çalışma süreleri incelendiğinde 4 yılın altında çalışan kişilerin oranının %39,3 olduğu, 5-8 yıl arasında çalışan kişilerin oranının %30,9 olduğu ve 9 ve daha fazla çalışan kişilerin oranının %29,8 olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 11. Tükenmişlik Davranışının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Kadın	148	1,80	0,69	-0,774	0,439
	Erkek	244	1,85	0,66		
Duygusal Tükenme	Kadın	148	1,53	1,04	-0,367	0,714
	Erkek	244	1,56	0,94		
Duyarsızlaşma	Kadın	148	1,10	1,02	-2,429	0,016*
	Erkek	244	1,36	1,02		
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	148	2,54	0,84	0,646	0,519
	Erkek	244	2,48	0,79		

*p<0,05

Araştırmada katılanların Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeğinin, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir (p>0,05). Bu durum bize cinsiyetin tükenmişlik ölçeğinin, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Ölçekte ve bu alt boyutlarda kadın ve erkeklerin puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundan elde edilen ortalama puanların cinsiyete göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Erkeklerin duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları kadınlara göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H_{1a} , H_{1b} , H_{1d} hipotezleri reddedilmiş, H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Çatışma Davranışının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Rahim M.A Örgütsel Çatışma Ölçeği	Kadın	148	3,72	0,65	1,043	0,298
	Erkek	244	3,65	0,62		
Tümleştirme	Kadın	148	3,98	0,79	1,197	0,232
	Erkek	244	3,89	0,80		
Ödün Verme	Kadın	148	3,68	0,82	1,142	0,254
	Erkek	244	3,59	0,78		
Hükmetme	Kadın	148	3,40	0,88	-1,285	0,199
	Erkek	244	3,51	0,79		
Kaçınma	Kadın	148	3,60	0,81	1,379	0,169
	Erkek	244	3,48	0,91		
Uzlaşma	Kadın	148	3,86	0,85	1,484	0,139
	Erkek	244	3,73	0,82		

Araştırmaya katılanların Rahim M.A örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0,05$). Bu durum bize cinsiyetin örgütsel çatışma ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermese de genel olarak kadınların puan ortalamalarının erkeklere oranla biraz daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} , H_{2e} , H_{2f} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 13. Algılanan Liderlik Davranışının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği	Kadın	148	3,29	1,01	-1,246	0,214
	Erkek	244	3,41	0,84		
Görev Odaklı Davranış	Kadın	148	3,46	0,99	-1,235	0,217
	Erkek	244	3,58	0,85		
İlişki Odaklı Davranış	Kadın	148	3,18	1,14	-1,731	0,084
	Erkek	244	3,37	0,96		
Değişim Odaklı	Kadın	148	3,22	1,13	-0,681	0,496
	Erkek	244	3,29	0,97		

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize cinsiyetin algılanan liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermese de genel olarak erkeklerin puan ortalamalarının kadınlara oranla biraz daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{3d} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 14. Tükenmişlik Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Bekar	167	1,88	0,66	1,131	0,259
	Evli	225	1,80	0,68		
Duygusal Tükenme	Bekar	167	1,65	0,95	1,719	0,086
	Evli	225	1,48	0,99		
Duyarsızlaşma	Bekar	167	1,39	1,05	2,085	0,038*
	Evli	225	1,17	1,01		
Kişisel Başarı Hissi	Bekar	167	2,44	0,78	-1,395	0,164
	Evli	225	2,55	0,83		

*p<0,05

Araştırmada katılanların Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeğinin, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize medeni durumun tükenmişlik ölçeğinin, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Araştırmada katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundan elde edilen ortalama puanların medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bekar olan bireylerin duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları evli olan bireylere göre istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur. H_{1e} , H_{1f} , H_{1h} hipotezleri reddedilmiş, H_{1g} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Çatışma Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Rahim M.A Örgütsel Çatışma Ölçeği	Bekar	167	3,67	0,61	-0,058	0,954
	Evli	225	3,67	0,64		
Tümleştirme	Bekar	167	3,85	0,76	-1,631	0,104
	Evli	225	3,98	0,82		
Ödün Verme	Bekar	167	3,65	0,76	0,569	0,569
	Evli	225	3,60	0,82		
Hükmetme	Bekar	167	3,48	0,79	0,219	0,827
	Evli	225	3,46	0,86		
Kaçınma	Bekar	167	3,60	0,81	1,535	0,126
	Evli	225	3,46	0,92		
Uzlaşma	Bekar	167	3,74	0,84	-0,733	0,464
	Evli	225	3,81	0,83		

Araştırmaya katılanların Rahim M.A örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize medeni durumun örgütsel çatışma ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. H_{2g} , H_{2h} , H_{2i} , H_{2j} , H_{2k} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 16. Algılanan Liderlik Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği	Bekar	167	3,44	0,83	1,503	0,134
	Evli	225	3,30	0,96		
Görev Odaklı Davranış	Bekar	167	3,57	0,84	0,615	0,539
	Evli	225	3,51	0,95		
İlişki Odaklı Davranış	Bekar	167	3,39	1,00	1,494	0,136
	Evli	225	3,23	1,06		
Değişim Odaklı Davranış	Bekar	167	3,38	0,96	1,859	0,064
	Evli	225	3,18	1,08		

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize medeni durumun algılanan liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. H_{3e} , H_{3f} , H_{3g} , H_{3h} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 17. Tükenmişlik Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	İlköğretim (1)	30	1,85	0,79	1,317	0,268	---
	Lise (2)	134	1,74	0,63			
	Lisans (3)	191	1,88	0,68			
	Lisans Üstü (4)	37	1,91	0,64			
Duygusal Tükenme	İlköğretim (1)	30	1,85	1,18	1,735	0,159	----
	Lise (2)	134	1,43	0,94			
	Lisans (3)	191	1,57	0,98			
	Lisans Üstü (4)	37	1,64	0,87			
Duyarsızlaşma	İlköğretim (1)	30	1,42	1,15	0,284	0,837	----
	Lise (2)	134	1,23	1,00			
	Lisans (3)	191	1,26	1,03			
	Lisans Üstü (4)	37	1,29	1,03			
Kişisel Başarı Hissi	İlköğretim (1)	30	2,10	1,06	4,694	0,003*	1<3
	Lise (2)	134	2,40	0,80			
	Lisans (3)	191	2,62	0,77			
	Lisans Üstü (4)	37	2,59	0,71			

*p<0,05

Araştırmaya katılanların Maslach tükenmişlik ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının eğitim düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin eğitim düzeylerinin tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme ve tükenmişlik alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Kişisel başarı hissi alt boyutundan elde edilen puanların ortalamasının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre farklılığın ilköğretim ve lisans mezunu olan kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı hissi alt boyutunda lisans mezunu olan kişilerin puanlarının ortalamasının ilköğretim mezunu olan kişilerin puanlarının ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H_{1i} , H_{1j} hipotezleri reddedilmiş, H_{1k} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Çatışma Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Rahim M.A Örgütsel Çatışma Ölçeği	İlköğretim (1)	30	3,70	0,89	1,411	0,239	---
	Lise (2)	134	3,61	0,66			
	Lisans (3)	191	3,73	0,57			
	Lisans Üstü (4)	37	3,57	0,59			
Tümleştirme	İlköğretim (1)	30	3,83	0,98	2,029	0,109	----
	Lise (2)	134	3,84	0,84			
	Lisans (3)	191	4,02	0,72			
	Lisans Üstü (4)	37	3,79	0,80			
Ödün Verme	İlköğretim (1)	30	3,63	1,03	1,387	0,246	----
	Lise (2)	134	3,5657	0,85			
	Lisans (3)	191	3,7005	0,73			
	Lisans Üstü (4)	37	3,4541	0,70			
Hükmetme	İlköğretim (1)	30	3,6467	0,90	1,529	0,206	----
	Lise (2)	134	3,3910	0,80			
	Lisans (3)	191	3,5288	0,83			
	Lisans Üstü (4)	37	3,3297	0,80			
Kaçınma	İlköğretim (1)	30	3,7067	1,12	0,636	0,592	---
	Lise (2)	134	3,5552	0,82			
	Lisans (3)	191	3,4806	0,89			
	Lisans Üstü (4)	37	3,5297	0,75			
Uzlaşma	İlköğretim (1)	30	3,6467	1,06	2,493	0,060	----
	Lise (2)	134	3,6687	0,86			
	Lisans (3)	191	3,9026	0,77			
	Lisans Üstü (4)	37	3,7189	0,77			

