

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TRANSFORMASYONEL  
LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yusuf NAYIR**

**Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT**

**OCAK-2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

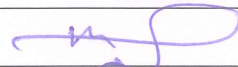
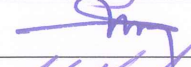

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TRANSFORMASYONEL  
LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf NAYIR

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez 31.01/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. M. Mehmet AKBOYAT	KABUL	
Doç. Dr. Mehmet Niyiloh Kurtlan	Kabul	
Doç. Dr. Harun KIRILMAZ	KABUL	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Yusuf NAYIR
Öğrenci Numarası	:	1560Y47032
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	-
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Sağlık Çalışanlarında Transformasyonel Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki
Benzerlik Oranı	:	%10

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

31/01/2019

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Tarih: 31/01/2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca bana destek olan ve çok şey öğrenmeme vesile olan değerli hocam danışmanım sayın Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT'a,

Desteği ve sevgisiyle sürekli yanımda olan canım eşim Meva KOÇYİĞİT NAYIR'a,

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili babam Talip NAYIR ve sevgili annem Nurhan NAYIR'a,

Çok sevdiğim ablam Ayşe ÖZGEN ve kardeşim Hatice NAYIR'a,

Çalışmama destek veren Gebze Fatih Devlet Hastanesi'nin güzide çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimle...

**Yusuf NAYIR**

**31.01.2019**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	iv
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii

<b>GİRİŞ</b> .....	1
--------------------	---

### **BÖLÜM 1: LİDERLİK, LİDERLİK TARZLARI VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK**.....

<b>LİDERLİK</b> .....	4
1.1. Liderlikle İlgili Kavramsal Çerçeve.....	4
1.1.1. Liderliğin Tanımı.....	4
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	5
1.1.2.1. Özellik Yaklaşımı .....	5
1.1.2.2. Davranış Yaklaşımı.....	6
1.1.2.3 Durumsallık Yaklaşımı .....	8
1.2. Liderlik Tarzları .....	9
1.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzları .....	9
1.2.1.1. Otokratik Liderlik.....	9
1.2.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik .....	10
1.2.1.3. Hümanist Liderlik .....	11
1.2.1.4. Liberal Liderlik .....	11
1.2.2 Çağdaş Liderlik Tarzları .....	12
1.2.2.1. Karizmatik Liderlik.....	13
1.2.2.2. Koç Stili Liderlik .....	14
1.2.2.3. Hizmetkar Liderlik .....	15
1.2.2.4. Transaksiyonel Liderlik .....	16
1.2.2.5. Transformasyonel Liderlik.....	17
1.3. Transformasyonel Liderlik.....	17
1.3.1. Transformasyon Kavramı ve Transformasyonel Liderlik Tanımı.....	18
1.3.2. Transformasyonel Liderlik Modelleri.....	19
1.3.2.1. Burns'ün Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı .....	20
1.3.2.2. Bass ve Avolio'nun Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı.....	21

1.3.2.3. Bennis ve Nanus'un Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı.....	21
1.3.2.4. Tichy ve DeVanna'nın Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı.....	22
1.3.2.5. Podsakoff ve Arkadaşlarının Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı.....	22
1.3.3. Transformasyonel Liderlik Tarzının Boyutları.....	23
1.3.3.1. İdealleştirilmiş Etki veya Karizma.....	23
1.3.3.2. İlham Verici Motivasyon .....	23
1.3.3.3. Bireysel Düzeyde İlgi.....	24
1.3.3.4. Entelektüel Uyarım .....	24
1.3.4. Transformasyonel Liderlik Tarzının Özellikleri.....	24
1.3.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma .....	25
1.3.4.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık.....	25
1.3.4.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi .....	25
1.3.4.4. Değişimin Temsilcileri Olma .....	26
1.3.4.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma .....	26
1.3.4.6. Güçlendirme .....	26
1.3.4.7. Güvenilirlik ve Özgüven .....	27
<b>BÖLÜM 2: TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ .....</b>	<b>28</b>
2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı.....	28
2.2. Tükenmişliğin Nedenleri.....	29
2.2.1. Kişisel Nedenler.....	30
2.2.2. Örgütsel Nedenler .....	31
2.3. Tükenmişliğin Göstergeleri.....	33
2.3.1. Bireysel Göstergeler .....	34
2.3.2. Psikolojik Göstergeler.....	34
2.3.3. Davranışsal Göstergeler .....	35
2.4. Tükenmişlik Süreci .....	36
2.4.1. İdealistik Coşku .....	36
2.4.2. Durgunluk .....	36
2.4.3. Engelleme .....	37
2.4.4. Apati (Duygusuzlaşma) .....	37
2.5. Tükenmişlik Yaklaşımları.....	38

2.5.1. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı.....	38
2.5.2. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı.....	39
2.5.3. Pines Tükenmişlik Yaklaşımı .....	40
2.5.4. Meier Tükenmişlik Yaklaşımı .....	40
2.5.5. Maslach Tükenmişlik Yaklaşımı .....	42
2.5.6. Oldenburg Tükenmişlik Yaklaşımı.....	42
2.6. Tükenmişliğin Sonuçları .....	43
2.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri .....	45
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	47
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	47
3.3. Veri Toplama Aracı.....	48
3.4. Veri Toplama Süreci .....	49
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	50
3.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	51
3.7. Araştırmanın Kısıtları.....	51
3.8. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	51
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>59</b>
4.1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bulgular.....	59
4.2. Çalışmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatiksel Sonuçlar.....	60
4.3. Transformasyonel Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki .....	61
4.4. Transformasyonel Liderliğin ve Tükenmişliğe Etkisi.....	62
4.5. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları .....	66
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>99</b>

## KISALTMALAR

**LS** : Liderlik Soruları

**TS** : Tükenmişlik Soruları





## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Transformasyonel Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları ...	53
<b>Tablo 2:</b> Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	56
<b>Tablo 3:</b> Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve Ölçeklerden Elde Edilen Bulgular .....	58
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri .....	59
<b>Tablo 5:</b> Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama Standart Sapmaları .....	60
<b>Tablo 6:</b> Transformasyonel Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki.....	62
<b>Tablo 7:</b> Transformasyonel Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi .....	63
<b>Tablo 8:</b> Transformasyonel Liderliğin Alt Boyutlarının Tükenmişliğe Etkisi.....	64
<b>Tablo 9:</b> Transformasyonel Liderliğin Alt Boyutlarının Tükenmeye Etkisi.....	65
<b>Tablo 10:</b> Transformasyonel Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Uzaklaşmaya Etkisi ....	66
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları.....	67
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları .....	68
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Yaş gruplarına Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları.....	69
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları .....	71
<b>Tablo 15:</b> Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları.....	72
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Mesleklerine Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları.....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** Çalışmanın Modeli ..... 50

**Şekil 2:** Keşfedici Faktör Analizi ..... 57



**Tezin Başlığı:** Sağlık Çalışanlarında Transformasyonel Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

**Tezin Yazarı:** Yusuf NAYIR

**Danışman:** Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

**Kabul Tarihi:** 31.01.2019

**Sayfa Sayısı:** viii (ön kısım) + 95 (tez) + 4 (ek)

**Anabilimdalı:** Sağlık Yönetimi

Çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının transformasyonel liderlik algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve transformasyonel liderlik kavramları tartışılmıştır. İkinci bölümde ise tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin nedenleri ve boyutları incelenmiştir. Sonrasında ise araştırmanın yöntemi, bulguları ve sonucu yer almaktadır.

Çalışmanın evrenini Kocaeli ilinde hizmet veren bir kamu hastanesinde görevli 787 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 301 çalışan örnekleme oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Transformasyonel Liderlik Ölçeği (Podsakoff ve arkadaşları, 1990), Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (Şeker, 2011) ile katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında ( $p=0,05$ ) analiz edilmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre, çalışanların transformasyonel liderlik algıları ( $3,17\pm 0,627$ ) ve tükenmişlik düzeyleri ( $3,14\pm 0,452$ ) orta seviyededir. Transformasyonel liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü, ancak çok güçlü olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Transformasyonel liderliğin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmakta olup, transformasyonel liderlik uygulamaları tükenmişliğe etki etmektedir.

Araştırmada katılımcıların sosyo demografik özelliklerine göre cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi özellikleri bakımından transformasyonel liderlik algılarında ve cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve meslek grubu özellikleri bakımından tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın yaş ve meslek gibi özelliklerde transformasyonel liderlik algılarında ve çalışma süresi özelliği bakımından tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Sonuç olarak sağlık çalışanlarının yöneticilerinin transformasyonel liderlik davranışlarının yeterli seviyede olmaması beklenenin aksine çalışanların tükenmişliğini artırmıştır. Yöneticiler davranışlarında daha özerk olmalı ve onları grup amaçları için teşvik ederken onları destekleyerek onlar için örnek alabilecekleri uygun model olmalıdırlar.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Tükenmişlik, Sağlık Çalışanları

**Title of the Thesis:** The Relationship Between Transformational Leadership and Burnout in Health Workers

**Author:** Yusuf NAYIR

**Supervisor:** Assoc. Prof.Dr. Mahmut AKBOLAT

**Date:** 31.01.2019

**Nu. of pages:** viii (pretext) + 95 (mainbody) + 4 (app.)

**Department:** Health Management

The aim of this study is to reveal the relationship between health worker's transformational leadership perceptions and burnout levels. In this direction, leadership and transformational leadership concepts are discussed in the first part of the study. In the second part, the concept of burnout, the reasons and dimensions of burnout were investigated. Then, the method, findings and results of the research are included.

The population of the study consists of 787 health care workers in a public hospital serving in Kocaeli province. The sample consists of 301 employees selected by simple random sampling method. The data were collected using the Transformational Leadership Scale (Podsakoff et al., 1990), the Oldenburg Burnout Inventory (Şeker, 2011) and the socio-demographic characteristics of the participants. Descriptive statistical methods, correlation analysis, regression analysis, independent samples t-test and one-way analysis of variance were used to analyze the data. Data were analyzed at 95% confidence interval ( $p = 0.05$ ).

According to the findings of the study, transformational leadership perceptions of the employees ( $3,17 \pm 0,627$ ) and burnout levels ( $3,14 \pm 0,452$ ) are in the middle level. There is a positive but not very strong relationship between transformational leadership and burnout. Transformational leadership has a significant effect on burnout, and transformational leadership practices have an impact on burnout.

According to the socio - demographic characteristics of the participants, there is no significant difference in the perceptions of transformational leadership in terms of gender, marital status, educational status and working time characteristics. Also, there is no significant difference in the burnout levels in terms of gender, marital status, educational status, age, and occupational group characteristics. On the other hand, there are statistically significant differences in the perceptions of transformational leadership in terms of age and occupation. Also, there are statistically significant differences in burnout levels in terms of working time characteristics.

As a result, the transformational leadership behaviors of managers of health workers are not sufficient and this increased burnout levels of employees as a contrary to expectations. Managers should be more autonomous in their behavior . While encouraging their employees for group purposes, managers should support their employees and they should be the consistent role model.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Burnout, Health Workers

## GİRİŞ

İşletmelerde transformasyonel liderlik ve tükenmişlik konuları günümüz araştırmacıları tarafından sıklıkla incelenmekte ve her geçen gün önemini artırmaktadır. Özellikle sağlık sektöründeki hizmet ihtiyacının gün geçtikçe artmasıyla beraber sağlık işletmelerinin sayısı artmış veya mevcut işletmeler büyüme yoluna gitmiştir. Her iki durumda da yapılar genişleyerek karmaşıklaşmış, çalışan sayıları arttığı için tükenmişlik ve liderlik gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır.

21. yüzyılda bilgi toplumunun varlığı, gelişen teknoloji ve değişen çevre koşullarıyla beraber ekonomik, sosyolojik ve kültürel dönüşümler yaşanmaya başlanmıştır. Bu durum çağın gerektirdiği yeni liderlik modellerinin gelişmesini zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda yeni bir anlayış olarak transformasyonel liderlik modeli ele alınmaktadır (Eraslan, 2004: 2). Transformasyonel liderlik, lider ve takipçiler arasında kurulan psikolojik bağ üzerinden takipçilerin daha fazla potansiyel ortaya koymasını sağlayan modern bir liderlik anlayışıdır. Lider takipçileri için bir vizyon belirleyerek onların inanç ve değerlerini bu vizyon çerçevesinde dönüşüme uğratar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 101).

İşletmeler için gün geçtikçe önem kazanan bir diğer kavram olan tükenmişlik; insana yönelik hizmet sunulan sektörlerde daha sık görülmektedir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan tükenmişlik araştırmalarında da bu durum karşımıza çıkmaktadır (Kocaman, 2015, Yavuzekinci, 2018). Tükenmişlik, bireylerin kişisel başarılarının ve işlerine yönelik tatmin duygularının azalarak ruhsal ve fiziksel problemler yaşaması olarak tanımlanabilir. Bu durumdaki bireylerin yaptıkları işe karşı tutumları, bağlılıkları, iletişimleri ve verimlilikleri negatif yönde değişmeye başlar (Özipek, 2006: 4).

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde çalışanların tükenmişlikleri artıran veya azaltan birçok faktörün bulunduğu görülmektedir. Liderlerin uyguladıkları liderlik tarzları da bu faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Ayan ve Kahraman, 2013: 5).

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusu sağlık çalışanlarında transformasyonel liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde liderlik, liderlik tarzları ve bu araştırmanın konusu olan transformasyonel

liderlik kavramları açıklanmıştır. Transformasyonel liderlik başlığı altında bu liderliğin tanımı, modelleri, boyutları ve özellikleri yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde tükenmişlik kavramına ait bilgilere yer verilmiştir. Tükenmişliğin tanımı, nedenleri, göstergeleri, süreci, yaklaşımları, sonuçları ve başa çıkma yöntemleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, araştırmanın modeli ve hipotezleri, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, araştırmanın kısıtları ve araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizleri hakkında bilgilere verilmektedir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde verilerin analizinden elde edilen, istatistiksel sonuçlar, ilişki ve etkiye dair analizler ve sosyo demografik özelliklere göre fark analizi değerlendirmeleri yer almaktadır.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde ise çalışmanın sonuç kısmı yer almaktadır. Verilerin analiz değerlendirmeleri sonucu elde edilen çıkarımlar literatürden örneklerle tartışılmış ve uygulama alanlarına yönelik öneriler getirilmiştir.

### **Çalışmanın Önemi**

Araştırmayla sağlık çalışanları tarafından yöneticilerinin transformasyonel liderlik davranışlarının nasıl algılandığı, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin ne olduğu ve bu ikisi arasındaki ilişkinin boyutu incelenmiştir. Dolayısıyla elde edilen bilgilerin hem literatüre hem de uygulayıcılara yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bulguların değerlendirilmesi sonucunda akademik camia ve uygulama alanlarına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, kamuya ait bir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin transformasyonel liderlik davranışı algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada Kocaeli ilinde bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki farklı ölçek ve katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden oluşmaktadır. Anketler uygulanmadan önce Kocaeli İl Sağlık Müdürlüğü'nden araştırma izni alınmıştır. Dağıtılan 500 anketten 301 adet anket çalışmada kullanılmıştır. Verilerinin analizinde IBM SPSS Statistics 22 programından yararlanılarak tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Anket formundaki ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışma zaman ve maddi kaynak sıkıntısı yüzünden tek bir kamu hastanesinde yapılmış olup, tüm sağlık çalışanlarına genellenemez.

# **BÖLÜM 1: LİDERLİK, LİDERLİK TARZLARI VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK**

## **1.1. Liderlikle İlgili Kavramsal Çerçeve**

### **1.1.1. Liderliğin Tanımı**

Lider kavramının ortaya çıkması tarihsel olarak 1300'lü yıllara denk gelmektedir. Liderlik kavramına ise 19. yüzyılın ilk zamanlarında İngiliz Parlamentosunun kontrol gücünü ve politik manadaki etkisini konu edinen yazılarda değinilmeye başlanmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Geçmişten günümüze çok farklı yönetim şekilleri uygulayan insanoğlunun güncel işletme yönetim biçimlerine baktığımızda liderlikten vazgeçmediği görülmektedir. Liderlik halen askeri kuruluşlarda, işletmelerde, resmi kurum ve kuruluşlarda, partilerde ve dini topluluklarda ihtiyaç duyulan bir olgudur. Bununla beraber liderliğin tanımı çok farklı şekillerde yapılmıştır. Kimi zaman kişisel bir özellik olarak karşımıza çıkan liderlik, kimi zamanda bir davranış şekli olarak görülmektedir. Ancak tüm bu tanımlamalara rağmen temelde liderlik, belirli bir konuda etkileme hareketi olarak anlamlandırılmaktadır (Akçakaya, 2010: 8).

Geniş manada liderlik, bir topluluğu belirli hedefler çerçevesinde birleştirebilmek ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için o topluluğa hareket veren bilgi ve becerilerin toplamıdır. Lider ise topluluk üyeleri tarafından fark edilen ancak netlik kazanmamış ortak düşünce ve istekleri kabullenilebilir hedef şeklinde ortaya koyan ve topluluktaki insanlarda var olan güçleri hedef doğrultusunda harekete geçiren kimsedir (Eren, 2008: 525).

Başka bir tanımda ise liderlik, etkileyici amaçlar belirlemek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan sistemi kurmak, devamında ise geliştirmek için öncü konumundaki kişinin tutum ve davranışlar bütünüdür (Bozlağan, 2005: 23).

Liderlik liderin yaptıklarıyla alakalı bir süreçtir. Lider bireyleri belirli bir amaca yönelik davranmaya sevk ve teşvik eden kişidir. Diğer bir deyişle belirli bir insan grubunun kendine özgü amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere peşinden gittikleri, söylemleri doğrultusunda davranış sergiledikleri kişidir (Koçel, 2015: 668).



Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda liderliğin başkalarını etkilemeye dayalı bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Liderlik sadece kurumsal düzeydeki organizasyonlarla alakalı bir süreç olmayabilir. Liderin belirli grupları peşinden sürüklemesine sadece bu organizasyonlarda değil kurumsal ya da resmi olmayan topluluklarda da rastlanması olağandır. Yani liderin kesinlikle resmi ya da kurumsal yetkilerle donatılması şartı bulunmamaktadır. Bu yetkilere sahip olmadan da toplulukları peşinden sürükleyen liderler olduğu gibi yetki sahibi olduğu halde organizasyon içindeki grupları etkileyemeyen liderler de mevcuttur.

### **1.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Eski çağlardan başlayıp şimdiye kadar gelinen süreçte liderlik kavramıyla alakalı çok farklı düşünceler ortaya atılmıştır. Bunlardan bazıları liderliğin doğuştan olduğunu bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmuştur. Zamanla değişen şartlar liderlik uygulamasında farklılıklar yaratmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 209).

Bu başlık altında bunlar kısaca açıklanacaktır. Daha sonra transformasyonel liderlik tartışılacaktır.

#### **1.1.2.1. Özellik Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre bir topluluk içindeki bir kişinin lider olarak seçilmesi ve topluluğu yönetmesinin sebebi liderin sahip olduğu özelliklerle alakalıdır. Lider bu özelliklerinden dolayı diğer bireylerden farklıdır (Koçel, 2015: 676).

Bu görüşe göre liderlerin doğuştan olan yetenekleri ve bunların çocukluk zamanlarında kazandıkları bazı becerilerle zenginleştirilmesi liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmaların birçoğunda ortak olan özellikler olarak üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşündüklerini aktarabilme yeteneği ve hedefe ulaşmada kararlı olmak tüm liderlerde görülen ortak özellik olarak göze çarpmaktadır (Eren, 2008: 526).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmalarda lideri tanımlarken güç ve kontrol etmeye yönelik özellik ön plana çıkarılsın ya da grup ön plana çıkarılsın asıl varılmak

istenen yer, bazı bireylerin doğal lider oldukları ve diğer insanlardan karakter olarak ayrıldıklarıdır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 297). Yani liderin baskın özelliği daha güçlü olması ve çevresindekileri yönlendirebilmesi olabilir veya liderin içinde bulunduğu ortam lider olmasına müsait olacak düzeyde olabilir ancak onu lider yapan asıl şeyin kendisi olduğu ve doğal karakterinin ve davranışlarının da bu yönde olduğudur.

Liderliği sadece kişisel özelliklere bağlı olarak inceleyen bu yaklaşım pek verimli olmamıştır. Araştırmalarda karşımıza çıkan en temel sorun liderin sahip olduğu özelliklerin ölçülebilirliğinin zorluğu ve belirli bir özelliğin farklı anlaşılabilmesidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 210).

Bahsedilen bu sorunlar neticesinde özellikler yaklaşımının yetersiz kalması, araştırmacıları liderin bulunduğu grubun özelliklerine ve liderin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir.

#### **1.1.2.2. Davranış Yaklaşımı**

Bu yaklaşımı savunanlar liderin peşinden gidenlere nasıl davrandığıyla ilgili analizleri ve liderlik yaparken gösterdiği davranışları, etkin liderliği sağlayan öğeler olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlar içinde Iowa Üniversitesi, Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Rensis Likert'in "Sistem 1" ve "Sistem 4" Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Harvard Üniversitesi Araştırması, Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modeli, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi Çalışmaları, Mann'ın Üçlü Yetenek Modeli ve Dört Faktör Teorisi görülmektedir (Aslan, 2013: 111).

Davranış yaklaşımına göre liderlik, liderin sahip olduğu özelliklerden çok, onun sergilediği davranışların topluluk üyeleri nezdinde kabul görmesiyle meydana çıkar ve süreklilik kazanır. Bununla beraber liderin davranışları, örgütsel amaçlar, liderin kendi kişisel özellikleri ve ortam koşullarının da etkisi altındadır. Buna göre liderin davranışlarına etki eden faktörler şöyle sıralanmıştır (Eren, 2008: 527-533):

- **Takipçiler:** Liderler etkin bir başarı için örgütsel hedefler ve takipçilerin hedeflerini bağdaştırmak zorundadırlar. Takipçileri yönlendirerek, onları eğitimle destekleyip örgütsel hedeflere ulaşmanın onları kendi hedeflerine de ulaştıracağı konusunda ikna etmelidir.

- **Amaçlar:** Takipçiler, örgütsel hedeflerin gerçekçi olduğuna inanma konusunda ve gösterdikleri çabaların sonucu olarak hedeflerine ulaşabileceklerini algılamada zorlanabilirler. Lider ise takipçilerin yapacaklarını onlara anlatmak, onlara amaç ve hedefler belirleyerek bunların ulaşılabilir olduğunu belirtmekle yükümlüdür.
- **Liderin Kişisel Özellikleri:** Liderin var olan dünyayı algılama biçimi, değerleri, inanışları, bilgi seviyesi, tecrübeleri, zekâsı, empati kurabilme becerisi, görünüşü, beden dilini nasıl kullandığı, cesur ve kararlı olması gibi fiziksel, psikolojik ve sosyal özellikleri onun davranışlarını etkileyen faktörlerdir.
- **Ortam Koşulları:** Liderlerin davranışlarını etkileyen faktörlerden sonuncusu ise örgütün içinde bulunduğu yapısal, teknik, ekonomik, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal gelişmeler ve örgütün ilişkide bulunduğu çevreyi kapsayan ortam koşullarıdır. Yine örgüt içi koşullar olarak örgütsel yapı, örgüt içindeki ilişkiler, yetki dağılımı, rol dağılımı, kullanılan araç ve gereçler, üretilen mal ve hizmetler ve mevcut pazarın durumu da lideri etkileyen ortam faktörleridir. Ayrıca halk, ekonomik ilişkide bulunulan kişi ve kurumlar, sendikalar ve kamu kuruluşları liderin davranışlarını etkilemektedir.

Davranışlar yaklaşımı kapsamında geliştirilen bir diğer model de iki boyutlu liderlik modelidir. Bu modele göre liderler, temelde iki davranış şekli sergilerler. Bunlar; “Göreve Yönelik Davranış” ve “İnsana Yönelik Davranış” olarak sınıflandırılmaktadır. (Eren, 2008: 535-536).

- **Görev Davranışı:** Lider, grup üyelerinin rollerini tanımlar ve onları örgütleyerek takipçilerin her birinin görevlerini nerede ne şekilde ve ne zaman yapacaklarını belirler. Ayrıca örgüt modelleri, haberleşme yolları ve işi sonuçlandırma yöntemleri için çalışır.
- **İlişki Davranışı:** Lider hem kendi hem de ekip üyeleri arasındaki ilişkileri ve iletişim kanallarını açar, yetki ve sorumluluk devreder. Bu sayede üyelerin özgüvenini artırarak onlara kendi güçlerini kullanma fırsatı verir. Karşılıklı güven ortamı yaratarak sosyal ve duygusal destek sağlar.

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal yaklaşımların önemli derecede katkısı olmuştur. Ancak liderlik sürecinin meydana geldiği çevreye ve şartlara yeterince ağırlık vermemeleri, bu yaklaşımın eksik tarafı olmuştur. Oysa farklı

koşullarda yapılan işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da en azından şahıslara ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkin olabilir (Koçel, 2015: 686). Ayrıca hangi liderlik tipinin etkin olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Bazı araştırmalar insan ilişkilerine yönelik liderlik tipinin daha etkili olduğunu söylerken, bazı araştırmalar göreve yönelik liderlik tipinin daha etkili olduğunu söylemiştir. Bazı araştırmalar da ise her iki konuda etkili olan liderlik tipinin en iyi lider olacağını söylemiştir. Diğer bir konu ise yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun Amerikan sosyo-kültürel ortamın özelliklerini yansımasıdır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar çerçevesinde insana yönelmiş liderlik tipinin, göreve yönelmiş liderlik tipinden daha başarılı olduğu söylenmiştir. Ancak farklı kültürlerde daha otoriter liderlik tipleri başarılı sonuçlar verebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 187).

Tüm bu eleştirilerden sonra liderlik konusunda liderin kendisi, izleyicileri ve ortam koşullarına ağırlık veren, daha kapsayıcı ve bütüncül bir yaklaşım olan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir.

### **1.1.2.3 Durumsallık Yaklaşımı**

Özellik yaklaşımı ve davranış yaklaşımının liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalması sonucu durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard, salt liderlik tarzının örgütsel başarıyı sağlayan etken olmadığını, asıl meselenin liderin kendi tarzını, izleyicilerin ve ortam koşullarının gerektirdiği gibi değiştirme ve geliştirme becerisi olduğunu belirtmişlerdir. Diğer iki yaklaşım, liderliği bir manada kişisel yeteneklerin sonucu olarak görürken, durumsallık yaklaşımı, liderlik becerilerinin geliştirilmesi olarak görmektedir (Bozlağan, 2005: 36).

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı ortama ait özelliklerin ne olduğu ve bu ortama göre en uygun liderlik tarzının ne olabileceği konusudur (Ertürk, 2000: 156). Bu yaklaşıma göre bir veya birden fazla doğru olarak belirlenmiş davranış yoktur. Mevcut olayın içeriği doğrultusunda bir yaklaşımı gerekli olabilmektedir. Bu yönüyle durumsallık yaklaşımı özellik ve davranış yaklaşımlarını bir kenara atmayıp onlardan yararlanarak onların eksik yönlerini tamamlayıcı bir karaktere sahiptir. Bu yaklaşım bir nevi diğer yaklaşımlara birer kaynak ve kazanım olarak bakmaktadır (Çetin 2008: 79).

Bu yaklaşım konusunda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır. Buna göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç değişken vardır. Bunlar; lider ve takipçiler arasındaki ilişkiler, yürütülecek işin niteliği ve liderin mevkisi itibariyle edindiği yetki derecesidir. Bu yaklaşıma göre her durumda geçerli olan bir liderlik tarzı yoktur. Mevcut duruma göre geliştirilen liderlik tarzları vardır. Mevcut durumu da bu üç değişken belirler (Koçel, 2015: 689).

## **1.2. Liderlik Tarzları**

Liderler, gerekliliklerini yerine getirirken içinde buldukları ortamın şartlarına göre farklı davranış biçimlerini benimsemektedirler. Şartlara uyan liderlik tarzının seçimi, bireysel ve organizasyonel hedeflerin gerçekleşmesine büyük katkı sağlayacaktır. Bu sebeple seçilecek liderlik tarzını belirlerken; işletmenin hangi alanda faaliyet gösterdiği, faaliyetinin konusu, takipçilerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman kavramı, faaliyetlerdeki değişim ve gelişim, yapısal ve çevreyle alakalı sorunlar gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 213).

### **1.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzları**

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında ilk önce geleneksel liderlik tarzları olarak kabul edilen otokratik, demokratik-katılımcı, hümanist ve liberal liderlik tarzları karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2008: 526).

#### **1.2.1.1. Otokratik Liderlik**

Bu liderlik tarzında tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle tüm kararlar liderin kendisi tarafından alınır. Başka bir deyişle amaçların, planların ve politikaların belirlenme sürecinde astların hiçbir şekilde söz hakkı yoktur. Lider emirlerine kayıtsız şartsız herkesin uymasını ister ve kendisine güven duyulmasını bekler. (Balçık, 2002: 155).

Bu liderlik biçiminin birinci yararı otokratik ve bürokratik toplumlarda, eğitilmiş ve kendini yetiştirmiş takipçilerin beklentisini karşılaması, ikinci yararı toplumun lidere tam yetki vererek güven duyması sonucu liderin daha etkili ve motive olmuş hissetmesi, üçüncü ve son yararı ise lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. Sonuç olarak otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir (Eren, 2015: 462).

Otokratik liderliğin zararlarına bakılırsa, liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı tanımayarak onların iş yapma isteğini düşürmesi ve tatminsizlik yaratması, işletme içerisinde yabancılaşma sorununun çıkmasına sebep vermesi, üretkenlik ve yaratıcılığı azaltması söylenebilir. Ancak otokratik liderlik her ne kadar katı görünse de özellikle savaş ve kriz gibi olağanüstü durumların ortaya çıkması durumunda kararların daha çabuk bir şekilde alınmasını sağlar. Bu nedenle de örgütler tarafından vazgeçilmeyen ve hala kullanılan bir liderlik tarzıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 214).

### **1.2.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Demokratik veya katılımcı liderlik tarzı insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde ön plana çıkmıştır. Bu tarz lider yalnızca kendi becerileriyle değil, astlarına danışıp onların da fikirlerini alarak iş yapar. Lider genelde astlarına güven duyduğu için onlar planlama, örgütlenme ve karar verme faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik edici davranışlar sergiler. Astlar ise kendi kararlarının risklerini taşırlar ve aynı statüdeki çalışanlar ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tarzda çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyecekleri ve bu şekilde örgütün verimliliğinin artacağına inanılır (Balçık, 2002: 155).

Demokratik liderlik tarzında liderler, astlarını etkileyebilmek için uzmanlıklarını ve ilgi faktörünü kullanırlar. Grup üyelerinin amaçlara ulaşmak için cesaretlerini artıran, sorumluluk ve yetkilerinin sınırlarını net bir şekilde çizen demokratik liderlik tarzında, yapılan övgüler ve eleştiriler de bu standartlar doğrultusundadır. Bu liderlik tarzının öne çıkan yönü ise hedeflerin belirlenmesi, planlama yapılması ve politika belirlenmesinde grup üyeleriyle fikir alışverişi yapılarak onların düşüncelerinden de faydalanmaktır (Tengilimoğlu, 2005: 7-8).

Demokratik-katılımcı liderlik davranışında duygu, düşünce ve isteklerine önem verildiğini gören çalışanların iş görme arzularının ve motivasyonlarının olumlu yönde etkilenmesi ve bu sayede tatmin duymaları en büyük yarar olarak görülmektedir. Ancak bu liderlik tarzı zaman kaybına ve önem derecesine bakılmaksızın karar mekanizmasının yavaş işlemesine neden olmaktadır. Acil durumlarda bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. İzleyici grubunun büyük olduğu topluluklarda, yeniliklerle beraber kararların etkinliğini

kaybetmesine ve hatta bazı durumlarda karar alınamamasına neden olmaktadır. Herkesin uzman olmadığı konularda fikir vermeye zorlanması, yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasıyla beraber izleyicileri de zorlayabilmektedir (Eren, 2015: 367).

### **1.2.1.3. Hümanist Liderlik**

Hümanist liderlik tarzını benimseyen liderler daha çok babacan tavırlar sergileme eğilimdedirler. Grup üyelerine sahip çıkma ve onları korumaya yönelik davranış sergilerler. Karar verirken bazen orta kademedekilerin düşüncelerini almalarına rağmen, genel itibariyle patron adına kendilerine yetki verirler. Bu tip lider ödüllendirme sistemini çok sık kullanır. Zorunlu olmadıkça ceza uygulaması yapmazlar. Duygusal yönlendirmeler yaparak çalışanları motive eder (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 215).

Bu liderler, örgüt içindeki birliği sağlam adına bir aile ortamı oluşturan, sevgi ve saygısını açıkça belli eden ve örgüte dışarıdan gelebilecek her türlü olumsuzluğa karşı örgüt üyelerini koruyan karaktere sahip liderlerdir. Örgüt içindeki bireylerin sorunlarını paylaşabildiği, özel hayatlarıyla ilgili müdahalelerin olabildiği, sürecin saygı ve sevgi gibi manevi değerler üzerinden yürüdüğü bir ortam mevcuttur (Kılıç Özkaynar, 2017: 17).

### **1.2.1.4. Liberal Liderlik**

Liberal liderlik tarzında, çalışanların amaçları belirlenir ve kendi becerileriyle bu amaçları gerçekleştirmeleri konusunda serbest bırakılırlar. Bu liderlik tarzının, işgörenlerin bağımsızlığını artırma ve kendilerini tam anlamıyla serbest hissetme gibi yararları vardır. Gerekli durumlarda isteyen kişi istediği kişilerle grup oluşturup sorunlarını çözebilmekte, düşüncelerini test edebilme imkanı elde edip en uygun kararı verebilmektedir. Liderin asıl görevi ise gruba kaynak ve malzeme temin etmektir. Lider kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü söyler, ancak bu görüşü grup üyelerini bağlayıcı nitelikte değildir (Balçık, 2002: 156).

Bu liderlik tarzının en önemli yararı grup içindeki her üyenin bireysel yönelimlerini ve yaratıcılıklarını harekete geçirmelerini sağlamasıdır. Sorumluluk sahibi bireylerde bu tarz liderlik uygulanabilir. Ancak sorumluluk sahibi olmayan bireylerde lider otorite kullanmadığı için grubu belirli hedefler etrafında toplayamaz. Grup içinde anarşi doğar

ve hedef birliği olmaz. Ayrıca sorumluluk sahibi olmayan tembel üyeler, mevcut kaynakları kendileri için kullanabilir, grubu bölmeye ve parçalamaya yönelik davranışlarda bulunabilir (Eren, 2015: 367-368)

Yukarıdaki bölümde geleneksel liderlik tarzları olumlu ve olumsuz yönleriyle incelenmiştir. Ancak gelişen teknoloji, yönetim algısı ve örgütsel yapılarda meydana gelen değişimler mevcut durumu kapsayıcı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Bu bağlamda aşağıdaki bölümde çağdaş liderlik tarzları ele alınacaktır.

### **1.2.2 Çağdaş Liderlik Tarzları**

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan rekabet alanlarının daha net belirlendiği güncel zamanda, yönetim kadrosundakiler ile işgörenlerin arzuları ve karşılıklı beklentileri liderlik üzerine yeni yaklaşımların geliştirilmesine sebep olmuştur (Eryeşil ve İraz, 2017: 131).

Durumsal liderlik yaklaşımlarının büyük bir kitlede karşılık bulması, çabuk benimsenmesini sağlamış ve bu konular üzerine çok sayıda araştırma yapılmasına neden olmuştur. Ancak yine de liderlik konusundaki şüpheler varlığını devam ettirmiştir. Kimi zaman kuramlar, kimi zaman araştırmada kullanılan yöntemler, kimi zaman da uygulama bakımından eleştirilere maruz kalan liderlik yaklaşımları, yeni kuramların gelişmesine buna paralel olarak da yeni araştırma yöntemlerinin meydana çıkmasının ve yeni uygulamalar yapılmasının yolunu açmıştır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 322).

Günümüz yönetim anlayışında, geleneğe dayalı emir-komuta ve kontrol hiyerarşisinin gitgide azalmakta olduğu, inisiyatif kullanan, üretken, yaratıcı, sorumluluk sahibi ve çalışanlara destek olmayı öngören yönetim anlayışlarının daha geçerli olmaya başladığı görülmektedir (Aktan, 2011: 401-402). Sonuç olarak bu yeni anlayış tarzı, örgütlerin herkesin sorumluluk aldığı bir ekip olması gerektiğini söylemiştir. Bu gereklilik de örgütlerde liderlere olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda lider kavramı ile alakalı ortaya çıkan yeni teoriler yani çağdaş liderlik tarzları incelemeye alındığında; karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, koç stili liderlik, transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik olmak üzere beş farklı liderlik tarzı karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 216-217).



Çalışmanın sonraki bölümünde bu liderlik tarzlarından karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, koç stili liderlik ve transaksiyonel (etkileşimci) liderlik kısaca incelenecek olup, araştırmanın temelin oluşturan transformasyonel (dönüşümcü) liderlik daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

### **1.2.2.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma kelimesi eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir tarihe sahip olup eski Yunanca “İlahi İlham Yeteneği” manasına gelmektedir. Hristiyanların kutsal kitabı İncil’de de geçen karizma kavramını işletme ve yönetim literatürüne sokan ilk kişinin, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel olarak kabul görmüştür. Max Weber karizma kavramını “karizmatik otorite” şeklinde ifade etmiş ve lidere yönelik kişisel bir atıf olduğunu söylemiştir. İzleyicileri, karizmatik liderin süper bir kişi veya istisnai güçlerinin olduğuna inanırlar. Bu güçlerin de izleyiciler yararına olacak şekilde sergilenmesi gerekir (Kılınç, 1997: 383-384).

Karizmatik liderler, oluşturulan vizyonlar doğrultusunda hareket eden ve kendilerini adanmış izleyenleri çekerler. Onları alışılmadık dışındaki performans yüksekliğine eriştirerek amaçlarını etkiler ve onlarla duygusal bağ kurarlar. Böylece izleyiciler liderin vizyonuna bağlılık kazanmış olurlar. İzleyiciler, organizasyonun misyonuyla kendi kişisel hedeflerinden daha çok ilgilenirler. Karizmatik liderler izleyicilerinin bağlılığını kazanır ve onların vizyonun takibinde fedakâr davranmalarını sağlarlar (Ceylan, 1997: 319).

Karizmatik liderler, kendilerine fazlasıyla güvenen, vizyonlarını net bir şekilde belirlemiş ve ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip bireylerdir. Onları farklı kılan, sahip oldukları öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu liderler genelde geçiş dönemlerinde ve kriz ortamlarında meydana çıkmaktadır. Çünkü bu liderlikte otorite bütünüyle kendiliğinden kazanılmaktadır. Bu lideri diğerlerinden ayıran özellikler kendine güvenmesi, vizyon sahibi olması, mevcut durumu net bir şekilde ve farklı boyutlarıyla değerlendirebilmesi, kendi değerlerini benimsetebilmesi, sıradışı fikirlerden ve davranışlardan çekinmemeleri şeklinde sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 318).

Bu özelliklerle beraber lider sahip olduğu karizmayı olumsuz bir şekilde kullanma eğiliminde de bulunabilir. Örnek vermek gerekirse Mustafa Kemal Atatürk ve Gandhi gibi toplumun yararını düşünen liderler karizmalarını olumlu yönde kullanırken Hitler gibi diktatörler de olumsuz yönde kullanmıştır (Gümrükçüoğlu 2018: 381). Ayrıca karizmatik liderlik, lider-izleyici ilişkisinin tam manasıyla verimli olabilmesi için yeterli görülmeyip bu noktada eleştirilere maruz kalmıştır. Çünkü bu liderler sadece kendi değerlerini izleyicilere aktarıp, başka bir şey vermek istemeyebilirler. Oysa günümüzde hızla değişim gösteren iş ortamlarında iyi bir lider, karizmatik olmakla beraber izleyicilerini mevcut duruma göre dönüştürebilen ve kendisi de bu süreç içinde dönüşebilen lider olmak zorundadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 219).

### **1.2.2.2. Koç Stili Liderlik**

Koçluk kavramı, bireylerde var olan potansiyelin, anlam ifade eden ve önem arz eden hedefleri gerçekleştirmek için ortaya çıkarılması şeklinde ifade edilir. Yöneticilerin çalışanlarıyla beraber becerilerini geliştiren, onları bilgilendiren ve onlara hem bireysel hem de kurumsal amaçlara ulaşmaları için destek olan, daha zor görevler için hazırlayan, onlarda değer yargısını oluşturup onlara davranış kazandıran koçluk, insanların güçlü olduğu yönlerini ve gelişmeye açık taraflarını ortaya çıkarır, hayattaki misyonlarını belirler, amaçları ortaya koyarak eylem planı oluşturur, performanslarının yükselmesini sağlar, değişime uyum sağlama sürelerini kısaltır, özgüveni yükseltir, zaman yönetimini en iyi şekilde yapmasını sağlar ve yeni iş fırsatları çıkarır. Örgütlerde ise koçluk, hedef ve stratejilere odaklanmayı, performans ve iletişim sorunlarını çözmeyi, değişime esnek ve hızlı bir şekilde uyumunu, çalışanların bağlılığının artmasını ve kurumun performansının yükselmesini sağlar (Barutçu ve Özbay, 2009: 48).

Koçluk sistemine dayalı liderlikte, liderler her ne kadar kişisel destek sağlasalar da asıl otorite liderin kendisinde olup, lider kılavuz olma, bilgiye yön verme ve öğüt verme gibi etkilerde bulunacaktır. Karar verme yönünden emir veren liderlik tipine benzese de astların tavsiye ve fikirlerini kullanması açısından farklılık bulunmaktadır. Lider astlara işin nasıl olması gerektiğini öğretirken astların o işi kendi başlarına yapabilecekleri kanaatine varıncaya kadar onları gözlemler. Bu sistemde işi kontrol etmek yerine astların gelişmesi ve yetişmesi önemlidir. Koç, yapılan işi sürekli öğrenme süreci şekline

dönüştürerek, iş talep etmek yerine gereken koşulları sağlayarak grup çalışmalarına fikirleriyle katkı sağlar (Ardıç ve Yenigün, 1997: 554).