Araştırmaya katılanların Rahim M.A örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının bireylerin eğitim düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ve alt boyutlarının puan

ortalamalarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin eğitim düzeylerinin örgütsel çatışma ölçeğinin ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. H_{2l} , H_{2m} , H_{2n} , H_{2o} , $H_{2ö}$, H_{2p} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 19. Algılanan Liderlik Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Algılanan Liderlik Ölçeği	İlköğretim (1)	30	3,56	0,82	0,617	0,605	---
	Lise (2)	134	3,33	0,85			
	Lisans (3)	191	3,34	0,96			
	Lisans Üstü (4)	37	3,43	0,90			
Görev Odaklı Davranış	İlköğretim (1)	30	3,71	0,88	0,458	0,712	----
	Lise (2)	134	3,51	0,85			
	Lisans (3)	191	3,52	0,95			
	Lisans Üstü (4)	37	3,59	0,88			
İlişki Odaklı Davranış	İlköğretim (1)	30	3,37	0,93	0,120	0,948	----
	Lise (2)	134	3,32	0,97			
	Lisans (3)	191	3,27	1,10			
	Lisans Üstü (4)	37	3,31	1,03			
Değişim Odaklı Davranış	İlköğretim (1)	30	3,57	0,89	1,225	0,300	----
	Lise (2)	134	3,20	1,00			
	Lisans (3)	191	3,24	1,07			
	Lisans Üstü (4)	37	3,37	1,01			

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının bireylerin eğitim düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin eğitim düzeylerinin algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. H_{3i} , H_{3j} , H_{3k} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 20. Tükenmişlik Davranışının Yaşa Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Yaş Aralıkları	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Maslasch Tükenmişlik Ölçeği	<= 27 (1)	135	1,84	0,70	0,739	0,478	---
	28 – 34 (2)	130	1,78	0,69			
	35+ (3)	127	1,88	0,61			
Duygusal Tükenme	<= 27 (1)	135	1,61	0,92	0,426	0,654	----
	28 – 34 (2)	130	1,50	1,00			
	35+ (3)	127	1,53	1,01			
Duyarsızlaşma	<= 27 (1)	135	1,40	1,07	1,881	0,154	----
	28 – 34 (2)	130	1,17	0,94			
	35+ (3)	127	1,22	1,06			
Kişisel Başarı Hissi	<= 27 (1)	135	2,37	0,85	4,818	0,009*	1<3
	28 – 34 (2)	130	2,47	0,80			
	35+ (3)	127	2,68	0,75			

Araştırmaya katılanların Maslasch tükenmişlik ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin yaş grupları tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme ve tükenmişlik alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Kişisel başarı hissi alt boyutundan elde edilen puanların ortalamasının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre farklılığın 27 yaşının altındaki kişiler ve 35 yaşının üzerinde olan kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı hissi alt boyutu için 35 yaşının üzerindeki kişilerin puanlarının ortalamasının 27 yaşındaki kişilerin puanlarının ortalamasından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. H_{11} , H_{1m} , H_{1n} hipotezleri reddedilmiş, H_{1o} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Çatışma Davranışının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Yaş Aralıkları	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Rahim M.A Örgütsel Çatışma Ölçeği	<= 27 (1)	135	3,69	0,61			
	28 – 34 (2)	130	3,75	0,62	6,615	0,074	---
	35+ (3)	127	3,58	0,66			
Tümleştirme	<= 27 (1)	135	3,89	0,77			
	28 – 34 (2)	130	3,98	0,69	0,563	0,570	----
	35+ (3)	127	3,90	0,92			
Ödün Verme	<= 27 (1)	135	3,66	0,74			
	28 – 34 (2)	130	3,71	0,78	2,879	0,057	----
	35+ (3)	127	3,48	0,85			
Hükmetme	<= 27 (1)	135	3,45	0,84			
	28 – 34 (2)	130	3,59	0,83	2,396	,092	----
	35+ (3)	127	3,36	0,80			
Kaçınma	<= 27 (1)	135	3,62	0,79			
	28 – 34 (2)	130	3,55	0,88	2,579	0,077	---
	35+ (3)	127	3,38	0,95			
Uzlaşma	<= 27 (1)	135	3,77	0,84			
	28 – 34 (2)	130	3,89	0,84	2,018	0,134	-----
	35+ (3)	127	3,68	0,81			

Araştırmaya katılanların Rahim M.A örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların çatışma ölçeğinden, elde edilen puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin yaş gruplarının çatışma ölçeğinden elde edilen puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. H_{2r} , H_{2s} , $H_{2ş}$, H_{2t} , H_{2u} , $H_{2ü}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 22. Algılanan Liderlik Davranışının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Yaş Aralıkları	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği	<= 27 (1)	135	3,35	0,84	5,676	0,004*	3<2
	28 – 34 (2)	130	3,56	0,91			
	35+ (3)	127	3,18	0,94			
Görev Odaklı Davranış	<= 27 (1)	135	3,48	0,88	3,520	0,031*	3<2
	28 – 34 (2)	130	3,70	0,89			
	35+ (3)	127	3,42	0,93			
İlişki Odaklı Davranış	<= 27 (1)	135	3,32	0,96	3,637	0,027*	3<2
	28 – 34 (2)	130	3,45	1,08			
	35+ (3)	127	3,11	1,04			
Değişim Odaklı Davranış	<= 27 (1)	135	3,27	0,98	7,095	0,001*	3<2
	28 – 34 (2)	130	3,50	1,01			
	35+ (3)	127	3,02	1,06			

*p<0,05

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (p<0,05). Bu durum bize kişilerin yaş grupları algılanan liderlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynadığının göstergesidir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre, algılanan liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için farklılığın 28-34 yaş grubundaki kişiler ile 35 yaşının üzerinde olan kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Algılanan liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutları için 35 yaşının üzerindeki kişilerin ortalama puanları 28-34 yaş aralığındaki kişilerin ortalama puanlarından istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur. H_{31} , H_{3m} , H_{3n} , H_{3o} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 23. Tükenmişlik Davranışının Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	<= 4 (1)	154	1,84	0,70	0,135	0,874	---
	5 – 8 (2)	121	1,84	0,68			
	9+ (3)	117	1,80	0,61			
Duygusal Tükenme	<= 4 (1)	154	1,62	0,97	0,781	0,459	----
	5 – 8 (2)	121	1,54	1,00			
	9+ (3)	117	1,47	0,96			
Duyarsızlaşma	<= 4 (1)	154	1,37	1,06	2,536	0,081	----
	5 – 8 (2)	121	1,29	1,01			
	9+ (3)	117	1,09	0,98			
Kişisel Başarı Hissi	<= 4 (1)	154	2,39	0,85	2,885	0,057	----
	5 – 8 (2)	121	2,52	0,81			
	9+ (3)	117	2,63	0,74			

Araştırmaya katılanların Maslach tükenmişlik ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin çalışma sürelerinin tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. H_{10} , H_{1p} , H_{1r} , H_{1s} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 24. Örgütsel Çatışma Davranışının Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği	<= 4 (1)	154	3,72	0,61	0,878	0,416	---
	5 – 8 (2)	121	3,67	0,63			
	9+ (3)	117	3,61	0,66			
Tümleştirme	<= 4 (1)	154	3,94	0,76	0,117	0,889	----
	5 – 8 (2)	121	3,90	0,75			
	9+ (3)	117	3,92	0,89			
Ödün Verme	<= 4 (1)	154	3,72	0,76	3,369	0,035*	3<1
	5 – 8 (2)	121	3,63	0,80			
	9+ (3)	117	3,47	0,82			
Hükmetme	<= 4 (1)	154	3,48	0,78	0,070	0,932	----
	5 – 8 (2)	121	3,48	0,91			
	9+ (3)	117	3,44	0,80			
Kaçınma	<= 4 (1)	154	3,61	0,84	2,026	0,133	---
	5 – 8 (2)	121	3,55	0,88			
	9+ (3)	117	3,39	0,90			
Uzlaşma	<= 4 (1)	154	3,80	0,85	0,073	0,930	
	5 – 8 (2)	121	3,76	0,83			
	9+ (3)	117	3,78	0,83			

Araştırmaya katılanların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından (ödün verme alt boyutu hariç) elde edilen puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin çalışma sürelerinin çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Ödün verme alt boyutunun puan ortalamasının çalışma süresi için farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 4 yıldan az çalışan kişilerin ortalama puanları, 9 yıldan fazla çalışan kişilerin

ortalama puanlarından yüksek bulunmuştur. H_{2v} , H_{2w} , H_{2q} , H_{2y} , H_{2z} hipotezleri reddedilmiş, H_{2x} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25. Algılanan Liderlik Davranışının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Yaş Aralıkları	n	\bar{X}	SS	F	p	Boferroni
Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği	<= 4 (1)	154	3,41	0,89	0,892	0,411	---
	5 – 8 (2)	121	3,39	0,84			
	9+ (3)	117	3,27	0,99			
Görev Odaklı Davranış	<= 4 (1)	154	3,57	0,91	0,482	0,618	----
	5 – 8 (2)	121	3,56	0,86			
	9+ (3)	117	3,47	0,94			
İlişki Odaklı Davranış	<= 4 (1)	154	3,36	1,02	0,936	0,618	----
	5 – 8 (2)	121	3,31	0,97			
	9+ (3)	117	3,19	1,12			
Değişim Odaklı Davranış	<= 4 (1)	154	3,31	1,04	0,884	0,414	----
	5 – 8 (2)	121	3,31	0,94			
	9+ (3)	117	3,16	1,11			

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin çalışma sürelerinin algılanan liderlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. H_{3p} , H_{3r} , H_{3s} , H_{3s} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 26. Ölçekler ve Alt Boyutları Korelasyon Tablosu

Bu çalışmada ölçek puanlarındaki ilişkiyi irdelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya çıkarmak adına yapılmıştır.