Koç stili liderlik tarzında, izleyiciler eğer öğrenmeye ve çalışma/yaşama biçimlerinin değiştirilmesine izin vermezlerse bunun yanında liderin de koçluk becerisi eksik veya yetersiz ise bu liderlik tarzının başarılı olması söz konusu değildir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 221). Başarı izleyenlerin farkındalığıyla, gelişime açık olmaları ve kendilerini geliştirme istekleriyle doğru orantılıdır.

### **1.2.2.3. Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkar lider öncelikle astlarına hizmet eden ve daha sonra hizmet ettiği astlarını etkileyen, onların harekete geçmelerini sağlayan liderdir. İlk olarak Robert Greenleaf'ın 1977 yılında yazdığı "hizmetkar liderlik" ve "hizmetkar öğretmen" kitaplarıyla yönetim ve liderlik yazınında yer almıştır. Liderin hem hizmetkar hem de lider gibi birbirine zıt iki özelliği bünyesinde barındıran ve bu sayede paradoksal bir tanıma sahip olan hizmetkar liderlik, liderin yapılan tüm faaliyetlere astlar ve takipçileri dahil ederek onlarla beraber olması, onlara cesaret vermesi ve onlara hizmet etmesi anlamını ifade etmektedir. Bu liderler olayların gerisinde kalmayıp bizzat takipçilerle beraber olarak onlara daima yanında olduğunu hissettiren liderlerdir (Tabak, Şeşen, ve Türköz, 2012: 265-266).

Hizmetkar lideri diğer liderlik tarzlarından ayıran özellik, konumunu pek önemsemeyen herkesi kucaklaması, eleştirileri dinlemesi ve değerlendirmesidir. Pozisyonunun kalıcı olmadığını bilen lider bu süreçte insanlara hizmet etme arzusunda (Gül, 2018: 68) Patterson'a göre ise hizmetkar lider içinde bulunan erdem rehberliğinde hareket ederek izleyenlerine sevgi gösteren, alçakgönüllü davranan, onları düşünen, onlar için vizyon sahibi ve güvenilir olan, onları güçlendiren ve onlara hizmet eden liderdir. Ona göre hizmetkar liderleri tanımlayan erdemli yapılar aynı şekilde onların özelliklerini, tutum ve davranışlarını belirlemektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 136-139).

Hizmetkar liderlik, mekanik örgütsel sistemleri yumuşatan daha insani bir yaklaşım olarak gelişimini sürdürmektedir. Ancak sosyal bilimler, pozitif bilimlere nazaran kesin ölçülebilir doğrular ortaya koymak yerine varsayımlar üzerine inşa edilmektedir. Bu doğrultuda hizmetkar liderlik, hizmet etmek ve liderlik etmek gibi zıt iki kavramı bir araya getiren kavram olarak araştırmacıların fazla ilgisini çekmemektedir. Bu nedenle de

“hizmetkar liderlik bir teori midir?” sorusu hala açık bir şekilde cevaplanamamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 145).

#### **1.2.2.4. Transaksiyonel Liderlik**

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass’ın yaptıkları araştırmalar çerçevesinde yeni bir ayırım yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Bu doğrultuda geçmişe ve geleneklere bağlı transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ile geleceği, yeniliği, değişimi ve reformu içeren transformasyonel (dönüşümcü) liderlik olmak üzere iki liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Eren, 1998: 368).

Transaksiyonel liderlik, işgörenler ve liderler arasındaki ilişkilerin işe dayalı bir temele dayandığı liderlik tarzı olarak tanımlanır. Farklı kaynaklarda transaksiyonel liderlik tarzı; yönetsel liderlik, işlemsel liderlik, görevsel liderlik, işe yönelik liderlik ve etkileşimci liderlik olarak ele alınmıştır. Ancak “transaction” kavramı, işlerin yapılabilmesi için gereken etkileşimi ifade ettiği için bu kavramlar arasından etkileşimci liderlik tercih edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 222).

Transaksiyonel liderlik, genel manada bir alış-veriş olarak nitelendirilebilir. Bu alış-veriş sonucunda liderin elde ettiği sonuç “amaç ve hedeflere ulaşılması”, izleyicilerin elde ettiği ise amaç ve hedeflere ulaşılmasından dolayı aldıkları “ödül” dür. Bu nedenle lider kişi örgütün amaçları üzerine yoğunlaşır; izleyiciler ise alacakları ödüle yani kişisel kazanımları üzerine yoğunlaşırlar. Dolayısıyla lider izleyicilerin beklentilerinin farkında olup, bunları örgütün amacına ulaşması için en iyi şekilde kullanır. Yani izleyicilerin bu beklentileri lider için önemli bir veri niteliği taşır. Hem lider hem izleyiciler örgütün amaçlarına ulaşması sonucu neler kazanacaklarının farkında olduğu için uzlaşma halindedirler (Bozlağan, 2005: 41-42).

Transaksiyonel liderlik; koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır (Tabak, Şeşen, ve Türköz, 2012: 344).

Koşullu ödüllendirme, liderin takipçilerini disiplin altında tutması ve onları gösterdikleri performans ve becerileri oranında ödüllendirmesi ile alakalı bir durumdur. Lider izlenecek yolun nasıl olması gerektiği ve eğer hedef gerçekleşirse takipçilerinin ihtiyaçlarına karşılık onları nasıl tatmin edeceği konusunda onlarla bir anlaşma yapar. Bir

açından ödüllendirme yöntemiyle liderin takipçileriyle takas yapması olarak değerlendirilir. İstisnalarla yönetim ise yönetici kesim tarafından iki çeşit uygulamaya sahiptir. Yönetim aktif ise liderler takipçilerin gösterdiği performansı izleyerek onların olağan durumlarının dışına çıkmalarını engellerler ve yaptıkları hataların düzeltilmesini sağlarlar. Ancak yönetim pasif ise liderler olağan durumun dışına çıkılması ve hata yapılması durumunu beklerler. Bu süreçte hiçbir şekilde olaya dahil olmazlar. Herhangi bir hata söz konusu olmadan eylemde bulunmazlar (Buluç, 2009: 14-15).

#### **1.2.2.5. Transformasyonel Liderlik**

20. yüzyılın dönüşüm çağı olması ve gelecek yıllarında dönüşümlerle devam edecek olması liderlik tarzları arasından transformasyonel liderliği ön plana çıkarmaktadır. Atom çağı, savaşlar çağı, bloklar çağı, uzay çağı, bilgisayar çağı, globalleşme, bilgi toplumu, iş birliği çağı gibi kavram ve durumlar hep bir dönüşüm sonucu oluşmuştur. Bu tarz dönüşümler de arkasında hep liderleri barındırmıştır. Bundan dolayı günümüz liderlik olgusunu karşılayan liderlik tarzı transformasyonel liderlik olmuştur (Akdemir, 1998: 66).

Yukarıdaki kısımlarda liderlik tanımları, yaklaşımları ve tarzları kısaca ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın temel konusunu oluşturan transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzı bu kısımda ise daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

#### **1.3. Transformasyonel Liderlik**

Uzun yıllardan beri liderlik alanında yapılan çalışmalar, durgun bir çevrede ve yavaş büyüme gösteren örgütlerde hangi liderlik tarzının performansı artırmak için gerekli olduğu konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren örgütlerin içinde buldukları durağanlık yerini hızlı bir değişime bırakmış, bu değişim sonucunda da örgütün işleyişi ve yapısıyla beraber liderlik ilişkileri de etkilenmiştir. Bu gelişmeler ise beraberinde liderlik yaklaşımlarında yeni bir paradigmanın ortaya çıkmasını getirmiştir. Bu yeni yaklaşım ise transformasyonel liderlik adını alarak kısa bir zaman dilimi içerisinde büyük ilgi görmüş ve liderlikle ilgili çalışmaların odağına yerleşmiştir (Tabak, Şeşen, ve Türköz, 2012: 346).

### 1.3.1. Transformasyon Kavramı ve Transformasyonel Liderlik Tanımı

Transformasyon ya da Türkçe ifadesiyle dönüşüm kavramı dünya ile beraber ülkemizde de son yıllarda yönetim alanında sıkça rastlanan bir kavram olmaya başlamıştır. Dönüşüm kavramının sözlükteki anlamı “şekil değişmesi, dönüştürüm, biçimini değiştirmek, başka bir kalıba sokmak” şeklinde tanımlanmaktadır. Daha net bir ifadeyle ise “dönüşüm, mevcut yapıdan, eğilimlerden, ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek, gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ya da gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak”tır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 225).

Günümüzde dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılmasının gerekçelerinden birisi, değişim kavramıyla bir konumdan başka bir konuma geçmek ve bir kalıptan başka bir kalıba geçmek durumları ifade edilirken yetersiz kalınmasıdır. Değişim daha ziyade evrimsel bir farklılaşmayı belirtirken dönüşüm ise ani ve devrimsel bir farklılaşmayı belirtmektedir (Akdemir, 1997: 143).

Transformasyonel liderlik bir diğer adıyla dönüşümcü liderlik, etkin bir şekilde değişimi başlatmak, bu değişime yol gösterici olacak ileri görüşlülüğü ortaya koymak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin/yeteneklerin kümesidir. Bu liderlik tarzı izleyenlerin inançları, ihtiyaçları ve değerlerini değiştirme kavramları üzerine yoğunlaşır. (Keçecioğlu, 1998: 28-29). Liderler örgütü, çevresini ve katılımcıları değiştirme becerisine sahip kişilerdir. Özgüvenleri, özgerçekleştirme duyguları, düşük içsel çatışmaları, kararlı olmaları ve istekli olmaları dönüşümcü liderlerin başarılı olmasını sağlayan en önemli özellikleridir. Liderler takipçilerine destek ve ilham kaynağı olarak onların farklı düşüncelerini ve yenilikçi olmalarını sağlarlar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 104-105).

Başka bir tanımda ise bu liderlik tarzı insanlara ilgiyi, geliştirmeyi, farkına varmayı ve onlara amir olmaktan çok akıl hocalığı yapmayı içermektedir (Kaplan, 2005: 62). Bu liderler astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini istediği için onlara bu konularda teşvik edici ve anlamlı işler verir. Farkında olma, yani astlarının yeteneklerinin, çabalarının ve gelişime olan isteklerindeki değişikliklerin bilincinde olmaktır. Transformasyonel lider astlarını iyi tanır, onlara nasihat verir, kılavuzluk eder ve onların performanslarının artması için yapıcı eleştirilerde bulunur. Akıl hocalığı ise dönüştürücü

liderin astının gelişmesine katkıda bulunmak için bilgi ve tecrübesini kullanarak yardım etme sürecidir. Yine bu liderler bilinçli veya bilinçsiz astlarına kendi davranışlarıyla örnek olarak onlardan istedikleri iş performansını gösterir (Ceylan, 1997: 320).

Transformasyonel liderlik, liderin takipçilerinin inanç, değer ve gereksinimlerini değiştirmesi temeline dayanan bir süreçtir. Lider izleyenler üzerinde olumlu etki bırakmak ve onları motive etmek için kendi ihtiyaçlarından önce izleyenlerinkini düşünür. Ahlak standardı oldukça yüksek davranışlar gösterir (Gökkaya, 2005: 7). Transformasyonel liderler, görev duygusunu ve görüşleri geliştirir, buldukları ortamda saygı ve güven kazanmaya çalışır, izleyenlere övünç aşılama dikkat ederler. Beklentileri büyüktür ancak bunu en basit ve anlaşılır şekilde açıklarlar. Bu liderler izleyenlerin eski sorunlara yeni yöntemlerle bakmalarını sağlayarak onların görüşlerinin değişmesine yardımcı olurlar. Zekâ, akılcılık ve dikkatli bir şekilde sorun çözme metotları geliştirirler. Astlarıyla bire bir ilgilenecek onlara öğüt verip danışmanlık yaparlar. Transformasyonel liderler kendilerini değişim ajanı olarak görürler. İnsanları isteklendirirler ve onlara inanırlar. Hayatları boyunca öğrenmeye açıktırlar. Karmaşıklık ve belirsizlik gibi durumların üstesinden gelebilecek bakış açısına sahiptirler (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 325-326).

### **1.3.2. Transformasyonel Liderlik Modelleri**

20. yüzyılın sonlarına doğru değişim hızlanmış ve kurumsal düzeyde değişime duyulan ihtiyaç daha da artmıştır. Bu yıllarda kurumlar eskiye oranla daha yenilikçi, değişimci ve dönüştürücü özelliklere sahip liderlere ihtiyaç duymaktaydılar. Bu nedenle liderlik alanındaki araştırmalar 1980 yılından sonra liderin daha çok örgütleri nasıl yenileyebileceği ve dönüştürebileceği üzerine eğilmiştir. Değişimci ve dönüşümcü liderlere olan ihtiyacın artması beraberinde bilim dünyasını da bu dönüşümü sağlayacak liderlerin özelliklerini araştırmaya yöneltmiştir. Bu bağlamda ilk olarak 1978 yılında Burns politika içindeki liderleri tanımlamak için transformasyonel liderlik kavramını incelemiş ve daha sonrada kavram diğer yönetim araştırmacıları tarafından da ele alınarak geliştirilmiştir (Saylı ve Baytok, 2014: 123).

Çalışmamızın bu bölümünde çeşitli araştırmacıların transformasyonel liderlik modelleri incelenecektir.

### 1.3.2.1. Burns'ün Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı

Burns'a göre transaksyonel liderlik ve karşısında transformasyonel liderlik olmak üzere iki çeşit liderlik mevcuttur. Burns transformasyonel liderlik çalışmasını transaksyonel liderliğin zıttı olarak değerlendirmiştir (Burns, 1979: 425). Burns çelişkiye neden olan bu kavramı ortaya atarak geçmişe ve geleneklere daha çok bağlı liderlikten söz etmiştir (Kırel, 2001:47).

Transformasyonel liderler takipçilerinin motivasyonlarını yükseltebilir, onların değerlerini ve hedeflerini şekillendirebilir ve değiştirebilirler. Bunları yaparken de liderliğin en önemli öğretileri üzerinden hareket ederler. Burns'a göre transformasyonel liderlik, bireylerin ayrı ayrı sahip oldukları çıkarlar ne olursa olsun onları yüksek hedeflerin peşinde potansiyel olarak birleştirebilmektir. Bunun gerçekleştirilmesi de liderlerin ve takipçilerin kolektif ve ortak çıkarlarını temsil eden önemli bir değişimin başarılmaya olur (Burns, 1979: 425-426).

Transformasyonel liderliğin farklı araştırmacılar veya farklı örnekler üzerinden ele alınışında öne çıkan ortak nokta şöyledir (Kırel, 2001:47): Transformasyonel liderlik, örgütlerde ve toplumlarda köklü değişiklikler yapılabilmesinde başarılı olmuş liderlik tarzıdır. Transformasyonel lider takipçilerini özgürlük, eşitlik, barış ve insancılık gibi üst değerler vasıtasıyla yönlendirir. Baskı, korku, rekabet ve kıskançlık gibi duygusal faktörlere yer vermez. Burns örgütün herhangi düzeyinde herhangi birinin transformasyonel liderliği gerçekleştirebileceği görüşüyle klasik olan her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olamayacağı görüşünü benimsemediğini göstermektedir.

Transaksyonel liderliği tanımlarken lider ve takipçiler arasında politik ve ekonomik sebepler üzerinden basit bir alışverişin ortaya koyulduğunu söyleyen Burns, transformasyonel liderlikte ise daha güçlü ve derin bir sürecin olduğunu söylemiştir. Daha yüksek moral ve motivasyon sağlanabilmesi için liderler ve takipçilerinin birbirlerini etkileyecek şekilde bir ya da daha fazla kişinin diğer kişilerle ilgilenmesi durumu mevcuttur (Kırel, 2001: 50).

Bass 1985 yılında yaptığı çalışmasıyla Burns'un çalışmasını ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır (Turner ve Barling, 2002: 305).



### **1.3.2.2. Bass ve Avolio'nun Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı**

İlk olarak Burns tarafından politik liderliği açıklamak üzere ortaya atılan transformasyonel liderlik daha sonra Bass tarafından geliştirilerek yönetim ve örgüt konuları üzerinde uygulamaya konulmuştur (Turner ve Barling, 2002: 305). Bass, Burns'un aksine transaksyonel ve transformasyonel liderliği birbirine zıt olarak değerlendirmemiş, bir liderin her iki liderlik tarzını da gösterebileceğini ve hangi tarz baskın ise liderin ona göre hareket edeceğini dile getirmiştir. Bass transaksyonel liderin aslında etkili bir lider olduğunu, ancak transformasyonel liderlik tarzını uygulaması halinde daha etkili olacağını söylemiştir (Tetik, 2008: 55).

Bass ve Avolio transformasyonel liderlerin yaratıcı fikirlerini, sürekliliklerini, enerjilerini, sezgilerini ve başkalarının ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarını, organizasyonlar için strateji ve kültür oluşturma amacına yönlendirdiklerini söylemiştir. Onlara göre transformasyonel liderler idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere 4 faktörle karakterize olmuşlardır (Bass ve Avolio, 1993: 112).

Bass ve Avolio'ya göre liderlerin aynı işi yaptıkları bireyler arasında ilgi uyandırdıklarında ve takipçilerin işlerini yeni bakış açısıyla değerlendirdiklerinde, takım ve organizasyonun misyonu veya vizyonu hakkında farkındalık oluşturduklarında, takipçilerini yetenek ve potansiyel seviyelerini geliştirdiklerinde ve takipçilerini grubun kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına olacak şekilde motive ettiklerinde transformasyonel lider olurlar (Bass ve Avolio, 1994: 2).

### **1.3.2.3. Bennis ve Nanus'un Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı**

Bennis ve Nanus organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak için çalışmalar yapmış ve bu doğrultuda 60'ı özel sektör ve 30'u kamu sektöründen olmak üzere toplam 90 lider üzerinde 5 yıl boyunca araştırmalar yaparak onları analiz etmişlerdir (Gökkaya, 2005: 10). Bu analizler sonucunda dört temel strateji geliştirmişlerdir. Bu stratejiler; liderin vizyon sahibi olması, sosyal mimar veya toplum mühendisi olması, güvenilir olması ve kendini tanıyıp güçlü yönlerini iyi kullanabilmesidir (Bennis ve Nanus, 1985: 84). Liderlerin örgütler içerisinde dönüşüm yapabilmesini ve ilerleme kaydedebilmesinin

bu dört stratejiyi kullanmalarına bağlı olduğunu söylemişlerdir (Bennis ve Nanus, 1985: 84-91).

Burns'un yaklaşımında transformasyonel liderler kendi gelişim seviyelerindeki istek ve motivasyona bağlı iken Bass'ın teorisi izleyicilerin gelişimiyle bağlantılıdır. Bennis ve Nanus ise transformasyonel liderliği hem kendi gelişimine hem de başkalarının gelişimine dayandırarak her iki teoriyi bir arada kullanmıştır (Aslan, 2013: 130).

#### **1.3.2.4. Tichy ve DeVanna'nın Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı**

Bennis ve Nanus gibi Tichy ve DeVanna da benzer bir çalışma yaparak 12 büyük şirketin yöneticilerinin transformasyonel liderlik özelliklerini araştırmışlardır. Teknolojik gelişmeler, sosyal ve kültürel değişimler, artan rekabet ortamı ve bunun uluslararası piyasalar üzerindeki etkisi ile karşılıklı olarak oluşun bağımlılıklar sonucu ortaya çıkan yeni koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için liderlerin nasıl davranması gerektiği üzerine çalışmışlardır. Sonuç olarak ise liderlerin üç temel hareket ile değişimi ve gelişimi yönetmeye çalıştıklarını söylemişlerdir. Bunları da değişim ihtiyacını tespit etmek, değişim için vizyon oluşturmak ve değişim sürecini kurumsallaştırmak olarak belirtmişlerdir (Gökkaya, 2005: 11; Tichy ve DeVanna, 1990:128).

Tichy ve DeVanna (1990: 271-280) yaptıkları çalışmalarıyla transformasyonel liderlerin sahip oldukları özellikleri; vizyon sahibi liderler olma, değişimci olma, belirsiz ve karışık durumların üstesinden gelebilme, sürekli öğrenerek kendini geliştirmeye devam etme, çalışanlara inanma ve onları cesaretlendirme olarak belirtmişlerdir.

#### **1.3.2.5. Podsakoff ve Arkadaşlarının Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı**

Podsakoff ve arkadaşları transformasyonel liderlerde altı özelliğin bulunması gerektiğini söylemişlerdir. Liderin vizyon oluşturarak bunu takipçilerle paylaşmasını vizyon belirleme, liderin sergilediği davranış şekliyle takipçilerine örnek olmasını uygun model olma, takipçileri grup amaçları doğrultusunda harekete geçirmeyi grup amaçlarının kabulünü teşvik etme, beklentileri takipçilerle paylaşıp onlara güvendiğini göstererek beklentilerin gerçekleşeceğine inandığını yüksek performans beklentisi, liderin takipçilerin düşüncelerine saygı duyarak onların ihtiyaçları doğrultusunda gelişimlerine katkı sağlamanı bireysel ilgi ve liderin takipçilerin var olan durumları sorgulayarak

kendi gelişimleri için yaratıcı yollar bulmaya teşvik etmesini entelektüel uyarım olarak ifade etmişlerdir (Podsakoff vd., 1990: 112).

### **1.3.3.Transformasyonel Liderlik Tarzının Boyutları**

Araştırmacıların transformasyonel liderlik üzerine yaptığı çalışmalar bağlamında takipçilerini tanıyan, onların ihtiyaçlarına cevap veren, değişim ve gelişimlerinde onlara destek olarak örgütün başarısına katkıda bulunan ve ortak bir amaç etrafında beraber hareket edilmesini sağlayan liderlerin transformasyonel lider olduklarını söyleyebiliriz. Günümüz işletmeleri açısından son derece önemli olan transformasyonel liderlik kavramının bu araştırmalar çerçevesinde dört temel boyutu karşımıza çıkmaktadır (Bass ve Avolio, 1993: 112).

#### **1.3.3.1. İdealleştirilmiş Etki veya Karizma**

Bu boyut transformasyonel liderin, vizyon ve misyon sahibi olmasını, karşısındakilere güvenmesini, onlara saygı duymasını, kendisine saygı duyulmasını ve onlar için uygun model olmasını içermektedir. Bu sayede lider takipçileri etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlar. Transformasyonel liderler etik ve moral kavramlarını son derece önemserler. Kendi ihtiyaçlarına oranla takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya daha fazla önem verirler. Yaptıklarıyla onları sürekli başarılı olmak için teşvik ederler. Bu sayede takipçiler kendilerini liderle aynı doğrultuda görerek onun fikirlerini ve inançlarını itiraz etmeden kabul ederler. Takipçiler böyle liderleri üstün nitelik ve başarı sahibi kişiler olarak kabullenirler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 227).

#### **1.3.3.2. İlham Verici Motivasyon**

Transformasyonel liderler takipçilerinin yaptığı işin anlamını ortaya koyup onlara ilham vererek motivasyonlarını yükseltirler. Organizasyon içinde takım ruhu oluşturma, coşku yaratma ve iyimserlik kazandırma çalışmaları yaparlar. Takipçilerin vizyon oluşturma sürecine katkıda bulunmalarını sağlarlar. İlham verici motivasyon boyutu karizma ile yakından ilgili olduğu için bir araya gelip birleştiğinde karizmatik ilham verici liderlik olarak ifade edilir (Saylı ve Baytok, 2014: 127).

Bu boyut iyi ve kötü bütün durumlarda liderin gelecekte umutlu olarak takipçilerine enerji vermesi ve onlara örgütün ortak vizyonu ile beraber yeni fırsatlar yaratma konusunda cesaret aşılması olarak belirtilebilir (Tabak vd., 2009: 390).

#### **1.3.3.3. Bireysel Düzeyde İlgi**

Transformasyonel liderler, takipçilerine karşı ilgili olarak onların aralarındaki farkları iyi analiz ederler. Bu sayede kendini geliştirme konusunda ihtiyacı olanlara destek ve örnek olurlar. Onlara özel bir öğretici ya da danışman profili çizerek her bireyin ihtiyaç duyduğu gelişim ve değişim konusuna önem verdiğini gösterirler (Tabak, Şeşen, ve Türköz, 2012: 353).

Bu boyutta liderin takipçilerini düşünmesi ve bunu onlara göstermesi, lider için büyük bir avantaj olup liderliğini uygulamada ona büyük kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca bu boyutun varlığı diğer boyutları da güçlendirmektedir. Nitekim liderin karizması takipçilerini hedefe yönlendirirken, onlara bireysel olarak ilgi göstermesi onların var olan potansiyellerini kullanmasını sağlayacak fırsatlar yaratmaktadır (Berber, 2000: 38).

#### **1.3.3.4. Entelektüel Uyarım**

Transformasyonel liderler, takipçilerini yenilikçi olma konusunda, sorgulama yapabilmeleri ve karşılaşılan sorunları değerlendirerek farklı yaklaşımlar üretmeleri yönünden teşvik edici ve destek olucu tutum sergilerler. Lider, takipçilerini sorunların çözümü için fikir beyan etmeleri, yeni yöntemler ile katılım sağlamaları ve onları uygulamaya koyabilmeleri için cesaretlendirir (Sayılı ve Baytok, 2014: 127).

#### **1.3.4. Transformasyonel Liderlik Tarzının Özellikleri**

Transformasyonel liderlik değişen ve gelişen dünyada örgütler için çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgüt çalışanlarının daha iyi duruma gelmeleri ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için liderlerin çalışanlarla kurduğu iletişim ve bağ onları negatif veya pozitif olarak etkilemektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde transformasyonel liderlerin pozitif etki yarattıkları özellikleri tartışılmaktadır.

#### **1.3.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma**

Tichy ve DeVanna değişimin başlangıç noktasını yeni vizyonu oluşturmak olarak görmektedirler. Vizyonu rgtsel yapının neler yapması gerektiği ve mevcut durumunun nerede olduğunu gösteren bir yol haritası olarak değerlendirmişlerdir. Liderin vizyonu tek başına değil çalışanlar ve takipçilerle beraber katılımcı bir şekilde oluşturması gerekmektedir. Ortak vizyonun gerçekleştirilmesinin beraberinde örgüt içinde sistemli bir değişimi de getireceğine dikkat çeken yazarlar değişimin yapısal olmasının yanında kültürel de olduğunu söylemişlerdir. Kültürel değişimin ise çalışanların kabul ve katılımıyla bağlantılı olduğunu, dolayısıyla vizyon oluştururken liderin katılımı önemsemesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Saylı ve Baytok, 2014: 130).

#### **1.3.4.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık**

Transformasyonel liderler takipçilerine karşılaştıkları sorunlara değişik açılardan bakma imkânı sunma ve zorluklar karşısında çözümün olduğu konusunda yol gösterici olma açısından isteklidirler. Dolayısıyla işgörenlerin varsayımlarının farkında olarak onların problemlere ilişkin bilinçlerini değiştirip, var olan duruma yeni yaklaşımlar getirirler. Liderin bunu yapmasının nedeni ise çalışanları yaratıcı ve yenilikçi davranmaya teşvik etmektir. Çalışanlar yaptıkları hatalar yüzünden hiçbir zaman toplum içinde eleştirilmezler. Yaratıcı çözümler ve yenilikçi fikirler sorunların tespit edilmesi ve çözümüne yönelik uygulamalarda süreç içerisinde aktif olarak bulunan işgörenler yardımıyla ortaya konulur. Çalışanlar yeni fikirler geliştirme konusunda teşvik edilirken eleştirilmezler. Liderler alışanları rasyonel davranış sergilemeleri hususunda, akıllarını kullanmaları yönünde ve problemleri çözerken dikkatli olmaları konusunda desteklerler (Tabak, Şeşen, ve Türköz, 2012: 352-353).

#### **1.3.4.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi**

Transformasyonel liderler takipçilerin hedeflerini grup beklentilerine yöneltmesinin yanında onları gdlemekle de sorumludurlar. Sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda onları bilgilendirerek onların istek, bilinç ve farkındalık düzeylerini yükseltirler. Örgütsel hedefler için takipçilerini ilgi alanları dışına çıkmaları konusunda teşvik ederler. Onların ihtiyaçlarında değişim yaratır ve isteklerine genişlik kazandırır. Transformasyonel liderler görev zorunluluğundan ziyade takipçileri başarıya ulaşma yönünde motive

ederler. Liderler kendini gerçekleştirmenin ve takipçilere karşı doğruluk ve güven vermenin iletişimlerini etkilediğinin bilincindedirler. Transformasyonel liderlerin etkililiği yüksek değerlere ulaşmak için takipçilerin bilinç düzeylerini ve cesaretlerini artırmak üzerine kuruludur (Keçecioğlu, 1998: 28-29).

#### **1.3.4.4. Değişimin Temsilcileri Olma**

Tichy ve DeVanna'nın çalışmaları örgütlerin değişme sürecini ve transformasyonel liderlerin örgüt dönüşümüne nasıl katkı sağladığını gösteren önemli araştırmalardır. Çalışmalarında transformasyonel liderliği, değişim, yenilikçilik ve girişimcilikle alakalı bir olgu olarak ifade etmektedirler. Örgütsel değişimi bir tiyatro olarak belirten araştırmacılar oyunun, değişim ihtiyacının farkında olma, vizyon oluşturma ve değişimi gerçekleştirme gibi üç perdeden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Özellikle dış çevre baskılarının örgütte değişimi zorunlu kıldığı ancak iç çevrede çalışanların mevcut durumun ve statükonun sürdürülmesi yönünde direnç gösterebileceklerine dikkat çekmektedirler. Bu noktada transformasyonel lider, risk alarak dönüşümü başlatmalı ve değişimin temsilcisi olmalıdır (Sayılı ve Baytok, 2014: 129-130).

#### **1.3.4.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma**

Transformasyonel liderlik modeli günümüzün belirsizliklerle dolu ve çalkantısı çok olan ortamında, değişimlere ayak uydurabilmek için zorunlu olan değişimi okuyabilme yeteneği, gerekli cesarete sahip olma ve güçlükler karşısında direnç gösterebilme özelliklerini içeren liderlik modelidir. Transformasyonel liderler kendilerine bağımlı olan takipçiler yaratmak yerine bağımsız hareket edebilen, eleştirel düşünce sahibi ve bu sayede de organizasyona önemli derecede katkı sağlayabilecek takipçiler yaratma hedefindedirler. Bu bağlamda cesaretli olup tüm riskleri göze alarak hata yapmaktan çekinmezler (Tengilimoğlu, 2005:6).

#### **1.3.4.6. Güçlendirme**

Sürekli değişen ve gelişen liderlik kavramının özelliklerinden birisi de takipçilere yetki verilerek onların güçlendirilmesidir. Günümüzde liderin tek karar merkezi olduğu geleneksel yaklaşımın yerini takipçilerin de katılımının esas alındığı model almıştır. Bu çağdaş liderlik yaklaşımında işle alakalı bütün süreçlere lider takipçilerle beraber katılım

sağlayarak gücün dağılımının yapılması söz konusudur (Eraslan, 2004: 23). Dolayısıyla güçlendirme, çalışanlara yaptıkları işe yönelik planlama ve kontrol verilmesi ile motivasyonlarının ve özgüvenlerinin artırılması olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle güçlendirmeyi, çalışanları etkinleştirme olarak niteleyebiliriz (Kanungo, 1992: 418). Bu sayede onlara yaptıkları işlerin sorumluluğunu vererek kendi potansiyellerinin farkına varmalarını hatta potansiyellerinden daha fazla performans sergilemeleri sağlanmış olur (Babadağ ve İşcan, 2017: 401).

#### **1.3.4.7. Güvenilirlik ve Özgüven**

Transformasyonel bir lider çevresine güven vermeli ve iyimser olmalıdır. Takipçiler liderin, örgütün gelişimine katkı sağlayacak bir vizyona inandığını görmelidirler ve ona güvenmelidirler. Buna ek olarak da liderler de astlarına karşı güven sahibi olmalıdırlar. Onların hatalarını soğukkanlılıkla kabul edip tolere etmelidirler. Eğer hataları tolere edilmezse daha sonra takipçiler sorumluluk almaktan korkarlar. Organizasyon hata yaptığında desteklenmeli ancak lider, hedeflerinde büyük değişiklikler yapabilecek veya çalışanlara olan güvenini yıkabilmesi kaçınılmaz olan hatalara izin vermemelidir (Friedman vd., 2000: 10-11).

Transformasyonel liderlerin en çok üzerinde durulan özelliklerinden birisi de özgüvenleridir. Bu liderler daha yüksek hedeflere şartlanır ve bu şekilde motive olurlar. Kendilerini olayın merkezinde görürler ve olayın sonuçlarının dış etkenlerden ziyade kendi eylemlerine bağlı olduğunu düşünürler. Kendine yönelik farkındalıkların bilincinde olan özdisiplin sahibi bireylerdir. Güce kendi amaçlarını gerçekleştirmekten ziyade başkalarını güçlendirmek için ihtiyaç duyarlar. Güç kişisel güven olarak kullanıldığında başkaları üzerinde kontrol kaynağı değil enerji kaynağı haline gelir (Pielstick, 1998: 28-29).

## **BÖLÜM 2: TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ**

Güncel literatürde önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkan tükenmişlik, işgörenlerin sürekli artan iş yükü, zaman problemi, hizmet sunulan kesimin beklentilerinin belirsizliği ve değişkenlik göstermesi, çalışma koşullarının kötülüğü gibi nedenlerden dolayı işgörenlerde idealist düşüncelerin kaybedilmesi, enerji ve güç kaybı gibi durumlar ile ortaya çıkmaktadır. Özellikle insani ilişkilere dayalı mesleklerde daha sık görülen tükenmişlik, sağlık sektöründe var olan meslek grupları içinde önemli bir risk oluşturmaktadır. Birey ve örgütleri önemli derecede etkileyen tükenmişlik, sonuçları açısından iş yaşamı için büyük tehdit oluşturmaktadır. İşgörenlerde oluşturduğu olumsuzlukların önüne geçilmesi ve organizasyonlardaki kayıpların minimuma indirilebilmesi için tükenmişlik kavramı her açıdan incelenmelidir (Çimen, 2018: 259).

### **2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı**

Tükenmişlik kavramı birey ve örgütlerin çalışma hayatını önemli derecede etkileyen negatif bir faktör olarak günümüz kavramları arasında yerini almıştır. İngilizce’de “burnout” veya “staff burnout” olarak kullanılan kavram Türkçe’de ise “tükenmişlik, tükeniş sendromu, mesleki tükenmişlik” olarak kullanılmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 131).

Tükenmişliği kavram olarak ilk defa Alman Psikolog Freudenberger incelemiş ve iş hayatına bağlı olarak meydana gelen yıpranma, başarısızlık, istek ve enerjide azalma ve karşılanamayan beklentilerin yükü nedeniyle bireylerin içsel kaynaklarındaki tükenme olarak ifade etmiştir (Freudenberger, 1977: 26). Daha sonra ise tükenmişlik sendromunun literatüre girmesini sağlayan sosyal psikolog Maslach kavramı, kronik kişilerarası stres yapan faktörlere karşı gelişen psikolojik bir sendrom olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Bu tanımdan sonra ise tükenmişlik sendromunu duygusal ve fiziksel bitkinlik, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma olarak üç başlık altında boyutlandırmıştır (Kaya Göktepe, 2016: 28-29).

Tükenmişlik, işgörenlerin çalışma koşullarına bağlı olarak yaşamış oldukları fiziki ve manevi çöküş durumu olarak ifade edilebilir. Özellikle insani ilişkilere dayalı hizmet sunumunun olduğu sektörlerde daha sıklıkla görülen tükenmişlik sonucu fiziksel ve ruhsal açıdan zarar gören bireylerin bu durumu davranışlarına da yansımaktadır.



Dolayısıyla bu da hizmet sunumunda aksamalara yol açmaktadır. Sonuç olarak tükenen bireyler kendi yaşadıkları zararların yanında başkalarına da zarar verme eğilimine girebilmektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 541).

Tükenen birey dışardan gözlemlendiğinde itici davranışlar sergileyen, kızgın, katı, sürekli eleştiren, önerileri dikkate almayan, yorgun ve garip tavırları olan bireyler olarak karşımıza çıkar. Bu bireylerin çoğunun bir amacı vardır ve amaçlarına ulaşmak için çabalamış kişilerdir. Sahip oldukları sınırları açıkça ifade etmekten çekinirler (Özgüven, 2003: 237).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde farklı araştırmacıların tükenmişlik kavramına yaklaşımları detaylı bir şekilde incelenecektir. Ancak yukarıdaki bilgiler ışığında diyebiliriz ki tükenmişlik kavramı, insan hayatını olumsuz yönde etkileyen, onun yaşam enerjisini düşüren, hayata bakışını negatif yönde değiştiren, umudunu ve hayalini kaybettiren dolayısıyla da bu manevi değişikliğin dışı vurumunu fiziksel olarak da bireylere yaşatan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı sektörlerde görülebilen etkilerine nazaran sağlık sektöründe daha fazla görülmesi ve sunulan hizmetin hayati olması nedeniyle bu kavramın önemi daha da artmaktadır. Çünkü hizmet sektörü insanların beklentilerini karşılamak adına zor bir sektörken, hastaların beklentileri çok daha zor ve tatminsiz olmaktadır. Bu da zamanla çalışanlarda daha fazla tükenmeye neden olmaktadır. Bireylerin davranışlarını değiştirebilen tükenmişlik ise bireyin mikro anlamda ailesi makro anlamda çevresi ve iş ortamına kadar büyük zararlar oluşmasına neden olabilmektedir.

## **2.2. Tükenmişliğin Nedenleri**

Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişliğe neden olan birçok faktör bulunduğu saptanmıştır. Cinsiyet, yaş aralığı, kişilerin medeni durumları ve eğitim seviyeleri gibi demografik özellikler; karakter, empati beceresi, duygularını kontrol edebilme, bireyin kendine ait ihtiyaçları, beklentileri ve aşırı çalışma durumu gibi kişisel özellikler; işin yapısı ve niteliği, talep edenlerin yoğunluğu, çalışma düzeni, iş yükünün fazlalığı, iş sağlığı ve güvenliği, iletişim, iş yerindeki sahiplenme düzeyi, çalışma ortamındaki ast üst ilişkisi, işyerinin politikaları, ücret, adil davranma, kariyer fırsatı, özerklik, kararlara katılım, ödüllendirme sistemi, eğitim, çalışma koşulları, teknolojik değişimler, çalışma

süresi, mobing ve cinsel taciz gibi örgütsel özellikler tükenmişliğe neden olan faktörler arasında yer almaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 76).

Aşağıda tükenmişliğe neden olan faktörleri kişisel nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında daha detaylı inceleyeceğiz.

### **2.2.1. Kişisel Nedenler**

Tükenmenin temelinde yatan durum, çalışanların hizmet sunduğu alan veya işverenle alakalı algısındaki pozitif ve insani yönün, negatif ve insani olmayan yöne doğru değişmesinden kaynaklıdır. Bunun sonucunda da işverenler ve hizmet talep edenler küçük görülür ve alaycı bir şekilde değerlendirilir ya da bireyin kapasitesinin ve değerinin düşük olduğu düşünölmeye başlanır (Özgüven, 2003: 238).

Bireyin negatif bir benlik imajı olması ve yeterlilik duygusunun az olması tükenmişliğe neden olan faktörlerden biridir. Kişinin kendi hakkında sahip olduğu olumsuz düşünceler onun karşılaştığı olumsuzluklar karşısında dirençsiz ve savunmasız olmasına neden olacaktır. Özgüveni olmayan ve kendi niteliklerinin değerini ve önemini bilmeyen kişilerin karşılaştıkları olaylar karşısında yaşadıkları stres onların çaresizliğini artırıp tükenmişlik yaşamalarına sebep olabilecektir. Ancak benlikleri pozitif yönde gelişmiş bireylerde ise durum daha farklıdır. Onlar güçlü benlik imajı sayesinde tükenmişlik durumundan daha kolay kurtulabilirler (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 81).

Tükenmişliğe neden olan kişisel özelliklerden birisi de eğitim düzeyidir. Yapılan araştırmalar eğitim düzeyin artmasına bağlı olarak tükenmişliğin de arttığını göstermektedir. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça sorumluluk ve beklentiler de artmaktadır. Eğitimli bir kişinin gelecek hedefleri ve kariyer planlarının pratikte karşılık bulmaması tükenmişliğe neden olabilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137).

Kişisel olarak değerlendirebileceğimiz nedenler arasından bireyin empati becerisini ve beklenti düzeyini de sayabiliriz. Empati toplumsal duyarlılık ve sosyal yardımlaşma açısından önemli bir kavram olmasına karşılık bu beceriye sahip olan bireylerin duygusal yüklerini de artırabilmektedir. Kendisi dışındakilerin karşılaştıkları sıkıntıları içselleştirip kendisininmiş gibi hisseden birey zamanla hassaslaşarak zayıflar. Dolayısıyla bu da bireyin iç dünyasında tükenmişlikle karşı karşıya kalmasına neden olur. Başka bir neden olan beklenti düzeyi de kişilerin tükenmişliğine etki edebilmektedir. Kişilerin beklenti

düzeylerinde ki gerçeklik, kendilerini ne derece tanıdıkları ve çevresindeki fırsat veya şartları ne derece görebildikleriyle alakalıdır. Bu bağlamda bireyler yapacakları yanlış analizler sonucu beklentilerindeki gerçeklik düzeyini düşürmüş olurlar. Özellikle iş hayatına yeni giren genç bireylerde sıkça karşılaşılan bir durum olan sahip oldukları becerilerini fazla görme, iş hayatına karşı yüksek umutlar besleme gibi durumlar onların beklentilerini artıran faktörlerdir. Ancak zaman içinde gerek kişisel yetersizliklerden ötürü gerekse iş hayatının olumsuz koşulları nedeniyle hayal kırıklıkları olabilmektedir. Dolayısıyla kişinin sahip olduğu gerçeğe yakın olmayan beklentiler onun kendine olan güvenini düşürecek, duygusal yetersizlik yaşamasını sağlayarak tükenmişlik yaşamasına neden olabilecektir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 83-84).

Son olarak yapılan araştırmalar iş hayatındaki kadınların erkeklere oranla daha fazla strese bağlı rahatsızlanma yaşadıkları ve dolayısıyla daha çok yıprandıklarını ortaya çıkarmıştır (Silah, 2005: 171). Kadının iş hayatı dışında ailesindeki rolü onun iş yükünü artırmaktadır. Bu doğrultuda kadınların erkelerden daha çok tükenmeye yatkın olduğu söylenebilir.