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. MTÖ	1													
2. DT	0,880**	1												
3. D	0,784**	0,749**	1											
4. KBH	0,464**	0,054	-0,023	1										
5. RÖÇÖ	-0,039	-0,157**	-0,209**	0,289**	1									
6. T	-0,121*	-0,276**	-0,310**	0,343**	0,836**	1								
7. ÖV	-0,055	-0,154**	-0,141**	0,195**	0,810**	0,596**	1							
8. H	0,090	0,065	0,007	0,112*	0,646**	0,405**	0,335**	1						
9. K	0,048	0,005	-0,022	0,119*	0,687**	0,409**	0,558**	0,268**	1					
10. U	-0,101*	-0,226**	-0,316**	0,326**	0,854**	0,750**	0,640**	0,492**	0,391**	1				
11. ALDÖ	-0,110*	-0,186**	-0,126*	0,102*	0,481**	0,400**	0,464**	0,323**	0,265**	0,399**	1			
12. GOD	-0,088	-0,192**	-0,137**	0,167**	0,507**	0,461**	0,467**	0,326**	0,256**	0,435**	0,885**	1		
13. İOD	-0,131**	-0,199**	-0,149**	0,089	0,428**	0,371**	0,400**	0,279**	0,227**	0,367**	0,906**	0,705**	1	
14. DOD	-0,089	-0,135**	-0,078	0,042	0,402**	0,295**	0,412**	0,286**	0,244**	0,314**	0,947**	0,744**	0,808**	1

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

MTÖ=Maslach Tükenmişlik Ölçeği; DT=Duygusal Tükenme; D=Duyarsızlaşma; KBH=Kişisel Başarı Hissi; RÖÇÖ=Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği; T=Tümleştirme; ÖV=Ödün Verme; H=Hükmetme; K=Kaçınma; U=Uzlaşma; ALDÖ=Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği, GOD=Görev Odaklı Davranış; İOD=İlişki Odaklı Davranış, Değişim Odaklı Davranış

Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayılarına bakıldığında Maslach tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenmişlik alt boyutu ile Rahim örgütsel çatışma ölçeği arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,157$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma alt boyutu ile Rahim örgütsel çatışma ölçeği arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,209$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı hissi alt boyutu ile Rahim örgütsel çatışma ölçeği arasında çok düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,289$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeği ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,110$; $p<0,05$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,186$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,126$; $p<0,05$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı hissi ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,102$; $p<0,05$).

Rahim örgütsel çatışma ölçeği ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,481$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin tümleştirme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,400$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ödün verme ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,464$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin hükmetme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,323$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin kaçınma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında çok düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,265$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin uzlaşma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeği arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,399$; $p<0,01$).

Maslach tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenmişlik alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,192$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,137$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı hissi alt boyutu

ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,167$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,507$; $p<0,01$).

Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin tümleştirme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,461$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ödün verme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,467$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin hükmetme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,326$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin kaçınma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,256$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin uzlaşma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin görev odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,435$; $p<0,01$).

Maslach tükenmişlik ölçeği ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,131$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,199$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,149$; $p<0,01$).

Rahim örgütsel çatışma ölçeği ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,428$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin tümleştirme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,371$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ödün verme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,400$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin hükmetme alt boyutu ile algılanan

liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,279$; $p<0,01$).

Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin kaçınma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,227$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin uzlaşma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,367$; $p<0,01$). Maslach tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=-0,135$; $p<0,01$).

Rahim örgütsel çatışma ölçeği ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,402$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin tümleştirme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında çok düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,295$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ödün verme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,412$; $p<0,01$).

Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin hükmetme alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,286$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin kaçınma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,244$; $p<0,01$). Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin uzlaşma alt boyutu ile algılanan liderlik davranış ölçeğinin ilişki odaklı davranış alt boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($r=0,314$; $p<0,01$).

4.4. Yapısal Model Analizi

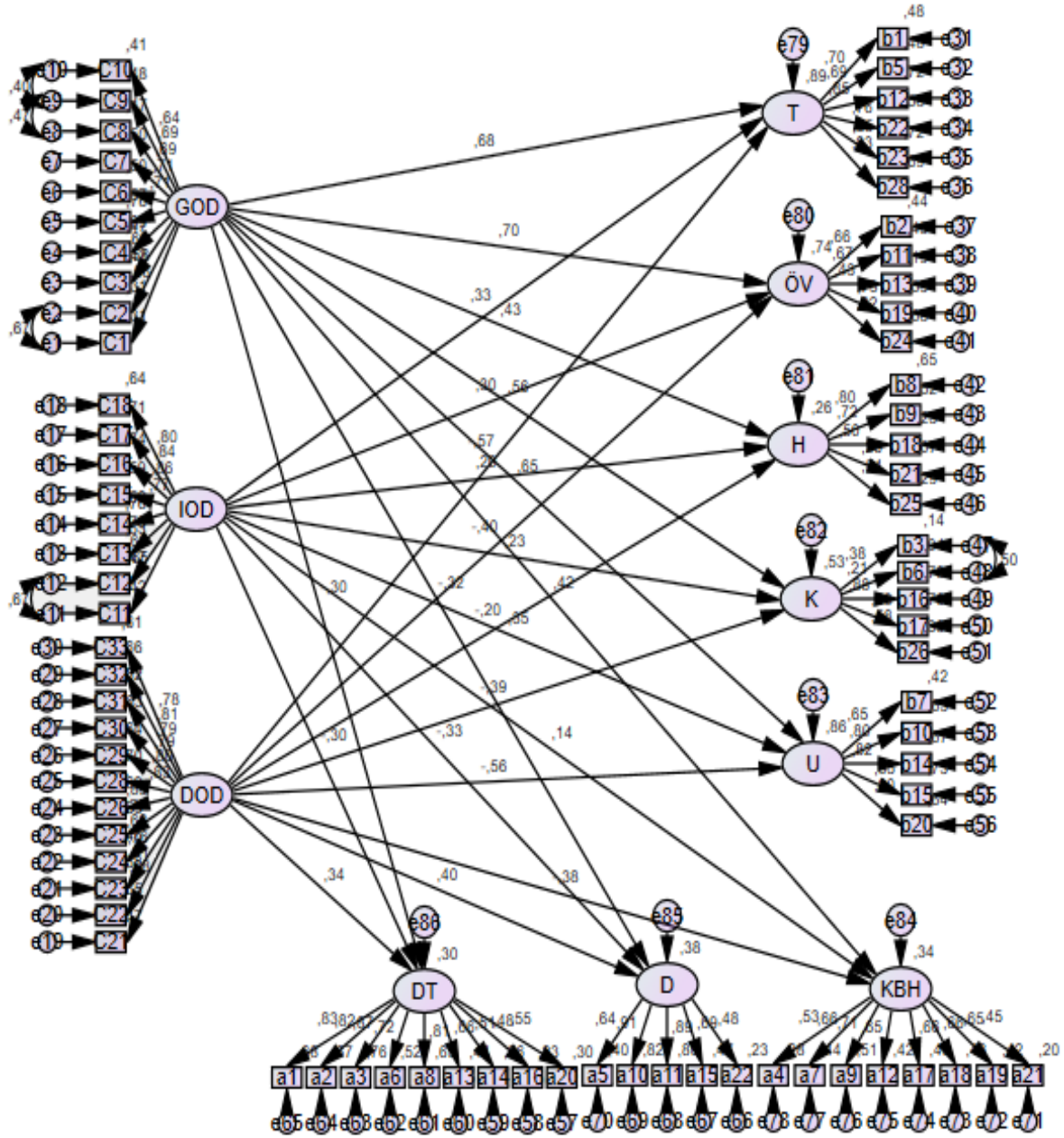
Yapılan korelasyon analizi sonucunda ilişkilerin olduğu tespit edilmiş olup bu ilişkiler doğrultusunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin araştırılabileceği öngörülmüştür ve Şekil 5'te görülen Yapısal eşitlik modeli kurularak araştırma kapsamında oluşturulan etki hipotezleri test edilmiştir.