### **2.2.2. Örgütsel Nedenler**

Örgütler yapılan işin yapısına, kullanılan teknolojiye, çevreyle alakalı faktörlere, örgüt üyelerinin eğitim düzeyi ve tecrübelerine, örgüt içindeki gruplara, çatışmalara, örgütte oluşan iklime ve diğer farklı etmenlere göre tükenmişliğe neden olan faktörler geliştirir. Her örgütte ortak olabilecek bu nedenlerin yanında yalnızca örgütlerin kendi yapısına ve yapılan işin niteliğine bağlı olarak da gelişen tükenmişlik faktörleri bulunmaktadır (Işıkhan, 2010: 38-39).

Bireyin tükenmişliğini artıran örgütsel nedenlerin başında iş yükü gelmektedir. Bireye kapasitesinin üstünde ve yapabileceğinden çok daha fazla iş verilmişse, becerisi ve kişisel özellikleri yaptığı işle orantılı değilse, kişi aşırı enerji harcayarak gerilim yaşar ve dolayısıyla tükenmişlik duygusu gelişir. Bunun sonucunda ise yaptığı işe karşı negatif düşünceler oluşmaya başlar. Burada tükenmişliği artıran işlerin ortak yönü aşırı iş yüküdür. Çok fazla iş yapmak zorunda kalan bireyler aileleriyle yeterli zaman geçirememekte, dinlenmek ve sosyal olmak için zaman bulamamaktadır. Dolayısıyla bu

faaliyetleri yapamayan bireyin zaman baskısının da etkisiyle ruh sağlığı bozulur (Sarıkaya, 2007: 27).

Tükenmişliğe neden olan bir diğer konu ise örgütteki adalet algısıdır. Çalışanlar örgüt içindeki işleyiş, görev dağılımı, ödül sistemi ve kendilerine nasıl davranıldığı konusunda bir yargıya varırlar ve adil bir düzen arayışı içerisine girerler. Bu da örgüte ve yaptığı işe karşı bir tutum geliştirmesine neden olur (Çimen, 2018: 262). Yapılan araştırmalar örgüt içinde değişen adalet algısının tükenmişliği de değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Adalet duygusunda görölen artışın bireylerin tükenmişliğini azaltabileceği ve onların işe karşı tutumlarını olumlu yönde değiştirebileceğini göstermiştir. Yine örgütsel bağlılığın da artması sonucu tükenmişliğin azalacağı görölmüştür (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 190).

Kontrol alanı açısından bakıldığında ise birey çalıştığı ortamda işlerini etkileyen kararları verme özgürlüğüne sahipse ve mesleki özerkliği mevcutsa işinde daha etkili olur. Bu da onun tükenmişlik yaşama olasılığını azaltır. Bir diğer faktör ise işgörenlerin ödüllendirilmesidir. Eğer birey çalışmasıyla orantılı olarak maddi, manevi ve sosyal olarak yeterli derecede ödüllendirilmiyorsa bireyin tükenmişliğe karşı savunması zayıflar (Maslach ve Leiter, 1997, 11-12).

Aidiyet açısından bakılırsa çalışanlar arasındaki ilişkilerde problem olması, genellikle yapıcı olmayan iletişim şekillerinin kullanılması ve mobbing, işgörenin tükenmişliğini artırabilir. Çalışanların değerleriyle kurumun misyonu ve vizyonun uyuşması, görevlerini yaparken davranışlarının iyi veya kötü olarak değerlendirilme mekanizmasının olmaması, değer yargılarının ve görüş farklılığının hoş karşılanmaması gibi durumlarda çalışanların tükenmişliği artabilir (Kaya Göktepe, 2016: 30).

İşgörenlerin çalışırken uzun süreli stresle karşı karşıya kalmaları ve stresle başa çıkabilmek için gerekli olan beceriden yoksun olmaları tükenmişliğe neden olan önemli bir faktördür. Çalışılan ortamda strese yol açan durumların en önemli özelliği kişilerarası ilişkiye dayalı olmasıdır. Ayrıca iş ortamının zorlayıcı yönü de tükenmişliğe neden olan faktörlerden birisidir. Tükenmişliği artırıcı faktörleri incelemeye yönelik iş yerinde yapılan deneysel araştırmalar, tükenmişliğin kişisel nedenlerden çok, iş koşullarına bağlı olarak daha fazla etkilendiğini göstermiştir. Tükenmişlik evresine gelmeden önce iş

taleplerinin ve önemli görülen kaynakların yetersizliği tükenmişliği tetikleyebilmektedir (Işıkhan, 2010: 41).

Görüldüğü üzere örgütsel anlamda tükenmişliği etkileyebilecek birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle son dönemde insan kavramının işletmelerde daha büyük anlam kazanması bu faktörlerin daha da dikkatle incelenmesini sağlamıştır. Çünkü sağlıklı çalışma ortamı olmayan, kendisine saygı duyulmayan, aşırı yükleme yapılan ve kişisel gelişim fırsatlarından yoksun olan birey kendini değersiz hisseder ve ruh hali zamanla bozulur. Dolayısıyla da bulunduğu ortamdan, hayattan ve çevresinden soğuyarak tükenmişliğe doğru yönelir.

### **2.3. Tükenmişliğin Göstergeleri**

Tükenmişlik hali içinde olan çalışan genel itibariyle kişisel ve mesleki tatminsizlik ile yorgunluğa bağlı olarak gelişen karmaşık bir duygu durumunun farkında olur. Zamanla bu durum daha da yükselerek yaptığı işten ve çevresinden uzaklaşmaya başlar. İşe karşı olan isteğinde azalma, yaşadıklarına karşı tahammül seviyesinin düşmesi, kendine karşı olan güveninden şüphelenme ve kendi davranışsal kimliğinden farklı hareket etme tükenmişliğin ilk göze çarpan belirtileri olarak sınıflandırılır (Tutar, 2014: 357).

Tükenmişlik durumu sadece olumsuz duyguların var olmasıyla alakalı değil, olumlu duyguların yokluğuyla da ilişkilidir. Kendisini işiyle bütünleştirmiş bir bireyin yaptığı iş; işine yönelik yaşadığı heyecanla, iyi yaptığı zaman işine karşı duyduğu tatminle, beraber çalıştığı insanlarla olan olumlu ilişkileriyle ve değerlerinin onun için gurur duyulacak bir kaynak olmasıyla zenginleşecektir. Bunun gibi pozitif duygular işgörenin işe olan bağlılığını ve motivasyonunu yükseltecektir. Eğer yaptığı iş işgöreni mutlu ediyor ise o da işini daha iyi yapabilmek için çaba harcayacaktır. Daha yaratıcı olup yeni çözümler üretmek için hazır olacaktır. İşine ekstra katkılar sağlayabilmek için daha fazla çaba sarf edecektir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 28).

Tükenmişliğin göstergeleri araştırıldığında ortaya çok fazla faktör çıkmaktadır. Bunları bireysel göstergeler, psikolojik göstergeler ve davranışsal göstergeler olmak üzere üç ana başlık etrafında toplayabiliriz.

### **2.3.1. Bireysel Göstergeler**

İnsan yaratılış itibarıyla mükemmel bir uyum içinde çalışan sistemlerden meydana gelmektedir. Bu sistemlerin doğru çalışması sonucu da vücut enerji üretmektedir. Üretilen enerji günlük aktivitelerin yapılmasında kullanılmaktadır. Ancak gerek çevreden gerekse bireyin kendine ait nedenlerden dolayı zamanla enerjileri tükenmektedir. Bu tükenişin sonucunda ise bireyde fiziksel olarak ciddi sıkıntılar meydana gelmektedir. Bu nedenle bireysel göstergeleri insan vücudunda fiziksel olarak meydana gelen tepkiler olarak değerlendirmek de mümkündür.

Bireyin yaşadığı tükenmişliğin sonucunda yorgunluk hissi, enerjisinin düşmesi, bitkinlik, sık sık baş ağrısı, soğuk algınlığı, uyku durumunda bozukluk, mide ile ilgili rahatsızlıklar, solunumla ilgili sıkıntılar, kalp ve damar hastalıkları ve kilo kaybı görülebilmektedir (Savran, 2012: 4).

Tükenmişlik sonucu enerjisini kaybeden bireyin zamanla vücut direnci de düşer. Dolayısıyla da vücut hastalıklarla savaşabilmek için zayıf kalır. Yorgunluk hissinde artma, uyuşukluk ve uykusuzluk gibi durumlar fiziksel yaralanmalara sebebiyet verebileceği gibi öz bakım eksikliği ve temiz çevre temiz yaşam algısında düşüş gibi belirtiler de kişinin enfeksiyon kapmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden kişi her türlü riske açık hale gelir. Sık sık yaşanan bu durumları tükenmişliğin bireysel göstergeleri olarak değerlendirmek mümkündür.

### **2.3.2. Psikolojik Göstergeler**

Tükenmişliğin psikolojik göstergeleri bireysel göstergelere nazaran soyut kavramlara dayalıdır. Belirtiler somut olmasa da birey dikkatli şekilde incelendiğinde bireyin ruhsal durumundaki değişikliklerin kolaylıkla fark edilebilecek düzeyde olduğu görülür. Kimi zaman asgari düzeyde tepkiler oluşturabilen kişi kimi zaman ise aşırı refleksler sergileyebilir. Nitekim bu aşırı refleks sonucunda da birey kendisine veya çevresine geri dönüşü olmayan zararlar verebilir. Bu nedenle tükenmişliğin psikolojik göstergeleri olumsuz sonuçları önleyebilmek için son derece önemlidir. Organizasyonlar bireyi bu konuda dikkatle takip etmelidir.

Tükenmişliğin psikolojik göstergelerini depresif duygu durumu, destekten ve güvenden yoksun hissetme, ümitsizlik, aile ilişkilerinde gerilim, tartışmalarda artış yaşanması,

kızgın olmak, sabırsız olmak, huzursuzluk gibi olumsuz duygularda artış olması, nezaketli olma, saygı, sevgi ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda ise azalma olarak ifade edebiliriz (Işıkhan, 2010: 41).

Yine bireyin duygusal olarak bitkinlik yaşaması, çabuk sinirlenmesi, hayal kırıklığı yaşaması, çökmüş hissetmesi, anksiyete, değersiz olduğunu düşünmesi, eleştirilere karşı daha çok duyarlı olması, karar verirken yetersiz olması başlıca psikolojik göstergeler içindedir (Savran, 2012: 4).

### **2.3.3. Davranışsal Göstergeler**

Tükenmişliğin davranışsal göstergelerinin diğer göstergelere oranla başka insanlar tarafından gözlemlenebilmesi daha kolaydır. Bu da tükenmişliğin ciddi bir boyuta ulaştığını gösterir. İçinde yaşadığı karmaşık duyguları uzunca bir süre gizlemeye çalışan birey tükenmişlik duygusuyla beraber bir manada gizleyemeyeceği kadar huzursuzluk duymaktadır. Psikolojik olarak içe çekilen birey, ilişkilerinde yüzeysel olma, kişisel manada ayrılmış vaktin negatif olarak harcanması, hizmet sunduğu bireyden uzaklaşma gibi davranışlar sergiler. Tükenmişliği aile ve arkadaş ortamına taşınması sonucu ise olumsuz duygu durumu onlarla olana ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyecektir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 34).

Tükenen bireyin davranışları arasında çalıştığı ortamdaki arkadaşlarına ve iş ortamına karşı şüpheli tavır takınma, aile ve sosyal yükümlülüklerini yerine getirmeme, aile yaşantısında olumsuz davranışlar ve manevi inançları sorgulamak gibi belirtileri de ekleyebiliriz (Çimen, 2018: 265).

Genel olarak tükenmişliğin davranışsal göstergeleri çabuk öfkelenebilme, işinden nefret etme ve gitmek istememe, işe geç gitmeye başlamak, işle ilgili tatminsizlik yaşama, alınganlık gösterme, sigara ve alkol kullanmaya başlama, kullanıyor ise artış olması, kendine olan saygısında ve özgüveninde düşüş, içe kapanarak uzaklaşma, suçluluk hissetme, çaresizlik, çabuk ağlama, unutkanlık, alaycı ve suçlayıcı olma, konsantrasyon güçlüğü, değişime karşı direnç gösterme ve sıkıntı olarak ifade edilebilir (Gürşimşek ve Girgin, 2000: 315).

## **2.4. Tükenmişlik Süreci**

Tükenmişliğin birbiri ardına gelen ve belirlenmesi kolay aşamalardan geçtiğini ve belirli süreçler sonucu ortaya çıktığını öne süren Edelwich ve Brodsky, tükenmişliğin gelişim süreci içindeki aşamaları idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve apati (duygusuzlaşma) şeklinde sıralamıştır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 39).

### **2.4.1. İdealistik Coşku**

Tükenmişliğin ilk evresi olarak adlandırılan bu aşama genellikle meslek hayatına yeni başlamış bireylerde kendini gösteren yüksek enerji, yüksek beklenti, geleceğe dair pozitif umutlar ve bireyin kariyer hedeflerine ulaşması için sahip olduğu yüksek motivasyon sonucu coşku, heves ve mesleki bağlılık duygularını yoğun olarak yaşadığı aşamadır (Yavuzekinci, 2018: 14).

Bu aşamada bireye göre işi onun bütün hayatıdır ve hayatı başkalarına hizmet vermek üzerine dizayn edilmiştir. Hizmet veren birey belirli alanlarda mesleki eğitimini sürdürmek için ısrarlı isteğe sahiptir. Birey hizmet sunduğu gruplar üzerinde etki bırakmak için ve daha yetenekli bir şekilde hizmet sunabilmek için gayret gösterir. Bu gayret sonucu birey övgü ve takdir beklerken, gerçeğe yakın olmayan önyargılar, prensip, hüküm ve amaçlara dayalı sorunlarla karşı karşıya kalır. Dolayısıyla beklentisi karşılanmayan birey hayal kırıklığına uğrar ve tükenmişliğin ikinci aşaması olan durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durumun başlangıcı genellikle çalışma hayatının ilk bir yılının sonuna denk gelmektedir (Baysal, 1995: 28).

### **2.4.2. Durgunluk**

Durgunluk döneminde ilk evrede görülen coşku ve heves kalmamıştır. Çalışanın motivasyonu azalmıştır. Coşku aşamasından durgunluk aşamasına geçen bireyin enerjisi düşer ve kişinin işi yavaşlatma gibi negatif eğilimleri olur. Kişi karşılaştığı önyargı, prensip ve hükümler gibi sorunların peşine düşmez. Göreviyle ilgili kişi hayal kırıklığına uğramıştır ve beklenti içine girmez. Çabalarının karşılığını alamayan birey işten soğur. Dolayısıyla birey spor yapmak, arkadaşlarıyla veya ailesiyle vakit geçirmek gibi iş dışı başka aktiviteler üzerine yoğunlaşmaktadır. Tükenmişliği konu edinenler bu aşamayı



“yolun sonuna gelme”, “son ölüm” ve “tünelin sonunda ışık görememe” gibi cümlelerle ifade etmişlerdir (Baysal, 1995: 28-29).

### **2.4.3. Engelleme**

Mesleki gerekliliklerden ötürü başkalarına yardım ve hizmet eden kişi çalışma sistemini, olumsuz koşulları ve bu konuda insanları değiştirebilmenin çok zor olduğu düşüncesini benimseyerek yoğun bir şekilde engellenmişlik duygusu içerisine girer (Savran, 2012: 4)

Engelleme evresindeki birey artık mesleğiyle alakalı karar verme sürecine girmiştir. İşini sürdürüp sürdürmeyeceği konusunda sorgulamalar yapan birey önceki evrelerde çalışma koşullarını sorgularken bu evrede direk işin kendisiyle alakalı kaygılar yaşamaktadır. Yine bu evrede bireyde güçsüzlük görülmektedir. Özellikle çalıştığı ortamın otoritesi yüksek olan bireylerde tükenmişlik seviyesi daha yüksektir (Girgin, 1995: 20).

Bu dönemde birey uyum sağlamaya yönelik tüm savunma sistemlerini devreye soksa bile yetersiz kalmaktadır. Daha çok ortaya uyumu bozan savunmalar çıkmaktadır. Bireyin karşılaştığı sorunlarla başa çıkabilmesi daha da zorlaşır ve tükenmişliği artarak duygu, davranış ve fiziki sorunlar baş gösterir. Kişi şiddetli öfke, aşırı tepki verme, şüpheli davranma gibi sorunların yanında uyku, iştah, solunum ve mide gibi sağlık problemleri yaşar (Çimen, 2018: 265).

### **2.4.4. Apati (Duygusuzlaşma)**

Duygusuzlaşma, ilgisizleşme ve umursamama olarak belirtilen apati, kişinin hayatın akışı içerisinde bireysel ve sosyal olarak yaptığı, bir amacı olup anlam ifade eden eylemlerinden vazgeçmesidir (Bingöl, 2016: 45). Birey bu dönemde inancını kaybederek duygusal bir kopma yaşar. Kişi mevcut durumu kabullenmiş ve artık psikolojik olarak kendini soyutlamıştır (Kaya Göktepe, 2016: 55).

Bu dönemde kişi rutin olarak yaptıklarının dışına çıkmaz. Sürekli yaptığı işten yakınıyor ve işe geç gelmeler yaşanmaya başlanır. Kişinin sağlık durumuna bağlı olarak rapor talepleri, istifalar, hizmet alan kişilere karşı ilgisizlik ve görevini gerektiği gibi yerine getirmeme durumları sıklıkla yaşanır. Bu aşamalar da dikkat çekilmesi gereken önemli

noktalardan biri, bu evrelerin belli bir sırası olmadığıdır. Umursamama evrelerin sonuncusu gibi belirtilse de bazen ilk görülen evre olabilmektedir (Çimen, 2018: 266).

## **2.5. Tükenmişlik Yaklaşımları**

Tükenmişlik kavramı farklı zaman aralıklarında birçok farklı araştırmacı tarafından ele alınarak literatüre kazandırılmıştır. Araştırmacıların kendi bakış açılarıyla değerlendirdikleri kavram, geçmişten günümüze geliştirilerek çeşitli yaklaşımlar adı altında karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bu kısmında literatüre kazandırılan; Perlman ve Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı, Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı, Pines Tükenmişlik Yaklaşımı, Meier Tükenmişlik Yaklaşımı, Maslach Tükenmişlik Yaklaşımı ve son olarak Oldenburg Tükenmişlik Yaklaşımı incelenmektedir.

### **2.5.1. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı**

Tükenmişlik ile ilgili araştırmaları inceleyip kendi sentezini yapan Perlman ve Hartman'a göre tükenmişlik, kronikleşmiş duygusal strese karşı verilen fiziksel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç faktörden oluşan bir cevap niteliğindedir. Yazarlar, tükenmişlik sonucu ortaya çıkan birey ve örgütle alakalı değişkenleri ifade etmektedir. Bu yaklaşım bireye ait kişisel değişkenler ve çevresinden kaynaklanan değişkenler üzerinde duran algısal bir modeldir (Sarıkaya, 2007: 36).

Bu yaklaşıma göre bireyler stres yaşadıklarında strese karşı tepki geliştirirler ve bu tepki etkili olsun veya olmasın süreç belli aşamalardan itibaren tekrar devam eder. Bu yaklaşıma göre tükenmişliğin dört aşaması bulunmaktadır (Baysal, 1995: 30):

- Birinci aşamada durumun strese götürme derecesi belirlenmektedir. Buna neden olan iki temel durum vardır. İlk olarak bireyin becerileri örgütsel beklentileri karşılayamayacak düzeyde olabilir. Ya da bireyin yaptığı iş onun beklentileri, ihtiyaç ve değerleriyle örtüşmeyebilir. Özetle bu aşamada stresin derecesini birey ve örgüt arasında oluşan uyumsuzluk belirlemektedir.
- İkinci aşamada ise bireyin algılamış olduğu stres düzeyi ifade edilmektedir. Strese neden olan birçok durum vardır. Ancak bu durumların hepsi bireyin kendini stres altında hissetmesine yol açmaz. İlk aşamadan bu aşamaya geçmek rol ve örgüt

değişkenlerine bağlı olmasının yanında, bireyin kişilik yapısı ve “background” özelliğine de bağlıdır.

- Üçüncü aşama ise strese verilen üç temel tepkiyi içerir. Bunlar fizyolojik tepkiler, duyuşsal / bilişsel tepkiler ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerin ortaya çıkmasında farklı kişisel ve örgütsel değişkenlerin varlığı etkili olmaktadır.
- Dördüncü ve son aşamayı strese verilen tepki sonucu meydana gelen durumlar oluşturmaktadır. Bireyin işini yapmasında ve iş doyumunda değişiklikler olabilecek ve psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar sonucu birey iş bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşılaşacaktır. Kronik duygusal stres yaşaması sonucu ise kişi tükenmişliği yaşayabilecektir.

Perlman ve Hartmanın tükenmişliğe dair dört aşamalı yaklaşımına rağmen bazı araştırmacılara göre o yıllarda tükenmişliğin hala tam anlaşılmadığı ve formüle edilmediği görüşü de öne sürülmüştür (Baysal, 1995: 32)

### **2.5.2. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı**

Tükenmişlik kavramını inceleyen araştırmacılardan Cary Cherniss 1980 yılında öne sürdüğü yaklaşımında tükenmişliği, bireyin yaşadığı yoğun stres ve tatminsizliğe tepki olarak psikolojik açıdan işinden soğuması şeklinde ifade etmiştir. İş stresiyle paralel olarak güdüye dayalı, duygu, tutum ve davranışlarda değişiklik yapan tüm durumların birleşimine eşit bir baskının olduğu ve bu baskının geçici bir yorgunluk veya işinde zorlanma olarak ifade edilemeyeceğini belirtmiştir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 116).

Stres, taleplerin çok fazla olması ve bireyin başa çıkma kaynaklarının üstünde olmasıyla ortaya çıkar. Bireyin bir işi belirli bir sürede bitirmesinin istenmesi gibi talepler bireyin çevresinden gelebilir veya bireyin çalışmaya devam ederken bir yandan da eğitimini devam ettirmesi gibi talebi bireyin kendisi de yaratabilir. Aynı şekilde başa çıkma kaynakları uygun çalışma şartları gibi çevresel olabileceği gibi bireyin bilgi, becerisi ve güdüsü gibi de kişisel olabilir (Yıldırım, 1996: 4).

Bu yaklaşıma göre taleplerin kaynakları aşması durumunda stres yaşayan birey ilk önce strese neden olan kaynağı ortadan kaldırmayı seçer. Birey bu şekilde strese neden olan

kaynağı ortadan kaldıramazsa ikinci bir yolu dener ve egzersiz yaparak ya da meditasyon gibi stresle baş edebilme yöntemlerine başvurur. Bu şekilde de rahatlayamayan birey işle olan psikolojik ilişkisini keserek duygusal yükünü hafifletmeye çalışır (Konakay, 2010: 92).

### **2.5.3. Pines Tükenmişlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda tükenmişlik, bireyleri duygusal manada devamlı tüketen ortamların bireylerde duygusal, fiziksel ve zihinsel yönden bitkinlik yaratması şeklinde ifade edilmektedir (Pines ve Aronson, 1988: 9).

Yaklaşımına göre fiziksel bitkinlik durumu bireyin enerjisinin düşmesi, sürekli yorgunluk ve güçsüzlük şeklinde kendini göstermektedir. Duygusal bitkinlik durumu ise bireyin kendini çaresiz, umutsuz, kapana kısılmış ve aldanmış hissetmesi şeklinde görülmektedir. Son olarak yaklaşımın zihinsel bitkinlik durumu bireyin kendine bakışının, diğer insanlara karşı tutumlarının, hayata bakış açısının ve işi hakkındaki düşüncelerinin negatif yönde olması şeklinde ifade edilmektedir (Pines ve Aronson, 1988: 12-13).

Pines yaklaşımında tükenmişliğe neden olan ana faktörün bireyleri duygusal manada sürekli baskı altına alan iş ortamlarının olduğu ileri sürülmektedir. Burada bireyin motivasyonu önemli olmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bireyler çalıştıkları ortamlarda kendilerini duygusal manada baskı altına alınmış hissettiklerinde tükenmişlik yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır. Stresin fazla olduğu, destek ve ödül vermenin düşük olduğu iş ortamlarında motivasyonu yüksek olan birey başarı sağlayabileceği çevreden ve fırsatlardan zamanla uzaklaşmaktadırlar. Hayatlarını başarı üzerine odaklamış bireyler için tükenmişliğe götüren başarısızlık hayal kırıklığı olarak algılanır. Bireyin motivasyonunu zamanla azaltan tükenmişlik iş bırakmalara ve hatta meslekten ayrılmalara kadar ağır sonuçlar doğurabilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 44).

### **2.5.4. Meier Tükenmişlik Yaklaşımı**

Meier'in yaklaşımına göre tükenmişlik; bireyin işle alakalı olumlu pekiştirici beklentisinin az, ceza beklentisinin ise çok fazla olduğu, mevcut pekiştiricileri kontrol edebilme beklentisinin düşük olduğu ve bu pekiştiricileri kontrol edebilmek için gerekli kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olduğu yaşantılardır. Bu yaklaşıma göre özetle

tükenmişlik, tekrarlayan iş yaşantıları sonucu gelişen durumlar olarak ifade edilebilir (Meier, 1984, 211).

Meier yaklaşımının temeli Bandura'nın "self-efficacy" yani benlik etkisi veya öz yeterlilik modeline dayanmaktadır. Ona göre yaklaşımın dört ögesi bulunmaktadır. (Baysal, 1995: 25-27):

- Pekiştirme Beklentileri; kişinin iş hayatındaki sonuçların onun amaçlarını karşılamasıyla alakalı bir durumdur. Ancak sonuçlar bireylerin yükledikleri anlam ve değerlere göre değişebilir. Örnek olarak bir öğretmenin sınıfında soru soran öğrenciler istemesi ve bir diğer öğretmeninde sessiz olan öğrenciler istemesi onlar için anlamlı olabilir. Her iki öğretmen de istedikleri sonuçla karşı karşıya kaldığında memnuniyet duyarlar. Ancak sonuçlar yer değiştirdiğinde her iki öğretmen de memnuniyetsizlik içinde olur. Yani kişinin pekiştirme beklentileri bir şekilde gerçekleşmiyorsa kişi memnun olmaz ve bu da tükenmişliğe yol açar.
- Sonuç Beklentileri; bu öge davranış betimlemelerini ifade etmektedir. Yani bireyin arzu ettiği sonuca ulaşmak için sergilemesi gereken davranışlarla alakalı betimlemelerdir.
- Yeterli Olma Beklentileri; bu öge ise istenilen sonuçları ulaştıracak davranışları yapabilmek için sahip olunan kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura'ya göre sonuç ve yeterlilik beklentileri arasındaki fark, bilmek ve yapmak arasındaki farktır. İstenilen işi yapmak için gereken kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen birey tükenmişlik yaşayabilmektedir.
- Bağlamsal İşleme Süreci; dördüncü ve son öge olan bağlamsal işleme modeli bu öğelerden en yaygın olanıdır. Bu öge kişinin sosyal çevresini, örgütsel yapısını, inançlarını ve öğrenme stillerini işleme ya da anlamlandırması olarak ifade edilebilir. Model kişinin iş çevresi hakkında ne düşündüğü ne hissettiği ve nasıl davrandığının yanında öğrenme stili ve inanışlar gibi tükenmişliğe neden olabilecek etkenlerin rolünü incelemektedir.

### **2.5.5. Maslach Tükenmişlik Yaklaşımı**

Literatürde en yaygın kullanılan yaklaşım olan Maslach yaklaşımı çok boyutlu veya üç boyutlu yaklaşım olarak da bilinmektedir. Bu yaklaşıma göre tükenmişlik, işinin bir gereği olarak insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde ortaya çıkan bitkinlik, sürekli yorgun olma, çaresiz ve umutsuz hissetmenin yanında işine, insanlara ve hayata karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel ve zihinsel bir sendrom olarak ifade edilmiştir. Yaklaşım üç boyut şeklinde sıralanmıştır. Bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak isimlendirilmiştir (Izgar, 2012: 129-130).

İlk boyut olan duygusal tükenme, bireyin enerjisinde azalma ve duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması sonucu oluşur. Bu boyutta sürekli yorgunluk ve bitkinlik hali mevcuttur. İkinci boyut olan duyarsızlaşma ise çalışanların hizmet sunduğu kişilere insan gibi değil birer nesneymiş gibi davranması şeklindedir. Bu boyutta birey işine sadece mekanik olarak devam eder (Kaya Göktepe, 2016: 56). Son boyut olan kişisel başarıda düşme hissinde bireyin kendisiyle alakalı düşüncelerinin olumsuz yönde olmasıyla kendini gösterir. İş ve iş için etkileşimde olduğu kişilere bağlı olarak yeterlilik ve başarı duyguları zamanla azalır. Birey işinde herhangi bir ilerleme kaydedemediğini aksine git gide gerilediğini düşünür. Bu yüzden kendini suçlar ve çabasının boşa gittiğini düşünür (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

### **2.5.6. Oldenburg Tükenmişlik Yaklaşımı**

Yaygın olarak kullanılan Maslach yaklaşımının duyarsızlaşma alt ölçeğindeki sınırlı tutarlılık, öğelerin tek taraflı ifade edilmesi ve insana yönelik hizmet meslekleriyle kısıtlama içermesi nedeniyle bu ölçeğe alternatif olarak Demerouti ve Ebbinghaus Oldenburg Tükenmişlik Ölçeğini hazırlamışlardır. Ölçek hizmet sektörü dışında farklı meslek gruplarında da kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Tükenme ve işten ayrılma olmak üzere iki alt boyut içerir. Doğrudan insanlarla çalışmaya başvurmayan ölçek hem negatif hem de pozitif öğeleri içerir. Bu yüzden tükenmişlikle alakalı öğeler geneldir. Maslach ölçeğindeki gibi hizmet alıcılarıyla duygusal olarak zorlayıcı iletişimlere değinmez (Demerouti ve diğerleri, 2000: 455).

Oldenburg yaklaşımında tükenmişliğin alt boyutu, uzun süren işlerin işgörende fiziksel duygusal ve bilişsel gerginlikler ortaya çıkarması olarak ifade edilmiştir. İşten ayrılma

veya uzaklaşma alt boyutu ise işin içerdiği durumlardan veya işin kendisinden tamamen uzaklaşmadır. Ayrıca işten uzaklaşma ve işe duyulan ilgiyle mesleğe devam etme isteği arasındaki ilişki de değerlendirilmektedir. Tükenmişlik boyutu psikolojik olarak yorulma ile ilişkilendirilirken, işten ayrılma boyutu da iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir (Demerouti, Mostert ve Bakker, 2010: 215, Çetin, 2015: 78).

Maslach yaklaşımında duyarsızlaşma, bireyin kendini hizmet sunduğu kişilerden uzaklaştırması ve onlara yönelik alaycı tutumlar geliştirmesi anlamına gelirken Oldenburg yaklaşımındaki ayrılma bireyin işinden uzaklaşması ve çalışma nesnesine veya çalışmanın içeriğiyle alakalı olumsuz tutumları işaret eder. Bunlardan en az biri genel olarak vardır. Burada yapılan kavramsallaştırmada duyarsızlaşma sadece bir ayrılma şekli olarak ifade edilmiştir (Demerouti ve diğerleri, 2000: 455).

## **2.6. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişliğin meydana getirdiği sonuçlar bireysel ve örgütsel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar kişiler arası ilişkilerde kendini gösterir. Fiziksel ve psikolojik olarak bireyde sorunlara yol açar (Cordes ve Dougherty, 1993: 632).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde uykusuzluk, yorgunluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel rahatsızlıklar ve depresyon çaresiz hissetme, kaygı duyma, kendine olan saygıda azalma, alınganlık gösterme gibi duygusal rahatsızlıklara sıklıkla rastlanmaktadır (Torun, 1995: 26). Tükenmişlik sendromu içinde olan birey yaşadığı sıkıntıları azaltabilmek için alkol, tütün, uyuşturucu maddeler veya sakinleştirici ilaçlar kullanmaya başlar ve zamanla bu ilaçlara bağımlı hale gelir (Izgar, 2012: 135).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler psikolojik açıdan içe dönük karakter sergilerler. Böyle bireylerin sosyal ilişkilerinde durağanlık gerileme ve azalma gözlenir. Bireyin psikolojik olarak kendini geri çekmesi; ilişki içinde olduğu insanlarla veya yöneticilerle yüzeysel iletişim kurma ve zamanla onlardan uzaklaşma şeklinde görülür (Özgüven, 2003: 240).

Birey tükenmişlik sonucu çevresinden etkilenir. İçinde bulunduğu örgütsel koşullar onun için kesinlikle rahatsız edici düzeydedir. Bu ortamda ise kişi düşük performans gösterir ve mantıksal tepki olarak geri çekilir. Geri çekilmeyle beraber birey işe geç gelmek, uzun molalar almak ve çalışma alanlarından uzak durmak gibi davranışlar sergiler. Yine

tükenmiş bireyin çalışma ortamındaki diğer arkadaşlarına alaycı davranıp huzursuzluk çıkarması durumunda onların da motivasyonunun düşmesine sebep olur (Kaya Göktepe, 2016, 35-36). Tükenmişlik, iş hayatının kalitesi üzerinde olumsuz etkisi olan davranışlara yol açtığı gibi, aynı zamanda aile hayatının kalitesinin düşmesine neden olan davranışlara da yol açabilir. İş ve aile ortamındaki ayrımı yapmakta zorlanmaya başlayan birey zamanla aile fertlerine karşı duyarlı bir şekilde davranamaz. Onlara karşı mesafeli bir tutum sergilemeye başlar (Jackson ve Schuler, 1983: 62).

Çalışan bireylerin işlerinin bir gereği olarak çok sayıda insanla ilgilenmesi, onların duygusal manada tükenme ihtimallerini de artırmaktadır. Duygusal olarak tükenen birey insanların sorunları üzerinde çok fazla çalıştığı zaman onlara karşı negatif bakış açıları geliştirebilmektedir. Dolayısıyla da hizmet sunduğu insanlara karşı düşüncesiz, ilgisiz, kaba ve saygısız olabilmekte, onları birer nesne gibi görebilmektedir (Sarıkaya, 2007: 42).

Tükenmişliğin en belirgin etkisi bireyin iş performansındaki azalmadır. Tükenen bireylerin motivasyonları düşer, işlerinden soğur, işlerini umursamazlar ve zamanla daha kötü iş yapmaya başlarlar. İşin sonuçlarıyla ilgilenmeyen bireylerin daha yaratıcı veya daha başarılı olmak gibi bir kaygısı yoktur. Artık çaba göstermekten vazgeçmiş durumdadırlar. Sonuç olarak mesleki başarılarında düşüş yaşanmaktadır. Onların bu düşüşüne paralel olarak örgütsel başarıda da düşüş yaşanmaktadır. Bir diğer önemli konu ise tükenmiş bireyin kendine olan saygısı ve gelişimi için çaba sarf etme isteğindeki azalmadır (Yener, 2018: 94).

Tükenmişliğin neden olduğu sorunlardan bir diğeri ise dikkat dağınıklığıdır. Dikkatlerini işine veya belirli bir uğraşa veremeyen bireylerin yaptığı işin çıktısında kalite olarak düşüşler meydana gelebilmektedir. Hatta dikkat dağınıklığı tükenen bireyler için hayati tehlike arz edebilmektedir. Dikkati dağılmış bireyin iş ortamında istenmeyen kazalar ve yaralanmalar yaşaması olasıdır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 142). Bu sonuçlar örgütsel manada da olumsuz durumlara sebebiyet verir. İşletme kalitesiz iş sonucu maddi kayıplar yaşamasının yanında iş gücü kaybına da uğramış olur Yaşanan kayıplar motivasyonlarını azaltarak işe olan güven ve bağlılıklarını azaltabilir. Ayrıca tükenmişlik sonucu dikkat dağınıklığı, motivasyon eksikliği ve ilgisizlik gibi durumlar yaşayan çalışanlara bağlı



olarak işletmeler müşteri memnuniyeti sağlamakta sıkıntı yaşarlar (Maslach ve Jackson, 1981: 100).

## **2.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri**

Tükenmişlikle başa çıkılabilmek ve tükenmişliği ortadan kaldırmak için öncelikle arkasında olan sebeplerin tanımlanması gerekmektedir. Tükenmişliği azaltmak için iki temel olgu çok önemlidir. Birincisi bireyin yaşadığı tükenmişliği kabul etmesi ve farkında olması, ikincisi bu durumu değiştirebilecek etkin başa çıkma yöntemlerini sergilemede istekli bir şekilde çaba göstermesidir. Başa çıkma yöntemleri genelde iş ortamında ve işin dışında yapılabilecek hareketleri ve kuralları içerir. Bunlar egzersizler, beslenme düzeni, uyku düzeni, sosyal aktiviteler, meditasyon, sosyal yönden destek, ödül verme ve yakın ilişkide olduğu bireylerin desteğini kapsayan aktiviteler şeklinde sıralanabilir (Özgüven, 2003: 244).

Tükenmişlikle başa çıkmada birey öncelikli olarak problem çözme, karar verme ve olaylara bakış açısı gibi kendine dair bilişsel olguları değiştirmek zorundadır. Mesleği ve işiyle alakalı beklentileri bulunduğu koşullara uygun ve gerçekçi olmalıdır. Birey algılarını ve düşüncelerini netleştirmelidir. Birey iletişim ve strateji taktiklerini öğrenme konusunda desteklenerek daha kolay baş etme imkânı sağlanmalıdır. Spor yapmak ve müzikle ilgilenmek gibi sosyal aktivitelere birey yönlendirilerek hem tükenmişlik yaratan ortamdaki uzaklaşmış olması sağlanır hem de farklı ortamlara katılımı sağlanmış olur. Bunların yanında tükenmiş bireyin iş ortamı renk, şekil gibi fiziksel değişimlere sokularak daha iyi hale getirilmelidir (Girgin, 1995: 21).

Baş çıkma yöntemleri içinde etkili olan başka bir alternatif de bireyin akranı olan diğer kişilerin desteğidir. Kişi güçlü bir stres ve tükenmişlik yaşarken, akranları bireyi bu sıkıntılı ortamdan çekerek, onu rahatlatarak ve ona destek olarak stresinin azalmasını sağlayabilirler. İçinde bulunduğu duruma farklı bakış açıları getirerek veya onu bilgilendirerek stresinin azalmasına yardım edebilirler. Akranları içinde bulunulan stresli ortama normal tepkilerin nasıl verilmesi konusunda kendi yaşantılarından örnekler vererek sosyal karşılaştırma imkânı sunarlar. Akranlarıyla yapmış olduğu bu paylaşım kişinin sorumluluk kazanmasına yardımcı olur ve kişi kendini daha az izole olmuş

hisseder. Akranlar bireye hizmet sunduğu kitlenin veremediği olumlu geribildirimini sağlarlar (Baysal, 1995: 49).

Tükenmişlikle örgütsel olarak başa çıkma yöntemlerini Çimen (2018: 270-271) uygun çalışma ortamının oluşturulması, uygun işe alım, işe uyumun sağlanması, dayanışma ortamının sağlanması, etkin iletişim, etkili karar verme süreci, refah ortamının sağlanması ve güçlü bir liderlik modeli oluşturarak bunun sürdürülmesi olarak ifade ederken; bunlara ek olarak Sürgevil Dalkılıç (2014: 185-209) yönetim ve örgüt geliştirme, personelin güçlendirilmesini sağlama, katılımlı yönetim, işi zenginleştirme, kariyer danışmanlığı, çatışma yönetimi, sosyal destek, çevre şartlarının iyileştirilmesi, performans değerlendirme ve eğitim programları düzenleme olarak ifade etmektedir.

Sonuç olarak tükenmişlikle başa çıkabilmek bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Tükenen birey mevcut olumsuz durumunun farkındalığı konusunda çevresi, ailesi ve iş arkadaşları tarafından desteklenirken örgütsel olarak da gerek koşullar değiştirilerek gerekse eğitici destek sağlanarak süreci hızlı atlatması sağlanmalıdır. Bu durumda olan bireye tatil yapma imkânı sağlanarak rahatlaması ve kafasını boşaltarak hayata odaklanabilme fırsatı verilmelidir. Tüm bu başa çıkma yöntemleriyle beraber örgütler tükenmişlik durumunun ortaya çıkmaması için öncelikli olarak önleyici stratejiler geliştirerek tükenmişlik durumuna başlamadan müdahale edebilirler. Bu sayede tükenme oranı en alt seviyeye çekilmiş olur. Ayrıca modern çağın en büyük sıkıntılarından biri olan tüketim kültürünün aksine bireyler üretebilecekleri alanlara yönlendirilerek motive olmaları, topluma katkı sağlamanın mutluluğunu hissetmeleri tükenme yaşamalarını önleyici etki sağlayabilecektir.

## **BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmamızın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemini içeren; araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, araştırma modeli ve hipotezleri, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, araştırmanın kısıtları ile ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği kısımları açıklanacaktır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Tükenmişlik sendromu yoğun bir şekilde insanlarla uğraşan meslek gruplarında görülmektedir. Bu meslek grupları arasında önde gelenlerden biri de sağlık çalışanlarıdır. Bu sebeple çalışma sağlık çalışanları üzerinde yapılmak üzere planlanmıştır. Araştırmanın amacı, bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin transformasyonel liderlik davranışı algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Çalışmanın evrenini Kocaeli Gebze ilçesinde bulunan bir kamu hastanesinde çalışan, hekimler, sağlık lisansiyerleri, hemşireler, sağlık teknisyenleri/teknikerleri, ebeler, idari personel, yardımcı personel, veri giriş elemanları ve diğer başlığı adı altında teknik hizmetler ve güvenlik hizmetleri oluşturmaktadır. Çalışmanın alan araştırması 10 Eylül – 10 Ekim 2018 tarihleri arasında yapılmış olup, bu dönemde söz konusu meslek gruplarından çalışan toplam personel sayısı 787 kişidir. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmış olup; örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Karagöz, 2014: 152; Bal, 2001: 113-114).

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * t^2] + (p * q * Z^2)}^1$$

$$n = \frac{787 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{[(787 - 1) * 0,05^2] + (0,5 * 0,5 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{755,8348}{2,9264} = 258,28 \cong 258$$

Formüle göre minimum örneklem büyüklüğü 258 bulunmuştur. Çalışmada 310 çalışandan veri toplanmış; eksiklikler sebebiyle 9 anket kullanılamamış olup; 301 analize uygun anketten elde edilen veriler çalışmada kullanılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki farklı ölçek ve katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır (Ek-1). Çalışmayla ilgili alan araştırması yapılmadan önce Sakarya Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna dair rapor alınmıştır. (Ek-2). Anket formunun ayrıntısı aşağıda verilmiştir:

Sosyo-Demografik Bilgiler: Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, mesleği ve toplam çalışma sürelerini sorgulayan altı sorudan oluşmaktadır.