Hipotez test sonuçlarının desteklenip desteklenmediği belirleyebilmek için Şekil 5'te SPSS- AMOS ile çizilen yol analizi modeli gösterilmektedir. Şekilde gösterilen β değerleri standardize edilmiş değerler olup, hipotez test sonuçları Tablo 27'de gösterildiği gibidir.

Korelasyon katsayısı ile değişkenler arası doğrusal ilişkiler ölçülebilmektedir. Korelasyon katsayısının yetersiz kaldığı bazı durumlar da olabilmektedir. Eğer korelasyon katsayısı başka bir değişken ya da değişkenler tarafından da etkileniyorsa bu ilişkiyi açıklamada yeterli değildir. Bununla beraber, modelde bunlar ile ilişkili olduğu düşünölen başka değişkenlerinde etkisi olabilir (Wright S., 1960).

Değişkenler arasında hesaplanan korelasyon katsayısında diğer değişkenlerle ilgili olan ilişkiden kaynaklanan kısımların bulunması istenildiğinde, Sewal Wright tarafından geliştirilen “Yol Analizi” kullanılmıştır. Path analizinin amacı değişkenler arasında varsayılan nedensellik bağlarının önemini ve büyüklüğünü tahmin etmek ve çıkarımları yapmaktır. Yol (path) analizi sonuçlarına göre bütün hipotezler desteklenmiştir





Şekil 5. Yapısal Model Analizi

DT=Duygusal Tükenme; *D*=Duyarsızlaşma; *KBH*=Kişisel Başarı Hissi; *T*=Tümleşirme; *ÖV*=Ödün Verme; *H*=Hükmetme; *K*=Kaçınma; *U*=Uzlaşma; *GOD*=Görev Odaklı Davranış; *İOD*=İlişki Odaklı Davranış, *DOD*=Değişim Odaklı Davranış

Tablo 27. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez İlişkileri	Standart β	p	Kabul/Ret
H ₄ : Görev odaklılık davranış → Tümleştirme	0,678	0,000	Kabul
H ₅ : Görev odaklılık davranış → Ödün verme	0,696	0,000	Kabul
H ₆ : Görev odaklılık davranış → Hükmetme	0,427	0,000	Kabul
H ₇ : Görev odaklılık davranış → Kaçınma	0,563	0,000	Kabul
H ₈ : Görev odaklılık davranış → Uzlaşma	0,655	0,000	Kabul
H ₉ : Görev odaklılık davranış → Duygusal tükenme	-0,301	0,000	Kabul
H ₁₀ : Görev odaklılık davranış → Duyarsızlaşma	-0,318	0,000	Kabul
H ₁₁ : Görev odaklılık davranış → Kişisel başarı hissi	0,415	0,000	Kabul
H ₁₂ : İlişki odaklı davranış → Tümleştirme	0,333	0,000	Kabul
H ₁₃ : İlişki odaklı davranış → Ödün verme	0,303	0,000	Kabul
H ₁₄ : İlişki odaklı davranış → Hükmetme	0,199	0,000	Kabul
H ₁₅ : İlişki odaklı davranış → Kaçınma	0,235	0,000	Kabul
H ₁₆ : İlişki odaklı davranış → Uzlaşma	0,348	0,000	Kabul
H ₁₇ : İlişki odaklı davranış → Duygusal tükenme	-0,334	0,000	Kabul
H ₁₈ : İlişki odaklı davranış → Duyarsızlaşma	-0,303	0,000	Kabul
H ₁₉ : İlişki odaklı davranış → Kişisel başarı hissi	0,144	0,006	Kabul
H ₂₀ : Değişim odaklı davranış → Tümleştirme	-0,565	0,000	Kabul
H ₂₁ : Değişim odaklı davranış → Ödün verme	-0,405	0,000	Kabul
H ₂₂ : Değişim odaklı davranış → Hükmetme	-0,201	0,000	Kabul
H ₂₃ : Değişim odaklı davranış → Kaçınma	-0,393	0,000	Kabul
H ₂₄ : Değişim odaklı davranış → Uzlaşma	-0,560	0,000	Kabul
H ₂₅ : Değişim odaklı davranış → Duygusal tükenme	0,344	0,000	Kabul
H ₂₆ : Değişim odaklı davranış → Duyarsızlaşma	0,404	0,000	Kabul
H ₂₇ : Değişim odaklı davranış → Kişisel başarı hissi	-0,377	0,000	Kabul
X ² /df= 2,98 GFI= 0,91 CFI=0,93 AGFI= 0,90 RMSEA=0,07			

Kurulan yapısal eşitlik modelinin uygunluğu test etmek için uyum indeksleri kullanılmıştır. Uyum indeksleri kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. İndekslerin değerlendirilmesi kapsamında kabul gören (Şimşek, 2007) ve bu araştırmada dikkate alınan uyum iyiliği değerlerine yönelik kriterler Tablo-28’de sunulmuştur.

H₄ hipotezi, görev odaklı davranış tümleştirmeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,68 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₅ hipotezi, görev odaklı davranış ödün vermeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,70 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₆ hipotezi, görev odaklı davranış hükmetmeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,43 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₇ hipotezi, görev odaklı davranış kaçınmayı pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,56 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₈ hipotezi, görev odaklı davranış uzlaşmayı pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,66 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₉ hipotezi, görev odaklı davranış duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,30 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₀ hipotezi, görev odaklı davranış duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,32 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₁ hipotezi, görev odaklı davranış kişisel başarı hissini pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,42 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₂ hipotezi, ilişki odaklı davranış tümleştirmeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,33 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₃ hipotezi, ilişki odaklı davranış ödün vermeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,30 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₄ hipotezi, ilişki odaklı davranış hükmetmeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,20 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₅ hipotezi, ilişki odaklı davranış kaçınmayı pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,24 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₆ hipotezi, ilişki odaklı davranış uzlaşmayı pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,35 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₇ hipotezi, ilişki odaklı davranış duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,33 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₈ hipotezi, ilişki odaklı davranış duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,30 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₁₉ hipotezi, ilişki odaklı davranış kişisel başarı hissini pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,14 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₀ hipotezi, değişim odaklı davranış tümleştirmeyi negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,57 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₁ hipotezi, değişim odaklı davranış ödün vermeyi negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,41 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₂ hipotezi, değişim odaklı davranış hükmetmeyi negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,20 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₃ hipotezi, değişim odaklı davranış kaçınmayı negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,39 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₄ hipotezi, değişim odaklı davranış uzlaşmayı negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,56 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₅ hipotezi, değişim odaklı davranış duygusal tükenmeyi pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,34 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₆ hipotezi, değişim odaklı davranış duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,40 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

H₂₇ hipotezi, değişim odaklı davranış kişisel başarı hissini negatif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı -0,37 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 28. Modifikasyon Uyum İndeks Kriterleri

	Kabul Edilebilir Aralıklar	Elde Edilen Değerler
χ^2/ df (Serbestlik Derecesi)	2,0-5,0	2,98
RMSEA	$\leq 0,08$	0,07
CFI	$\geq 0,90$	0,93
GFI	$\geq 0,90$	0,91
AGFI	$\geq 0,90$	0,90

(Şimşek, 2007)

Tümleştirmede meydana gelen değişikliğin %89'u görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir. Ödün vermede meydana gelen değişikliğin %74'ü görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir. Hükmetmede meydana gelen değişikliğin %26'sı görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir. Kaçınmada meydana gelen değişikliğin %53'ü görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir. Uzlaşmada meydana gelen değişikliğin %86'sı görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir. Duygusal tükenmede meydana gelen değişikliğin %30'u görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir. Duyarsızlaşmada meydana gelen değişikliğin %38'i görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir. Kişisel başarı hissinde meydana gelen değişikliğin %86'sı görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve değişim odaklı davranış ile açıklanabilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

5.1. Genel Değerlendirme

Bu bölümde, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara yönelik yorumlar yapılmış, elde edilen bulgular literatürdeki diğer araştırma bulgularına benzerlik ve farklılıkları açısından değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden elde edilen skorlar düzeyinin Maslach tükenmişlik ölçeğinden elde edilen skorlar üzerindeki tesirini açıklayabilmek adına basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyine bakıldığında ortaya çıkan modelin istatistiksel manada anlamlı olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden elde edilen skorlar düzeyinin Rahim örgütsel çatışma ölçeğinden elde edilen skorlar üzerindeki etkisini açıklamak üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan algılanan liderlik davranışı ölçeği teorik olarak üç faktörden oluşmaktadır. Buna göre, ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı önce her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmış, daha sonra ise ölçeğin geneli hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize cinsiyetin algılanan liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermese de genel olarak erkeklerin puan ortalamalarının kadınlara oranla biraz daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görölmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize cinsiyetin örgütsel çatışma ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermese de genel olarak kadınların puan ortalamalarının erkeklere oranla biraz daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği teorik olarak üç faktörden oluşmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissidir. Duygusal tükenme faktörünün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,88; duyarsızlaşma faktörünün 0,81; kişisel başarı hissi faktörünün 0,80; olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak tespit edilmiştir. Tükenmişlik ve cinsiyet arasında tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tükenmişlik alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılık vardır. Duyarsızlaşma kadınlara nazaran erkeklerde daha yüksektir.