Transformasyonel Liderlik Ölçeği: Çalışmada katılımcıların yöneticilerinin transformasyonel liderlik algılarını ölçmek için Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilerek geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılan 22 ifadenin 6 boyut altında toplandığı transformasyonel liderlik ölçeği kullanılmıştır. Boyutlar, bir vizyon açıklama (2, 4, 11, 16 ve 18. ifadeler), paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme (6, 8, 10 ve

---

<sup>1</sup> Formülde;

N = Evren

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmememe sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

20. ifadeler), uygun model oluşturma (9, 19 ve 22. ifadeler), yüksek performans beklentisi (5, 17 ve 21. ifadeler), bireyselleştirilmiş destek (7, 12, 14 ve 15. ifadeler) ve entelektüel uyarım (1, 3 ve 13. ifadeler) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte 7 ve 15. ifadeler olumsuz anlam içerdiğinden ters kodlanarak analizleri yapılmıştır.

Podsakoff ve arkadaşları (1990) leğin boyutlarının Cronbach's alpha değerlerini 0,80 (yüksek performans beklentisi) ile 0,90 (bireyselleştirilmiş destek) arasında rapor etmiştir.

Oldenburg (OLBI) Tükenmişlik leği: Ölçek, Demerouti ve Ebbinghaus tarafından geliştirilmiş olup, 8 maddelik tükenme alt boyutu ve 8 maddelik işten uzaklaşma alt boyutundan oluşmaktadır. Orijinal versiyonu Almanca olarak geliştirilen (Demerouti ve Nachreiner, 1998) leğin İngilizce geçerlilik ve güvenirliği ilk defa 2005 yılında Halbesleben ve Demerouti (2005: 210) tarafından yapılmış olup; Türkçe uyarlaması şeker (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte bulunan 2, 4, 5, 8, 10, 12, 14 ve 16 numaralı sorular tükenme boyutunu, 1, 3, 6, 7, 9, 11, 13 ve 15 numaralı sorular ise işten uzaklaşma boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğin her boyutu 4 negatif ve 4 pozitif ifadeden oluşmaktadır (1, 5, 7, 10, 13, 14, 15 ve 16. ifadeler). Negatif ifadeler ters çevrildikten sonra analizler yapılmıştır.

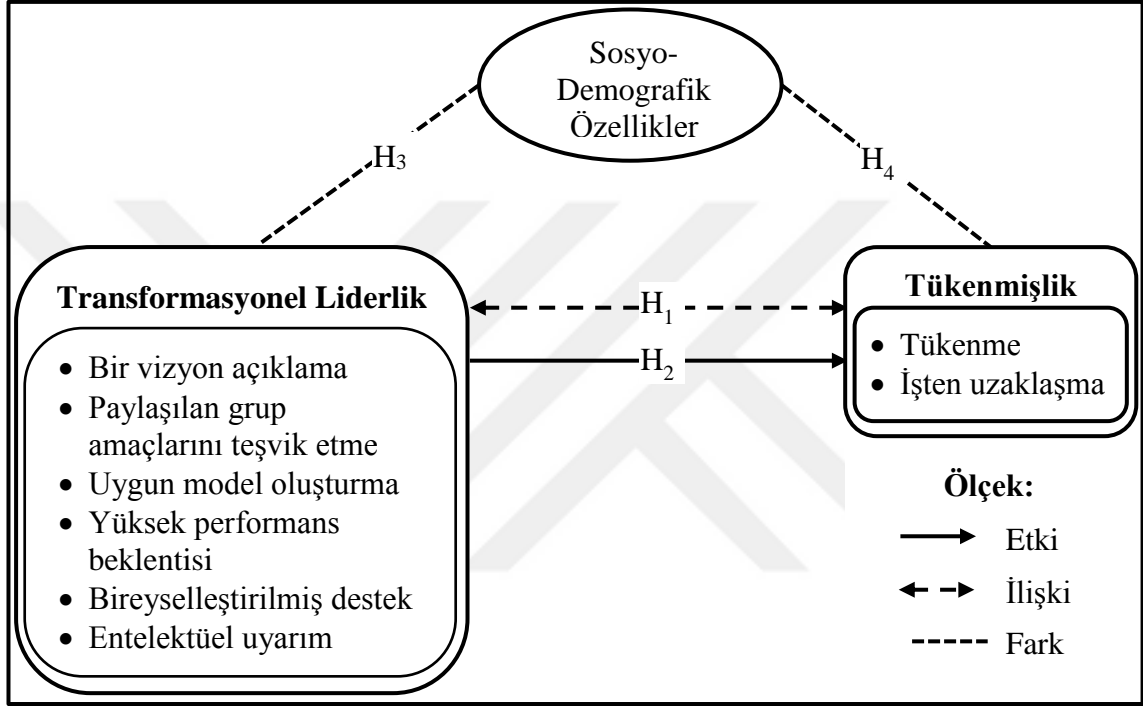
İki ölçekte de çalışanların her bir ifadeye ne derece katıldığını belirlemek için (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşan beşli Likert leği kullanılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Veriler toplanırken Kocaeli İl Sağlık Müdürlüğü'nün araştırma izni için belirlediği esaslar takip edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle araştırmanın yapılacağı Kocaeli Gebze Fatih Devlet Hastanesi Başhekimliğinden izin belgesi alınmıştır. Sonrasında ise bu izin belgesiyle beraber İl Sağlık Müdürlüğünün istediği diğer belgeler de tamamlanarak başvuru yapılmıştır. Anketler başvurusunun uygun görülmesinden sonra 10 Eylül-10 Ekim 2018 tarihleri arasında 500 adet olmak üzere kurumda dağıtılmaya başlanmıştır. Dağıtılan anketlerden 310 tanesinin doldurulmuş şekilde geri dönüşü sağlanabilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anketlerden 9 tanesi eksik olduğu için çalışmada kullanılmamıştır.

### 3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı 1990'dan beri sürekli değişim içerisinde olan Türk Sağlık Sisteminde yöneticilerin transformasyonel liderlik özelliklerinin, değişime bağlı olarak tükenmeleri beklenen sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Şekil 1'de görülen araştırma modeli geliştirilmiş olup, modele uygun olarak geliştirilen hipotezler de aşağıda sıralanmıştır.



**Şekil 1: Çalışmanın Modeli**

Yukarıdaki modele uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>.** Transformasyonel liderlik ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>.** Transformasyonel liderlik uygulamalarının tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

**H<sub>3</sub>.** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerin transformasyonel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>.** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

### **3.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler**

Çalışma verilerinin analizinde IBM SPSS Statistics 22 programından yararlanılarak tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda fark bulunan değişkenlerde farklılığın kaynağını tespit etmek için Tukey analizinden yararlanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında ( $p=0,05$ ) analiz edilmiştir.

### **3.7. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtı, çalışmanın sadece Kocaeli Gebze Fatih Devlet Hastanesinde yapılmış olmasıdır. Çalışma zaman ve maddi kaynakların sınırlı olması sebebiyle daha geniş bir örneklem grubu ya da farklı hastanelerde çalışma yapılamamıştır. Bu sebeple çalışma yalnızca çalışma yapılan örneklemle sınırlıdır, tüm sağlık çalışanlarına genellenemez.

### **3.8. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin, ölçülen şeyi tutarlı bir şekilde ölçmesi veya bir test ya da ölçeğin benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçları vermesi olarak tanımlanmaktadır. (Coşkun ve diğerleri, 2017: 124). Dolayısıyla güvenilirlik, ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgili sorunu ne derece yansıttığını göstermektedir (Kalaycı, 2014: 403)

Çalışmada kullanılan “Transformasyonel Liderlik Ölçeği” ve “Tükenmişlik Ölçeği” nin öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach’s Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve alınan değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Buna göre;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ölçek güvenilir değildir.  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  arasında ölçeğin güvenilirliği düşük,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  arasında ölçek oldukça güvenilir,  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında ise yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2014: 405). Çalışmada kullanılan transformasyonel liderlik ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,940 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarda ise Cronbach’s Alpha değeri grup amaçlarının teşviki 0,920, bireyselleştirilmiş destek 0,850, entelektüel uyarım 0,892, vizyon tanımlama 0,872, uygun model oluşturma 0,925 ve yüksek performans

beklentisi için 0,747 olarak bulunmuştur (Tablo 1). Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında ilk olarak transformasyonel liderlik ölçeği keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur (Şekil 2). Transformasyonel liderlik ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği test sonucu, 0,940 bulunmuştur (Tablo 1). KMO 1'e yaklaştıkça çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğü mükemmel ulaşmakta olup, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2014: 651). Bu sonuca göre çalışmanın örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğu söylenebilir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan Barlett test sonucu da transformasyonel liderlik ölçeği için anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Transformasyonel liderlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin açıklanan toplam varyansı %76,442 olarak bulunmuştur (Tablo 1). Bu bakımdan da ölçeğin kullanılabilmesi için gerekli koşullara sahip olduğu söylenebilir.

Transformasyonel liderlik ölçeğinin faktör analizinde özdeğeri yüksek olan 3 boyut bulunmasına karşılık; üç boyutun özdeğeri düşük seviyelerde kalmaktadır. Özdeğeri büyük olan boyutlardan toplam varyans içinde açıklayıcılığı en yüksek olan grup amaçlarının teşvikidir. Bu boyut, toplamı %76,442 olan varyansın %15,717'sini açıklamaktadır (Tablo 1). Boyutu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,615-0,797 arasında değişmektedir. Bu ifadelerden; "LS6 (Çalışma grupları arasında iş birliğine teşvik eder)" (0,797), "LS8 (Takımın bir parçası olmaları için çalışanları teşvik eder)" (0,757) en yüksek faktör yüküne, "LS10 (Aynı amaç uğruna çalışmak için grubu bir araya getirir)" (0,637) ve "LS20 (Çalışanlar arasında takım tutumu ve ruhu geliştirir)" (0,615) ifadeleri ise boyutun en düşük faktör yüküne sahiptir.

Bireyselleştirilmiş destek boyutu, toplam varyansın %14,782'sini açıklamaktadır. Boyutu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,684-0,840 arasında değişmektedir. Bu ifadelerden; "LS15 (Kişisel duygularımı dikkate almadan davranır)" (0,840) ve "LS7 (Duygularımı dikkate almadan hareket eder)" (0,804) en yüksek faktör yüküne, "LS12 (Kişisel duygularıma saygı gösterir)" (0,718) ve "LS14 (Kişisel ihtiyaçlarımın karşılanmasına özen gösterir)" (0,684) ifadeleri ise boyutun en düşük faktör yüküne sahiptir.



Entelektüel uyarım boyutu, toplamı %76,442 olan varyansın %13,948'ini açıklamaktadır. Boyutu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,720-0,806 arasında değişmektedir. Bu ifadelerden; “LS13 (Eski problemleri yeni yöntemlerle düşünmem için teşvik eder)” (0,806) ifadesi en yüksek faktör yüküne, “LS1 (Bana daha önceden zor görünen konularda yeni çözüm yolları sağlar)” (0,730) ve “LS3 (Önceden sorgulamadığım bazı fikirlerimi tekrardan düşünmem için beni zorlayan fikirlere sahiptir)” (0,720) ifadesi ise boyutun en düşük faktör yüküne sahiptir.

Özdeğeri düşük boyutlardan Bir vizyon tanımlama toplam varyansın %12,961'ini açıklamaktadır. Ölçeği oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,535-0,743 arasında değişmektedir. Bu ifadelerden; “LS4 (Grubumuz için ilginç bir vizyon belirler)” (0,743) ifadesi en yüksek faktör yüküne sahip olmasına karşılık; en zayıf faktör yükü “LS2 (Organizasyon için daima yeni fırsatlar arar)” (0,535) ifadesine aittir.

Özdeğeri düşük olan diğer bir boyut, uygun model oluşturma boyutudur. Bu boyut toplam varyansa % 9,667 oranında katkı sağlamaktadır. Boyutu oluşturan üç ifadenin faktör yükleri birbirine yakın seviyelerdedir (0,303-0,684). En yüksek faktör yükü “LS9 (Basitçe söylemek yerine bizzat işi yaparak rehberlik eder.)” (0,684) ifadesine aittir. Bunu “LS19 (Takip etmek için iyi bir model oluşturur)” (0,651) ve “LS22 (Örnek olarak öncülük eder)” (0,606) ifadeleri izlemektedir.

Ölçeğin son boyutunu yüksek performans beklentisi boyutu oluşturmaktadır. Bu boyutun toplam varyansa katkısı % 9,368 olup; boyutu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,786 - 0,826 arasında değişmektedir. Bu haliyle faktörü ifadelerin faktör yüklerinin ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 1**  
**Transformasyonel Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		0,940
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	4950,916
	<b>df</b>	231
	<b>Sig.</b>	0,000
<b>Açıklanan toplam varyans (%)</b>	76,442	<b>Cronbach Alpha</b> 0,940

Tablo 1' in Devamı

Faktörler/İfadeler	Faktör yükü	Açıklanan varyans	Cronbach Alpha
<b>Grup Amaçlarının teşviki (Özdeğer=10,729)</b>		15,717	0,920
LS6	0,797		
LS8	0,757		
LS10	0,637		
LS20	0,615		
<b>Bireyselleştirilmiş destek (Özdeğer=2,344)</b>		14,782	0,850
LS15	0,840		
LS7	0,804		
LS12	0,718		
LS14	0,684		
<b>Entelektüel uyarım (Özdeğer=1,383)</b>		13,948	0,892
LS13	0,806		
LS1	0,730		
LS3	0,720		
<b>Vizyon tanımlama (Özdeğer=0,950)</b>		12,961	0,872
LS4	0,743		
LS18	0,693		
LS11	0,663		
LS16	0,565		
LS2	0,535		
<b>Uygun model oluşturma (Özdeğer=0,780)</b>		9,667	0,925
LS9	0,684		
LS19	0,651		
LS22	0,606		
<b>Yüksek performans beklentisi (Özdeğer=0,631)</b>		9,368	0,747
LS17	0,826		
LS21	0,816		
LS5	0,786		

Çalışmada kullanılan tükenmişlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,812 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde Cronbach's Alpha değerinin işten uzaklaşma için 0,835 ve tükenme için 0,824 olduğu görülmektedir (Tablo 2). Reis ve arkadaşları (2015: 11) tarafından yapılan çalışmada tükenme alt ölçeği için iç tutarlılık 0,87 ve işten uzaklaşma alt ölçeği için iç tutarlılık 0,81 bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlama sürecinde ise iç tutarlılık tükenme alt ölçeği için 0,61 ve işten uzaklaşma alt ölçeği için 0,67 bulunmuştur (Şeker, 2011: 92). Başka bir çalışmada ise tükenme için 0,751 ve işten uzaklaşma için 0,794 olarak bulunmuştur (Çetin ve Kurban, 2016: 1281). Bu bulgular ölçeğin Türkçe uyarlaması ve diğer çalışmalarda elde edilen

sonuçlara benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak elde edilen bulgular ışığında çalışmada kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilir olup, çalışma yapmak için gerekli koşullara sahiptir.

İkinci olarak araştırmanın bir diğer ölçeği olan tükenmişlik ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur (Şekil 2). Tükenmişlik ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği test sonucu 0,844 bulunmuştur (Tablo 2). Bu sonuca göre çalışmanın örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu söylenebilir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan Barlett test sonucu da tükenmişlik ölçeği için anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin açıklanan toplam varyansı %46,924 olarak bulunmuştur. Bu değer ile ölçeğin kullanılabilmesi için gerekli koşullara sahip olduğu söylenebilir.

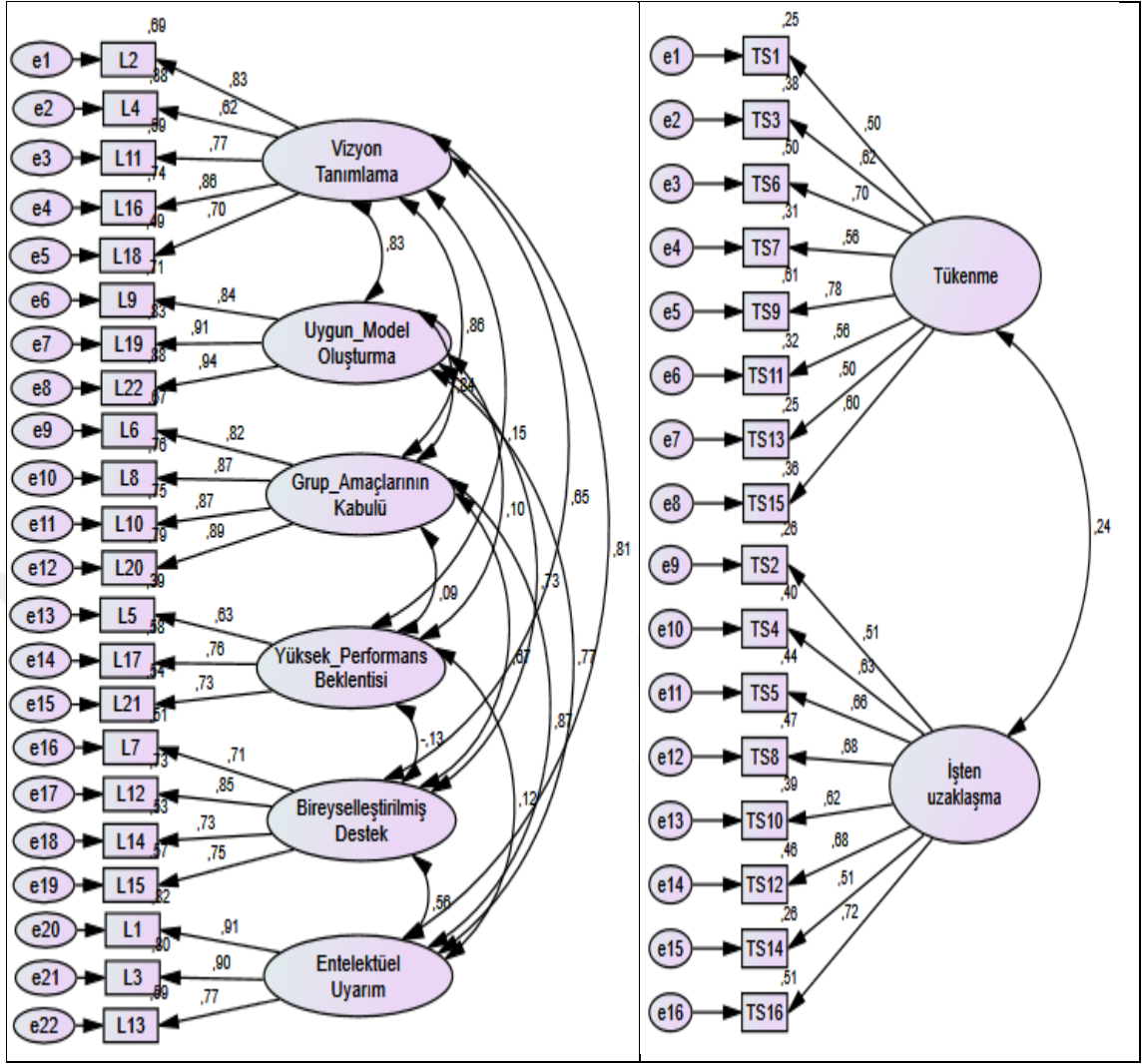
Tükenmişlik ölçeğinin faktör analizinde 2 boyutunda özdeğeri yüksek bulunmuştur. Bunlardan toplam varyans içinde açıklayıcılığı daha yüksek boyut, işten uzaklaşmadır. Bu boyut, toplamı %46,924 olan varyansın %23,480'ini açıklamaktadır (Tablo 2). Boyutu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,545-0,756 arasında değişmektedir. Bu ifadelerden; “TS8 (Çalışırken kendimi sıklıkla duygusal olarak tükenmiş hissediyorum)” (0,756) en yüksek faktör yüküne ve “TS14 (Genellikle, iş yükümün üstesinden kolaylıkla gelebiliyorum)” (0,545) ifadesi ise boyutun en düşük faktör yüküne sahiptir.

Bir diğer boyut olan tükenme boyutunun varyansı, toplamı %46,924 olan varyansın %23,444'ünü açıklamaktadır (Tablo 2). Boyutu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,582-0,794 arasında değişmektedir. Bu ifadelerden; “TS9 (Zaman içinde insan böyle bir işten uzaklaşabilir)” (0,794) en yüksek faktör yüküne ve “TS1 (Sürekli olarak işimin yeni ve ilgi çekici yönlerini keşfediyorum)” (0,582) ifadesi ise boyutun en düşük faktör yüküne sahiptir.