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görölmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize medeni durumun algılanan liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir.

Araştırmaya katılanların Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeğinin, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görölmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize medeni durumun tükenmişlik ölçeğinin, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Araştırmada katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundan elde edilen ortalama puanların medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bekar olan bireylerin duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları evli olan bireylere göre istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur.

Yine araştırmaya katılanların Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeğinin, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görölmektedir ($p>0,05$). Buda bize Tükenmişlik alt boyutu olan duygusal tükenme ile kişisel başarı hissi ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığını diğer bir alt boyut olan duyarsızlaşma ile ise medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir. Bekâr bireylerin ise tükenmişliği evlilere oranla daha yüksektir.

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının bireylerin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görölmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin eğitim düzeylerinin algılanan liderlik davranışı ölçeğinin ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığını göstergesidir.

Araştırmaya katılanların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanlarının ortalamasının bireylerin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinin ve alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görölmektedir ($p>0,05$). Buda bize Örgütsel Çatışma ve Eğitim Düzeyi arasında da anlamlı bir ilişki olmadığını, örgütsel çatışma eğitim düzeyi üzerinde önemli bir rol oynamadığını gösterir.

Araştırmaya katılanların Maslach tükenmişlik ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görölmektedir ($p>0,05$). Bu da bize gösterir ki eğitim düzeyinin duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında bir anlamlılık yoktur fakat kişisel başarı ile tükenmişlik

arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu anlam ilköğretim ve lise mezunu olan bireylerde daha yüksektir. Lisans mezunu kişilerin kişisel başarı hissi ilköğretim mezunlarına oranla çok daha yüksektir.

Araştırmaya katılanların algılanan liderlik davranışı ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların algılanan liderlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p < 0,05$). Bu durum bize kişilerin yaş grupları algılanan liderlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynadığının göstergesidir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre, algılanan liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için farklılığın 28-34 yaş grubundaki kişiler ile 35 yaşının üzerinde olan kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Algılanan liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutları için 35 yaşının üzerindeki kişilerin ortalama puanları 28-34 yaş aralığındaki kişilerin ortalama puanlarından istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların çatışma ölçeğinden, elde edilen puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0,05$). Yani yaş ve örgütsel çatışma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmaya katılanların Maslach tükenmişlik ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0,05$). Bu da bize Yaş ve tükenmişlik arasında kişisel başarı konusunda anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir. Sonuçlara göre farklılığın 27 yaşının altındaki kişiler ve 35 yaşının üzerinde olan kişiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı hissi alt

boyutu için 35 yaşının üzerindeki kişilerin puanlarının ortalamasının 27 yaşındaki kişilerin puanlarının ortalamasından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılanların Maslach tükenmişlik ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların tükenmişlik ölçeği, ve alt boyutlarının puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize çalışma süresinin, tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları arasında önemli bir rol oynamadığını gösterir.

Araştırmaya katılanların Rahim örgütsel çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puanların ortalamasının çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler normal dağılım varsayımını sağladığı için ikiden fazla örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından (ödün verme alt boyutu hariç) elde edilen puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum bize kişilerin çalışma sürelerinin çatışma ölçeğinden ve alt boyutlarından elde edilen puan ortalaması üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir. Ödün verme alt boyutunun puan ortalamasının çalışma süresi için farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 4 yıldan az çalışan kişilerin ortalama puanları, 9 yıldan fazla çalışan kişilerin ortalama puanlarından yüksek bulunmuştur. Araştırmada ölçekler arasında korelasyon analizi sonucunda bütün faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2. Sonuç

Son yüzyılda globalleşmenin tesiriyle birlikte hızla ilerleyerek gelişen ve değişen örgütlerin rekabet ve verimlilik prensiplerine göre çalışması, örgütlerin amaç ve çıkarlarına uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde oluşması sadece nitelikli ve kaliteli insan gücü ve bu güce ışık sağlayacak liderlerle mümkün hale gelecektir. Liderler, örgütsel amaçları ortaya koymak gayesiyle meydana gelen ve içinde yer aldığı örgütlerdeki bireylerden her yönüyle farklı, yüksek bilgi, beceri ve karizmaya sahip olan kişilerdir. Bu manada liderlerin sahip oldukları kişilik nitelikleri ve kabiliyetleri onların buldukları örgütlerde yerlerinin ve liderlik tarzlarının belirlenmesinde önemli bir unsur olarak söylenebilir. Günümüzde

literatürde çok sayıda liderlik yaklaşımı vardır. Bunların çoğu işletmeler için etkili ve verimli bir oluşum sağlarken kimi liderlik tarzları örgüt içerisinde verimli olamamakta takipçilerini etkileyememektedirler. Bir örgüt için her konuda iyi bir lider demektir. Lider pozitif veya negatif özellikleri ile bir işletmede çalışanların performansından örgütün vizyon ve misyonuna, ulaşmak istediği hedeflere diğer işletmelerle rekabet yarışında ileri gitme veya geri kalmaya dair her konuda etkili olabilmektedir. Çağımızın liderlerinin yer aldıkları örgüt içerisinde başarıyı yakalayabilmeleri için örgüt içerisinde insan kaynaklarına her anlamda gereksinim duyarlar.

Sosyal bir varlık olan insan hem iş yaşamında hem de özel hayatında diğer insanlarla beraber yaşamak zorunda ve beraber belirli bir amaca dair uğraş verme gayretindedir. Tabi ki bu durumda farklılıkların getirisi olarak tüm bireylerin her zaman aynı şekilde düşünemediklerini ve aynı davranmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Buda özellikle çalışma ortamında çatışmayı kaçınılmaz kılarak oluşmasına sebep olmaktadır. Elbette bu çatışmaların başlamasına bireylerin birbirlerinden farklı olan özellikleri öncülük etmektedir. Lakin daha sonra başka sebeplerde ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanların demografik özellikleri, eğitim düzeyleri ve örgüt içindeki konumları da bu çatışmalara neden olabilmektedir. Örgütte meydana gelen çatışmalarda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yaşanan çatışmaları önlenmek mümkün değilse de en aza indirilmesi ve kontrolün sağlanması mümkündür bu da iyi lider ve yöneticilerin varlığıyla olabilir. Yaşadığımız dünya ve özellikle iş dünyası asla toz pembe değildir, insanın içinde olduğu her yerde çatışma kaçınılmazdır. Böyle bir durumda geriye kalan tek bir seçenek vardır: Çatışmayı doğru kararlar ile yönetmek, çatışma yaşanan ortamda çatışmanın şiddetini ve gerginliğini azaltıcı bir otorite sağlamak önemlidir. İşletmeler için iyi bir liderin varlığı bu konuda da kaçınılmaz bir gerçekliktir.

Diğer taraftan fazlaşan rekabet koşulları ve hızla gelişen teknolojinin çalışma koşulları üzerindeki olumsuz tesiri ile tükenmişlik günümüz örgütleri için ciddi bir problem oluşturmaktadır. Elbette örgütte çatışmaları en asgari seviyeye düşürecek olan grupla arası iyi adaletli, sağduyulu, empati yeteneğine sahip, anlayışlı, disiplinli bir liderin olmayışı da bu çatışmaları içinden çıkılmaz bir hale getirerek durumu kötüye götürebilir. Örgüt içerisinde liderin gerekli liderlik vasıflarını taşıyamaması zor koşul ve şartlarda takipçilerini çalıştırması adaleti sağlayamaması çalışanların çatışma içerisine girmesine ve durumda zamanla kişilerde yorulmaya, bıkkınlığa sebep olmaya başlar. Bu şekilde başlayan sıkıntılarda bir süre sonra bireylerin tükenmesine sebep olur. Tükenmeye uğrayan çalışanların bu durumları iş performansları üzerlerinde olumsuz etki yapmaya başlar. Verimleri azalır, başarısızlıkları

çoğalır işlerini önemseyerek yapmamaya başlarlar. Tüm bunlarda işletmelerin performanslarının düşmesine yenilik ve değişimlere uzak kalarak rakipleri karşısında geri kalmalarına neden olur. Örgütte çalışan bireylerin psikolojik olarak rahat ve sağlıklı olması işletmeler için önemli bir konudur. İşletmelerin günümüzdeki rekabet ortamında üretim sunarak daha verimli ve kaliteli iş yapabilmeleri çalışanlarına verdikleri iyileştirilmiş maddi ve sosyal hakların yanı sıra onların huzur ve mutluluklarını sağlamalarına bağlıdır. İşletmeler bu kritik detayı unutmamalı ve çalışanlarının tükenmişliğe girmelerini engellemelidirler.

5.3. Araştırmacılara Öneriler

- Algılanan liderlik davranışının örgütsel çatışma ve tükenmişlik üzerine etkisini belirlemek için diğer özel sektörlerde de, uygulaması yapılarak, karşılaştırılmalı bir sonuca varılabilir.
- Tekstil fabrikalarında çatışmaların nedenleri ve sonuçları üzerine daha kapsamlı ve nitel bir araştırma yapılabilir. Başka alandaki fabrikalar ve tekstil fabrikaları arasında çatışma ve tükenmişlik konusunda karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.
- Liderliğin çatışma ve tükenmişlik üzerindeki etki ve kontrolüne dayalı stratejiler saptanarak, daha fazla değişkenle benzer bir çalışma yapılabilir.
- Bu çalışmaya benzer nitel ve nicel çalışmaların bir bileşimi olarak daha kapsamlı bir çalışma kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilir.

5.4. Uygulayıcılara Öneriler

- İşletmelerdeki yönetici ve liderlere liderlik ve yöneticilik becerilerinin daha olumlu ve etkili kazandırılması, iş ortamında çatışmaların daha etkin çözülmesi için etkinlik sağlayacaktır. Bu nedenle seminer, konferans, hizmet içi eğitimlerle, kitaplar ve dokümanlarla yöneticilerine bu özellikler kazandırılabilir.
- Çalışma hayatında yönetici ve liderlerin çalışanlar arasında cinsiyet ayrımına gitmemesi örgüt içerisinde çatışmayı azaltıcı bir faktör olabilir. Fakat kadın çalışanların anne ve eş olma durumlarını da baz alarak fazla zorlamamaları kadınların çatışma ve tükenme yaşanmalarını en aza indirecektir.
- Örgüt içerisinde liderlerin çalışanlara eşit ve adaletli tavır ve davranışları hem çalışanlar arasında hem de örgütün geneli içerisinde çatışmayı önleyici bir etkidir. Lider ve yöneticilerin bu konu üzerinde durmaları gerekmektedir.
- Örgüt içerisinde çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı koordinasyonu sağlayıcı toplantılar yapılması, çalışanların fikir ve düşüncelerinin alınması, işleyiş ve işe dair

sorunlarının olup olmadığının sorulması ve eğer varsa lider ve yöneticilerin bu konu üzerine eğilmeleri ve çözüm yoluna başvurmaları örgüt içerisinde çatışma ve tükenmişliği en aza indirecek etkenlerdendir.



KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (1997). *Hava harp okulu ve İstanbul üniversitesi işletme fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma*, İstanbul: 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.
- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). *Günümüzün etkin liderlik anlayışı: Değişimci Liderlik, Yönetim ve Ekonomi*, S.6, ss.1-12.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma psikolojisi*, Isparta: Bil Ofset.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). *Seyahat acentaları çalışanlarının tükenmişlik düzeyi: Hatay örneği*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 14, s.90.
- Altıntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1984). *The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis*. Psychometrika, 49(2), 155-173.
- Aras, Z. (2006). *Birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hemşire ve ebelerin tükenmişlik durumları, yüksek lisans tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). *Tükenmişlik Sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 10, S. 2, s.23.
- Argon, T. ve Eren A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arıkan, S. (2001). *Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.1, ss.22.
- Arklan, Ü. (2006). *Siyasal liderlikte karizma olgusu: Recep Tayyip Erdoğan örneğinde teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 45-65.
- Arslantaş, C.C.ve Pekdemir, I. (2007). *Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi 2007/1, ss.261-286
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). *Re-examining the components of transformational leadership using the multifactor leadership*.
- Aydın, A. (1997). *Liderliğin temel nitelikleri nelerdir?* 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, 82. İstanbul.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları*, Erciyes Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayım.
- Bakan, İ. (2008). *Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.10, ss.1-40.
- Barbuto, J.E. (2005). *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents*. Journal of Leadership and Organizational Studies 11(4): 26-40.
- Barutçu, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon bilim dalı örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamuk Kale Üniversitesi. Denizli,
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1985). *Model of transformational leadership*. in t.f. mech & G.B. mccabe (eds.), Leadership and academic librarians (pp. 66–82) . Westport, CT: Greenwood, 1998
- Bass, B.M. (1990). *The bass handbook of leadership, theory, research, and managerial applications*, New York: The Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1993). *Transformational leadership and organizational culture*, *Public Administration Quarterly*, C: 17, No: 1, s. 112-121.
- Bass, B.M. Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass, M. B. (1997) . *The ethics of transformational leadership*, *Kellogg leadership studies project working papers*, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP
- Bass, M.B. (1965). *Leadership, Psychology and Organizational Behaviour*, Tokyo: John Weatherhill Inc.
- Başaran İ.E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi E.F. Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bayraktar, N. (2011). *Motoru yakma sendromu*. *sabah haber plus*, Erişim Tarihi: 13.07.2018.
- Bedük, A. (2014). *Örgütsel psikoloji yeni yaklaşımlar güncel konular*. Konya: Atlas Akademi.

- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Berger, K. S., Thompson, R.A. (1998). *The developing person through the life span*. New York: Worth Publishers.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Black J. S. ve Lyman, W. P. (2000). *Management, Meeting new challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964). *Managing intergroup conflict industry. houston: gulf publishing company*.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2003). *Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.9, ss.59-85.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks edited version of a report for chase consulting and the management standards centre*. <http://www.leadership-studies.com>
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., and Harrison, D.A. (2005). *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, pp. 117-134.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 95-108.
- Buick, I. and Thomas, M. (2001). *Why do middle managers in hotels burn out?* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(6), 304-309.
- Burnak, Ö. (2007). *Örgütsel tükenmişlik kamu ve özel işletmelerdeki çalışanlara yönelik bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row, Publishers.
- Can, H. (1986). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Tipo Matbacılık Ofset.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetimi*. Adım Yayıncılık, Ankara
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Canbolat, S.G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Carrel, M.R., Jennings D.F. and Heavrin J.P. (1997). *Fundamentals of organizational behavior, prentice hall international inc.*
- Ceylan, A. (2013). *Çalışan kadınların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi, Edirne örneği. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.*
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. Yönetim, 16 (51), 32-42.*
- Champion, D. L. (1979). *A comparison of men and women managers on preferences for.*
- Chang, W. and Chiang, Z. H. (2007). *A study on how to elevating organizational creativity of design organization. IASDR07 international association of societies of design research. The Hong Kong Polytechnic University. 12Th to 15Th November 2007*
- Chou, C.P., and Bentler, P. M. (1995). *Estimation and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications (pp. 37–55). Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Chusmir, L.H., and Mills, J. (1988). *Resolution of conflict: managerial gender.*
- Cole, D.A. (1987). *Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 55, 1019-1031.*
- Cole, G.A. (1993). *Management theory and practice, London: DP Publication Ltd.*
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, Academy of Management Review 12(4): 637-647;*
- Cook, C.W., Hunsaker, P. ve Coffey, R.E. (1997). *Management and organizational behaviour, chicago, twin the mc graw hill book companies inc.*
- Cordes, C. and T.W. Dougherty (1993). *A review and an integration of research on job burnout, Academy of Management Review, 18(4), 621-656.*
- Çağlar, İ. (2004). *İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.2, ss.91-122.*
- Çağlar, İ. (2013). *Örgüt geliştirme. Ankara: Nobel Yayıncılık.*
- Çağlayan, O.A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.*

- Çelik, C. Sünbül. Ö. (2008). *Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3,ss.49-66.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir uygulama, Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çelik, M. ve Polat, H.Y. (2017). *Kamu ve özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik stratejileri açısından karşılaştırılması*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2017, Cilt 7, Sayı 1, ss.93-112.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). *Lider desteğinin çalışanların iş-ali yaşam çatışması ve iş performansına etkisi: savunma sektöründe bir araştırma*, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Haziran 2010, ss.19-41.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2012). *İş tatmini – kişi – örgüt uyumu ve amire güven – kişi – örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü*, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Nisan 2012, Cilt:14, Sayı:02, ss.57-78.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çoroğlu C. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Daft, R. (2001): *Organization theory and design*, Eighth Edition, Thomson South Western.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın, İstanbul: Yağmur Kitap.
- Değirmenci, C.H. (2012). *21'nci yüzyılda liderlik ve iş dünyası*. İstanbul: Bilge Karınca.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Demir, H. ve Tarhan, O. (2008). *Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi*, İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi, Y.19,S.61,ss.72-90.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (1992). *Sosyal bilimler sözlüğü*. İstanbul: Ağaç Yayıncılık.
- Demirci, M.K. (1998). *Dönüştürücü önderlik kuramının önderlik kuramları yönünden incelenmesi*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Dexter, P. (2009). *The similarities and differences between four leadership models and how they might address contemporary leadership issues and challenges*, Supervised by: Dr. Mark Esposito, SMC Working Paper. Kaynak: http://www.academia.edu/2671325/The_Similarities_and_Differences_between_four_

- Leadership_Models_and_How_They_Might_Address_Contemporary_Leadership_Issues_and_Challenges (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2016).
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme: teori, uygulama ve teknikler*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1995). *İşletme yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Doğan, M. (2018). *Liderlik yöntemleri ve işgörenler üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyoner liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Dökmen, Ü. (1999). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yay.
- Drucker, P.F. (1998). *Yeni gerçekler, Çev. Birtane Karanakçı*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No:80.
- Ekici, K.M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. No: 242,
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Basım.
- Eryılmaz, B. (2002) *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Fiol, C.M., Harris, D. House, R. (1999). *Charismatic leadership: strategies for effecting social change*, The Leadership Quarterly, Y.10,Num.3, pp.449-482.
- Freudenberger, H.J. (1974), *Staff burn-out*, *journal of social issues*, Vol.30, Number 1, 159-165.
- Gardner, J.W.(1990). *On leadership*, New York: The Free Press.
- Genç, R. (2009): *Profesyonel yöneticinin yöntem ve kavramları*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi (İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması)*, *Doktora tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ankara.
- Girgin, G. ve Baysal A. (2005). *Tükenmişlik sendromuna bir örnek: zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi*, TSK Koruyu Hekimlik Bülteni, 4(4), 172-187.
- Goleman, D., Richard, B. and McKee, A. (2011). *Yeni liderler*, Çev.Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökçe, G. ve Şahin. A. (2001). *Örgütte liderlik*, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları, ss.85-136.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Gülbahar, Y. ve Büyüköztürk, Ş. (2008). *Değerlendirme tercihleri ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 35: 148-161.
- Gümüş, M, (1999). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutaniş, R.Ö. (2009). *Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: bir devlet üniversitesi örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 14, S. 3, (2009), s.484.
- Güney, S. (1997). *Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral*, 21.yy'da Liderlik Sempozyumu.
- Güzel, T. ve Y. Akgündüz (2011). *Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi, (9: 2)

- Hasanoğlu, M. (2004). *Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi*, Sayıştay Dergisi, Sayı 52.
- Hater J.J. and Bass, B.M. (1988). *Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*, Journal of Applied Psychology, 73: 695-702.
- Hedlund, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W. M., Snook, S., Sternberg, R. J., (2003). *Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders*, The Leadership Quarterly, 14, ss. 117-140.
- Hellriegel, D. and Slocum, J.W. Jr. (1992). *Management*, New York: Addison-Wesley Publishing Co.
- Hesselbein, F. Goldsmith, M. and Beckhard, R. (2000). *Geleceğin lideri*, Çev. Hayrettin Tok, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Hickman, G.R. (1997). *Transforming organizations to transform society kellogg leadership studies project working papers*, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/
- Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (1989). *Strategic management theory*, Ma: Houghton Mifflin Co., Boston.
- Hodgetts, R.M. and Luthans, F. (2003). *International management, culture, strategy, and behavior*, New York: McGraw Hill/Irwin Publish,
- Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C.L. and Einarsen, S. (2010). *Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying*, British Journal of Management, Vol. 21, 453–468.
- House, R. (2002). *Javidan, mansour. hanges, paul. dorfman, peter. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project globe*. Journal of World Business, Y.37, pp.3-10.
- House, R.J., Woycke, J. and Fodor, E.M. (1988). *Perceived behavior and effectiveness of charismatic and non-charismatic u.s. presidents. ed.: conger, j. ve kanungo, r., charismatic leadership and management*, San-Francisco: Jossey-Bass, 98- 121.
- Hoy, W.K.and Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel.
- <http://notoku.com/yonetici-kimdir-ve-ne-is-yapar>
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the twenty-first century: The role of strategic leadership*. Academy of Management Executive, 13(1): 43–57.

- Ivancevich J.M. and Matteson M.T. (1990). *Organizational behaviour and management*, Boston.
- Izgar, H. (2003). *Örgüt psikolojisi*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- İnan, M. (2013). *Liderlik*, İstanbul: Optimist Yayınları.
- İşcan, Ö. F. (2006). *Dönüştürücü / etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), 160-177.
- Karahan, A. (2008), *Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Karayel, B. (1999). *İşletme yöneticilerinin önderlik davranışları ve işgören tatmini üzerine etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karip, E. (1998). *Dönüştürücü liderlik: kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, S.16, ss.443-446.
- Kavrakoğlu, İ. (2001). *Yaratıcı ve geliştirici liderlik, değişimin liderleri* (Editör:Melih Arat) İstanbul: Mavi Kitaplar.
- Ke, W. and Wei, K.K. (2007). *Organizational culture and leadership in ERP implementation*. Decision Support Systems, pp.1-11.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*: Sage.
- Kent, T. (2005). *Management decision leading and managing: it takes two to tango*, Vol: 43 Num.7/8, pp.1010-1017.
- Kesken, J. ve Ünnü, N.A. (2011). *Öteki liderlik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kılınç, T. (1975). *Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt:14, ss.103- 104.
- Kılınç, T. (1985). *Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt:11, s.103-124.
- Kılınç, T. (1988). *Örgütlerde rol çatışma ve belirsizliği ile başa çıkma yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt:17, Sayı:2, ss.103- 118.
- Kirby P.C., Paradise V.L. and King, M.L. (1992). *Extreordinary leaders in education: understanding transformational*
- Kırmaz, B. (2010). *Bilgi çağı lideri*. Ankara Barosu Dergisi, 68(3), 207-222.
- Kissoon, N. (2005). *Bench-to-bedside review: humanism in pediatric critical care medicine a leadership challenge*. Critical Care, 9(4), 371-375.
- Koçel, T. (1989). *Amaçlara göre yönetim, yönetim*, 1(3), 47-59.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği. Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kolitzus, H. (2006). *Sağlık, mutluluk ve inanç*, İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Korabik, J. Ayman, R. (1987). *Androgyny and leadership style: Toward a conceptual synthesis. Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, New York.*
- Kristof, A. L. (1996). *Person–organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. Personnel Psychology, 49, 1–49.
- Lambert, T. (1998). *Kilit Yönetim Çözümleri, Yönetici Problemleri için 50 Çözüm*, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Lee, R.T. and B.E. Ashforth (1993). *A further examination of managerial burnout: toward an integrated model*, Journal of Organizational Behavior, 14, (3- 20).
- Luthans, F. Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. (K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn, Çev.). Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline.
- Marsh, H.W., Balla, J. R., McDonald, R. P. (1988). *Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size*. Psychological Bulletin, 103, 391-410.
- Maslach, C. (2009). *Tükenmişlik modeli*, http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=18639.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). *The measurement of experienced burnout*, Journal of Occupational Behaviour, Vol. 2.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout*, jossey-bass, San Francisco, Ca.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). *The measurement of experienced burnout*, Journal of Occupational Behavior, 2: 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). *Job burnout, annual review of psycholog*, Vol. 52.
- Mintzberg,H.,and Quinn,J.B.(Eds.) (1996). *The strate gyprocess concepts,contexts, cases* (3rd ed.). London: Prentice Hall
- Mondy, R.W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. (1991). *Management: Conseptp, practices and skills*.
- Morgan, C.T. (1991). *Psikolojiye giriş*, Çev.: Sirel Karakaş – Rükzan Eski, Konya: Akademi Eğitim Yayınları.

- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*, Çev. Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları.
- Negiz, N. ve Tokmakçı, E. (2011). *Çalışma yaşamında kadının tükenmişliği: aile-iş-sosyal yaşam açısından tükenmişlik*, Journal of Yasar University, Cilt. 24, Sayı. 6, s.40-45.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, California: Sage Publications Inc.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algularına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 22, Sayı 2, s. 217-224.
- Otacıoğlu, S.G. (2008). *Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), 103–116.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerine bir uygulama. yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özalp, İ. (1989). *Örgütlerde çatışma*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7,Sayı:1,ss.81- 114
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1990). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi E.S.B.A.Ç.V. Yayınları.
- Özler, E. (2012). *Örgütsel davranışta güncel konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve inönü üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Özsalmanlı, A.Y. (2003). *Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik*, DEÜ, İİBF, 137-148.
- Öztabağ, L. (1970). *Psikolojide ilk adım*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Çantay Yayın.
- Peker, Ö. ve Nihat A. (2000): *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı yayınları.
- Perlman, B. and Hartman E.A. (1982). *Burnout: summary and future research*, Human Relations, 35(4), 283-305.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing conflict*. The International Journal Of Conflict Management , 206-235.
- Rahim.M. A. (1983). *Organizational conflict inventory*, Robbins, Stephen P.; *Örgütsel davranışın temelleri*, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, ETAM AŞ., 1994.
- Robbins S.P. (1991). *Örgütsel davranışın temelleri*, Çev. S. Ayşe Öztürk, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (S. A. Öztürk, Çev.), ETAM A.Ş. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Roobbins, S. (1986). *Organizational Behavior*, 3 ed, NevvJersey, Prantion- Holl.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*, Praeger, New York.
- Rowold, J. and Schlotz, W. (2009). *Transformational and transactional leadership and followers chronic stress*, Kravis Leadership İnstitute, Leadership Review, Y.9,Num. 2, pp.35-48
- Russell, R.F. and Stone, A.G. (2002). *A review of servant leadership attributes: developing a practical model*, leadership and organization development journal, Vol.23, Num.3, pp.145-157.^
- Sarıtaş, M. (1997). *Yönetimde kişilik faktörü*, Eğitim Yönetimi Dergisi. 3:4, 527-548
- Saruhan, S., Yıldız, C. ve Leyla, M. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Savaş, B. (1998). *Değişen liderlik*. Excellence, Nisan, s.9.
- Solmuş, T. (2010). *İşyeri terapisi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık,
- Soysal, A. (2011). *İş yaşamında tükenmişlik*, Çimento İşveren Dergisi, Cilt. 25, Sayı.6, (Kasım 2011), s.22.
- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus*. The Leadership and Organization Development Journal, 25(4), 349-361.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu, tükenmişlikle mücadele yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, A., Temizel, H. ve Örselli, E. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma*, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın S.8, ss.657-665.
- Şahin, N.H. (1995). *Stresle başa çıkma olumlu bir yaklaşım*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şamdan, A.İ. (2008). *Örgütsel çatışma ve çözümlenme yöntemleri: bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Şen, S. (1981). *İşletme yönetimi*, Ankara: Emel Yayıncılık.
- Şendur, F.E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Şimşek, H. (2005). *Örgütler, yönetim ve liderlik: liderliğe çoklu bakış*, www.mebnet.net/duyurular/seminer/orgutler

- Şimşek, M. (2006). *Beşeri sermaye ve beyin göçü kapsamında Türkiye - karşılaştırmalı bir analiz-*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinox
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*, Konya.
- Şimşek, M., Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,
- Tabak, A. (1997). *Askeri liderlik ve uygulama, Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A., (2010). *Liderlik kavramına tarihsel bir bakış*.
Kaynak: web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrani.pdf
- Tekarslan, E., Baysal, C., Şencan, H., Kılınc, T., (1989) *Sosyal psikoloji*, İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Tekaslan, E. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Basım.
- Tekin, A. (2009). *Yönetici hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi. yüksek lisans tezi*, İstanbul: Haliç Üniversitesi Yayınları.
- Telli, E., Ünsar A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). *Liderlik Davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama*, Electronic Journal of Vocational Colleges, (Aralık 2012), s.137.
- Tengilimioğlu, D. (2005). *Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14,ss. 1-16.
- Thompson, B.L. (1998). *Yeni yöneticinin el kitabı yönetim fonksiyonları*, Çev. Vedat G.Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Thompson, J. D. (1976). *Örgütlerde çalışırken yönetim teorisinin toplum bilimsel temeli*, Çeviren: Ural Sözen -Tengiz Üçok, Ankara.
- Tokat, B. (1999). *Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, ss.23-40
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu, *Tükenmişlik*, (2018) <http://www.tdk.gov.tr>
- Türk Dil Kurumu. (2018). “Örgüt”
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b6eb7aa3a4bc1.94592111 (Erişim Tarihi, 05.08.2018).

- Türk Dil Kurumu. (2018). “Statü” <http://www.tdk.org.tr/tdksozluk>,(Erişim Tarihi, 05.08.2018).
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). *İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi (Elektronik Versiyonu)*. Mevzuat Dergisi, Sayı: 75, Mart 2004.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012), *Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15, Sayı.1, ss.25-57.
- Vecchio, R.P. (1995). *Organizational behavior*, Dryden Pres, fort worth.
- Wright, S. (1960). *Path coefficients and path regression: alternative on complementary concepts*. Biometrics, 16(2), 189-202.
- Yeşil, S., (2013). *Küreselleşme ve değişen çevre dinamikleri ışığında yeni yönetim yaklaşımlarından seçme konular*. Ankara: Seçkin Yayınları,
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M., Alioğlu, F., Gündoğan, R., Özyurt, S.C., Tümöz, M., Aslan, N., ve Aksaray, F. (2005). *Tükenmişlik sendromu (staff burn out)*, Kadın Doğum Dergisi. 3 (4), 625-629
- Yörük, D., Dünder, S. ve Topçu, B. (2011). *Türkiye’deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler*. Ege Akademik Bakış, 11(1), 103-109.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yüksel, E., (2007). *Görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkileri: Kütahya’da bir uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

AÇIKLAMA

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Gülşen BOLAT'ın Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı'nda hazırladığı 'Algılanan liderlik davranışının örgütsel çatışma yönetim stili ve tükenmişlik üzerine' etkisini belirlemeye yönelik konulu tez çalışması için hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceğinden, ankette kimlik bilgisi belirtmeniz istenmemektedir.

Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Gülşen BOLAT

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Medeni Durumunuz: Bekar Evli

Eğitim Düzeyiniz : İlköğretim Lise Lisans Lisans Üstü

Çalışma Süreniz :

Lütfen işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.

M.No:	Madde	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Bir Ölüde Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
5	İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	1	2	3	4	5
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5

12	Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	1	2	3	4	5
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
17	İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	1	2	3	4	5
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	1	2	3	4	5
19	Bu işte bir çok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
22	İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Akranlarınızla (**Sizinle aynı statüde olan çalışma arkadaşlarınız**) sizin aranızda uyuşmazlıklar, fikir ayrılıkları olabilir. Bu tür durumları siz nasıl halledersiniz? (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Bir Ölçüde Katılıyorum, (4) Çoğunlukla Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

23	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için meseleyi amirimle birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
24	Amirimın ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
25	Amirimle uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
26	Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayarak çözümler bulmak için, amirimle işbirliği yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27	Amirlerimle farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
28	İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
29	Fikirlerimi kabul ettirmek için, etkileme gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
30	Bir kararı kendi lehime çevirmek için, otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
31	Amirimın isteklerini genellikle yerine getiririm.	1	2	3	4	5
32	Amirimın isteklerine genellikle hayır diyemem.	1	2	3	4	5
33	Amirimle bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde, onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
34	Amirime genellikle tavizkar davranırım.	1	2	3	4	5
35	Çıkmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm.	1	2	3	4	5
36	Uzlaşmaya varmak için amirimle karşılıklı görüşmeler yaparım.	1	2	3	4	5
37	Amirimle ters düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
38	Amirimle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
39	Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.	1	2	3	4	5
40	Genellikle amirimın önerileri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
41	Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	1	2	3	4	5
42	Genellikle, herhangi bir sorunun, benimle ilgili tarafının peşine kararlı bir şekilde düşerim.	1	2	3	4	5
43	Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
44	İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için amirimle işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5

45	Amirimmin beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
46	Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
47	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için amirimle uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
48	Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için amirimle birlikte çalışmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki soruları amirinizin davranışlarını düşünerek cevaplandırınız.. Bu ölçekte (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Bir Ölçüde Katılıyorum, (4) Çoğunlukla Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.						
Benim amirim...						
49	Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.	1	2	3	4	5
50	Kısa dönemli faaliyetleri planlar.	1	2	3	4	5
51	Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı (paylaşımını) gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
52	Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar.	1	2	3	4	5
53	Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	1	2	3	4	5
54	Birim faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.	1	2	3	4	5
55	Operasyonları ve performansını aktif olarak takip eder, izler.	1	2	3	4	5
56	İşi aksatacak mevcut problemleri çözer.	1	2	3	4	5
57	Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	1	2	3	4	5
58	Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	1	2	3	4	5
59	Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
60	Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	1	2	3	4	5
61	Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
62	Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	1	2	3	4	5
63	Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda onları bilgilendirir.	1	2	3	4	5
64	Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	1	2	3	4	5
65	Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.	1	2	3	4	5
66	Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	1	2	3	4	5
67	Birimimizde takım ruhunu oluşturmak hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	1	2	3	4	5
68	Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
69	Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	1	2	3	4	5
70	Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	1	2	3	4	5
71	İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	1	2	3	4	5
72	Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	1	2	3	4	5
73	İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	1	2	3	4	5
74	Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	1	2	3	4	5
75	Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
76	Yöneticim yeni yaklaşımlar dener.	1	2	3	4	5
77	Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	1	2	3	4	5
78	Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	1	2	3	4	5