**Tablo 2**  
**Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		0,844	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	1549,252	
	<b>df</b>	120	
	<b>Sig.</b>	0,000	
<b>Açıklanan toplam varyans (%)</b>	46,924	<b>Cronbach Alpha</b>	0,812
<b>Boyutlar/ İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan varyans</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<b>İşten uzaklaşma (Özdeğer=4,276)</b>		23,480	0,835
TS8	0,756		
TS12	0,731		
TS16	0,716		
TS5	0,710		
TS10	0,667		
TS4	0,661		
TS2	0,632		
TS14	0,545		
<b>Tükenme (Özdeğer=3,751)</b>		23,444	0,824
TS9	0,794		
TS6	0,702		
TS15	0,692		
TS3	0,681		
TS7	0,649		
TS13	0,631		
TS11	0,611		
TS1	0,582		

Ölçeklerin tamamının güvenilirliği belirlendikten sonra çalışmada kullanılan iki ölçeğin de doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır (Şekil 2).



**Şekil 2: Keşfedici Faktör Analizi**

Ölçeklerin keşfedici faktör analizi sonucunda kullanılabilirliği belirlendikten sonra doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak uyum iyiliklerinin uygun olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 3'te sık kullanılan uyum iyiliklerine ilişkin alt ve üst değerler ile transformasyonel liderlik ve tükenmişlik ölçeğinin uyum iyiliği indeksleri görülmektedir. Bu indeksler dikkate alındığında ölçeklere ilişkin sonuçların temel kriterleri sağladığı ve çalışma için hazırlanan ölçeklerin uyum iyiliklerinin mükemmel yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3**  
**Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve Ölçeklerden Elde Edilen Bulgular**

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Transformasyonel Liderlik	Tükenmişlik
Ki-kare (CMIN)			384,519	151,116
DF			194	94
CMIN/DF	$X^2/DF \leq 3$		1,982	1,608
NFI	$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,95 \leq NFI$	0,924	0,904
TLI (NNFI)	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	$0,95 \leq NNFI$	0,953	0,950
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq IFI$	0,961	0,962
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq CFI$	0,961	0,961
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,05 \leq RMSEA$	0,057	0,045
GFI	$0,85 \leq GFI < 0,90$	$0,90 \leq GFI$	0,899	0,944
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	$0,05 < RMR$	0,033	0,035

## BÖLÜM 4: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmamızın bu kısmında araştırmadan elde edilen veriler ve istatistiksel analizlere yer verilecektir.

### 4.1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bulgular

Tablo 4'te katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular görülmektedir. Tabloya bakıldığında görüleceği gibi, örneklemin çoğunluğunu kadın sağlık çalışanları (%68,4) oluşturmaktadır. Meslekler itibari ile en yüksek katılım %26,6 oranıyla hemşirelere aittir. En az katılımı ise ebelerden (%4,3) oluşmaktadır. Yaş gruplarına göre katılımcıların %12'si  $\leq 25$  yaş, %31,6'sı 26-30 yaş, %16,6'sı 31-35 yaş, %17,6'sı 36-40 yaş ve %22,3'ü  $\geq 41$  yaş grubundan oluşmaktadır. Katılımcıların ortalama yaşı  $33,87 \pm 7,873$ 'dür. Eğitim durumuna göre katılımcılar arasında en büyük grubu %41,5 oranıyla lisans mezunları oluşturmakta olup; toplam çalışma sürelerine göre en yüksek katılım  $\leq 5$  yıldır (35,5).

**Tablo 4**  
**Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (n=301)**

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	206	68,4
	Erkek	95	31,6
Medeni durum	Bekar	88	29,2
	Evli	213	70,8
Yaş	$\leq 25$	36	12,0
	26-30	95	31,6
	31-35	50	16,6
	36-40	53	17,6
	$\geq 41$	67	22,3
Eğitim durumu	Lise	65	21,6
	Önlisans	65	21,6
	Lisans	125	41,5
	Lisansüstü	46	15,3

**Tablo 4'ün Devamı**

Meslek	Hekim	35	11,6
	Sağlık lisansiyerleri	10	3,3
	Hemşire	80	26,6
	Sağlık teknisyeni/teknikeri	34	11,3
	Ebe	13	4,3
	İdari personel	18	6,0
	Yardımcı personel	44	14,6
	Veri giriş elemanı	44	14,6
	Diğer*	23	7,6
Çalışma süresi	≤5 yıl	107	35,5
	6-10 yıl	83	27,6
	11-15 yıl	51	16,9
	≥16 yıl	60	19,9

\*Diğer: Teknik hizmetler ve güvenlik hizmetleri.

#### 4.2. Çalışmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatiksel Sonuçlar

Tablo 5'e bakıldığında görüleceği gibi, ankete katılan çalışanların transformasyonel liderlik soruları için verdikleri cevapların ortalaması  $3,17 \pm 0,627$ 'dir. Alt boyutların ortalamaları  $3,00 \pm 1,013$  ile  $3,37 \pm 0,897$  aralığında değişmektedir. Boyutlar incelendiğinde çalışanların en fazla katıldıkları boyut 3,37 ile transformasyonel liderlik ölçeğinin paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme boyutudur. En az katılım ise 3,00 ile transformasyonel liderlik ölçeğinin uygun model oluşturma boyutudur. Çalışmada tükenmişlik ölçeğinin genel ortalaması  $3,14 \pm 0,452$  bulunmuş olup, bu durum orta düzeyde tükenmeyi işaret etmektedir. Tükenmişlik ölçeğinin boyutları ise tükenme  $3,11 \pm 0,540$  ve işten uzaklaşma  $3,18 \pm 0,549$  şeklindedir. Bu bulgular, çalışanların transformasyonel liderlik algıları ve tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5**

#### Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama Standart Sapmaları

	Minimum	Maximum	Ortalama	S.S.
<b>Transformasyonel liderlik</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,17</b>	<b>0,627</b>
Bir vizyon açıklama	1,00	5,00	3,10	0,691
Uygun model oluşturma	1,00	5,00	3,00	1,013
Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	1,00	5,00	3,37	0,897
Yüksek performans beklentisi	1,00	5,00	3,17	0,716



**Tablo 5'in Devamı**

Bireyselleştirilmiş destek	1,00	5,00	3,20	0,804
Entelektüel uyarım	1,00	5,00	3,12	0,796
<b>Tükenmişlik</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,14</b>	<b>0,452</b>
Tükenme	1,00	5,00	3,11	0,540
İşten uzaklaşma	1,00	5,00	3,18	0,549

Not: 0,00-2,33 düşük; 2,34-3,66 orta ve 3,67-5,00y yüksek düzeyde katılım anlamına gelmektedir.

### **4.3. Transformasyonel Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

Tablo 6'da transformasyonel liderlik ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi transformasyonel liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü, ancak çok güçlü olmayan bir ilişki görülmektedir ( $r=0,281$ ) Transformasyonel liderliğin alt boyutlarından yüksek performans beklentisi boyutunda ilişki düşük düzeyde ( $r=0,227$ ) olmasına karşılık diğer boyutlarında yüksek seviyelerde ilişki bulunmaktadır ( $r= 0,718-0,905$ ). Transformasyonel liderliğin tükenmişliğin alt boyutlarından tükenme ile arasında pozitif yönlü ilişki ( $r=0,386$ ) ilişki bulunmasına karşılık; işten uzaklaşma ile arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca, çalışmanın bulgularına göre yüksek performans beklentisi boyutu ile uygun model oluşturma ( $r=0,095$ ), paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme ( $r=0,080$ ) ve entelektüel uyarım ( $r=0,108$ ) boyutları arasında da anlamlı ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Benzer şekilde transformasyonel liderliğin bireyselleştirilmiş destek boyutu ile tükenmişlik ( $r=0,049$ ), işten uzaklaşma ile uygun model oluşturma ( $r=0,024$ ), paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme ( $r=0,082$ ) ve bireyselleştirilmiş destek ( $r=-0,103$ ) arasında da anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu bulgulara göre  $H_1$  (Transformasyonel liderlik ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmekte olup; alt boyutlar itibari ile bakıldığında, yüksek performans beklentisi ile uygun model oluşturma, paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme ve entelektüel uyarım boyutları; bireyselleştirilmiş destek boyutu ile tükenmişlik, uygun model oluşturma, paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme ve bireyselleştirilmiş destek boyutları bakımından reddedilmiştir. Diğer tüm alt boyutlar bakımından kabul edilmektedir.

**Tablo 6**  
**Transformasyonel Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.Transformasyonel liderlik</b>	1								
2. Bir vizyon açıklama	,882**	1							
3. Uygun model oluşturma	,890**	,738**	1						
4. Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	,905**	,759**	,776**	1					
5. Yüksek performans beklentisi	,227**	,148**	,095	,080	1				
6. Bireyselleştirilmiş destek	,718**	,532**	,634**	,580**	-,114*	1			
7. Entelektüel uyarım	,833**	,717**	,694**	,784**	,108	,455**	1		
<b>8. Tükenmişlik</b>	,281**	,280**	,232**	,254**	,208**	,049	,286**	1	
9. Tükenme	,386**	,352**	,364**	,342**	,180**	,187**	,327**	,827**	1
10. İşten uzaklaşma	,083	,115*	,024	,082	,166**	-,103	,149**	,834**	,380**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.4. Transformasyonel Liderliğin ve Tükenmişliğe Etkisi

Transformasyonel liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ortaya konulduktan sonra geliştirilen regresyon modelleriyle transformasyonel liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Bu amaçla yapılan ilk üç modelde enter regresyon analizi yöntemi kullanılarak transformasyonel liderliğin tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları olan tükenme ve işten uzaklaşmaya etkileri belirlenmiştir. Tablo 7’de görüldüğü gibi transformasyonel liderliğin tükenmişliğe ( $F=25,600$ ;  $p=0,000$ ) ve tükenmeye ( $F=52,278$ ;  $p=0,000$ ) etkisini ortaya koyan modeller anlamlı olup transformasyonel liderliğin işten uzaklaşmaya etkisini gösteren model anlamsızdır ( $F=2,085$ ;  $p=0,150$ ).

Yine transformasyonel liderliğin tükenmişliğe etkisi anlamlı olup ( $t=19,376$ ;  $p=0,000$ ); beta katsayısı 0,281 bulunmuştur. Buna göre transformasyonel liderlik uygulamaları tükenmişliği olumlu yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı 0,281 olup, açıklanan varyans toplam varyansın %7,9’udur. Buna göre, model anlamlı olmakla birlikte

açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir. İkinci modelde transformasyonel liderliğin tükenmişliğin alt boyutlarından tükenmeye etkisi anlamlı ve ( $t=7,230$ ;  $p=0,000$ ), modelin açıklanan varyansı %14,9 olup beta katsayısı 0,386'dır. Buna göre transformasyonel liderlik tükenme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Ancak ilişkinin açıklayıcılığı sınırlı düzeydedir. Bu bulgular ışığında araştırmamızın H<sub>2</sub> (Transformasyonel liderlik uygulamalarının tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır) hipotezi işten uzaklaşma alt boyutu bakımından reddedilmesine karşılık; genel olarak tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutu tükenme bakımından kabul edilmiştir.

**Tablo 7**  
**Transformasyonel Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi**

Bağımsız değişken	Standartlaştırılmamış değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,502	0,129		19,376	0,000	0,281	0,079	25,600	0,000 <sup>a</sup>
Liderlik	0,202	0,040	0,281	5,060	0,000				
(Sabit)	2,057	0,148		13,878	0,000	0,386	0,149	52,278	0,000 <sup>b</sup>
Liderlik	0,332	0,046	0,386	7,230	0,000				
(Sabit)	2,947	0,163		18,105	0,000	0,083	0,007	2,085	0,150 <sup>c</sup>
Liderlik	0,073	0,050	0,083	1,444	0,150				

Bağımlı değişkenler: a) Tükenmişlik, b) Tükenme, c) İşten uzaklaşma

Dördüncü regresyon modelinde stepwise regresyon analizi yönteminden yararlanılarak transformasyonel liderliğin alt boyutlarının tükenmişliğe etkisi ortaya konulmuştur (Tablo 8). Modele göre birinci aşamada yalnızca entelektüel uyarımın tükenmişliğe etkisi olduğu görülmüş olup ( $F=26,585$ ;  $p=0,000$ ); ikinci aşamada buna yüksek performans beklentisi de eklenmiştir ( $F=19,072$ ;  $p=0,000$ ). İkinci aşamada entelektüel uyarımın beta katsayısının 0,266 ve yüksek performans beklentisinin 0,179 olduğu görülmektedir. Buna göre bu değişkenler tükenmişlik üzerinde düşük düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Model genel olarak incelendiğinde ilk aşamada transformasyonel liderliğin alt boyutlarından entelektüel uyarımın tükenmişliğin %8,2'sini açıklayıcı etkisi olmasına karşılık; bu etkinin ikinci aşamada modele dahil olan yüksek performans beklentisinin katkısıyla birlikte %11,3'e yükseldiği görülmektedir. Buna karşılık transformasyonel liderliğin alt boyutlarından bireyselleştirilmiş destek, uygun model

olma, bir vizyon açıklama ve grup amaçlarının kabulünün teşviki boyutlarının tükenmişliğe anlamlı etkisi bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 8**  
**Transformasyonel Liderliğin Alt Boyutlarının Tükenmişliğe Etkisi**

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmış değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	$\beta$						
(Sabit)	2,638	0,101		26,084	0,000	0,286	0,082	26,585	0,000
Entelektüel uyarım	0,162	0,031	0,286	5,156	0,000				
(Sabit)	2,313	0,141		16,449	0,000	0,337	0,113	19,072	0,000
Entelektüel uyarım	0,151	0,031	0,266	4,853	0,000				
Yüksek performans beklentisi	0,113	0,035	0,179	3,271	0,001				

Bağımlı değişken: Tükenmişlik

Beşinci regresyon modelinde yine stepwise regresyon analizinden yararlanılarak transformasyonel liderliğin alt boyutlarının tükenmişliğinin alt boyutlarından tükenmeye etkisi ortaya konulmuştur (Tablo 9). Modele göre, birinci aşamada yalnızca uygun model oluşturmanın tükenmeye etkisi olduğu görülmüş olup ( $F=45,754$ ;  $p=0,000$ ); ikinci aşamada buna yüksek performans beklentisi katkı sağlamıştır ( $F=27,109$ ;  $p=0,000$ ). Son aşamada ise tükenme üzerinde uygun model oluşturma, yüksek performans beklentisi ve bir vizyon açıklamanın etkili olduğu görülmektedir ( $F=19,608$ ;  $p=0,000$ ). Model üçüncü aşamadan sonra gelişmemekte olup; bu aşamaya bakıldığında uygun model oluşturmanın beta katsayısı 0,234, yüksek performans beklentisinin 0,134 ve bir vizyon açıklamanın ise 0,159 olduğu görülmektedir. Buna göre bu değişkenlerin tamamı düşük düzeyde tükenme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Modele genel olarak bakıldığı zaman ilk aşamada uygun model oluşturma, transformasyonel liderliğin tükenmeye etkisinin %13,3'ünü açıklamaktadır. İkinci aşamada yüksek performans beklentisinin katkısıyla birlikte bu oran %15,4'e; üçüncü aşamada ise bir vizyon açıklamanın da etkisi ortaya çıkarak %16,5'e yükselmektedir. Buna göre bu üç değişkenin tükenmeye etkisinde açıklayıcı varyans %16,5 değer almaktadır. Buna karşılık bireyselleştirilmiş destek, entelektüel uyarım ve grup amaçlarının kabulünün teşviki boyutlarının tükenmeye anlamlı etkisi bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 9**  
**Transformasyonel Liderliğin Alt Boyutlarının Tükenmeye Etkisi**

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış değerler		Standartlaştırılmış değerler	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.	β						
(Sabit)	2,526	0,091		27,821	0,000				
Uygun model oluşturma	0,194	0,029	0,364	6,764	0,000	0,364	0,133	45,754	0,000
(Sabit)	2,199	0,150		14,682	0,000				
Uygun model oluşturma	0,187	0,028	0,350	6,546	0,000	0,392	0,154	27,109	0,000
Yüksek performans beklentisi	0,110	0,040	0,146	2,734	0,007				
(Sabit)	2,029	0,171		11,841	0,000				
Uygun model oluşturma	0,125	0,042	0,234	2,974	0,003				
Yüksek performans beklentisi	0,101	0,040	0,134	2,495	0,013	0,407	0,165	19,608	0,000
Bir vizyon açıklama	0,124	0,062	0,159	2,013	0,045				

Bağımlı değişken: Tükenme

Altıncı ve son regresyon modelinde stepwise regresyon analizinden yararlanılarak transformasyonel liderliğin alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutlarından işten uzaklaşmaya etkisi ortaya konulmuştur (Tablo 10). Birinci aşamada yalnızca yüksek performans beklentisinin işten uzaklaşmaya etkisi olduğu görülmüş olup (F=8,523; p=0,004); ikinci aşamada buna entelektüel uyarım katkı sağlamıştır (F=7,032; p=0,001). Son aşamada ise işten uzaklaşma üzerinde yüksek performans beklentisi, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş desteğin etkili olduğu görülmektedir (F=7,786; p=0,000). Son aşamaya bakıldığında yüksek performans beklentisinin beta katsayısı 0,121, entelektüel uyarımın 0,223 ve bireyselleştirilmiş desteğin ise -0,191 olduğu görülmektedir. Buna göre bu değişkenlerden yüksek performans beklentisi ve entelektüel uyarımın işten uzaklaşma üzerinde düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olmasına karşılık, bireyselleştirilmiş desteğin ise düşük düzeyde, fakat negatif yönlü etkisi vardır. Yani bireyselleştirilmiş destek arttığında işten uzaklaşma azalmaktadır. Modele genel olarak bakıldığı zaman ilk aşamada yüksek performans beklentisi, transformasyonel liderliğin işten uzaklaşmaya etkisinin %2,8'ini açıklamaktadır. İkinci aşamada entelektüel uyarımın da eklenmesiyle birlikte bu oran %4,5'e; üçüncü aşamada ise bireyselleştirilmiş desteğinde katkısıyla beraber oran %7,3'e yükselmektedir. Buna

göre bu üç değişkenin işten uzaklaşmaya etkisini açıklamada varyans %7,3 değer almaktadır. Bu doğrultuda model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir. Buna karşılık uygun model oluşturma, paylaşılan grup amaçlarının teşviki ve bir vizyon açıklama boyutlarının işten uzaklaşmaya anlamlı etkisi bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10**  
**Transformasyonel Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Uzaklaşmaya Etkisi**

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmış değerler		Standartlaştırılmış Değerler $\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
	B	S.H.							
(Sabit)	2,773	0,142		19,517	0,000	0,166	0,028	8,523	0,004
Yüksek performans beklentisi	0,128	0,044	0,166	2,919	0,004				
(Sabit)	2,524	0,177		14,243	0,000	0,212	0,045	7,032	0,001
Yüksek performans beklentisi	0,117	0,044	0,152	2,671	0,008				
Entelektüel uyarım	0,091	0,039	0,133	2,327	0,021				
(Sabit)	2,822	0,201		14,010	0,000	0,270	0,073	7,786	0,000
Yüksek performans beklentisi	0,092	0,044	0,121	2,109	0,036				
Entelektüel uyarım	0,153	0,044	0,223	3,491	0,001				
Bireyselleştirilmiş destek	-0,130	0,044	-0,191	-2,987	0,003				

Bağımlı değişken: İşten uzaklaşma

#### 4.5. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları

Bu başlık altında katılımcıların sosyo demografik özellikleriyle transformasyonel liderlik algılarında ve tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koyan analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11’de katılımcıların cinsiyet özelliklerine göre transformasyonel liderlik algılarında ve tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını gösteren analiz sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi katılımcıların cinsiyetlerine göre transformasyonel liderlik algılarında ve tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan hareket ederek, H<sub>3</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerin transformasyonel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı farklılık vardır) ve H<sub>4</sub>

(Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık vardır) hipotezi cinsiyet özelliği bakımından reddedilmiştir.

**Tablo 11**  
**Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve**  
**Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları**

	Cinsiyet	n	Ort.	S.S	t	p
<b>Transformasyonel liderlik</b>	Kadın	206	3,19	0,603	0,908	0,365
	Erkek	95	3,12	0,676		
Bir vizyon açıklama	Kadın	206	3,12	0,657	0,414	0,679
	Erkek	95	3,08	0,762		
Uygun model oluşturma	Kadın	206	3,03	0,961	0,828	0,408
	Erkek	95	2,93	1,121		
Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	Kadın	206	3,43	0,848	1,658	0,098
	Erkek	95	3,24	0,986		
Yüksek performans beklentisi	Kadın	206	3,15	0,719	-0,929	0,354
	Erkek	95	3,23	0,708		
Bireyselleştirilmiş destek	Kadın	206	3,23	0,815	1,242	0,215
	Erkek	95	3,11	0,778		
Entelektüel uyarım	Kadın	206	3,12	0,749	0,249	0,803
	Erkek	95	3,10	0,895		
<b>Tükenmişlik</b>	Kadın	206	3,14	0,400	-0,314	0,754
	Erkek	95	3,16	0,551		
Tükenme	Kadın	206	3,12	0,474	0,570	0,570
	Erkek	95	3,08	0,662		
İşten uzaklaşma	Kadın	206	3,15	0,526	-1,214	0,226
	Erkek	95	3,23	0,593		

Tablo 12’de katılımcıların medeni durumlarına göre transformasyonel liderlik algılarında ve tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını gösteren analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre transformasyonel liderlik algılarında ve tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan hareket ederek, H<sub>3</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerin transformasyonel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı farklılık vardır) ve H<sub>4</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık vardır) hipotezi medeni durumları bakımından reddedilmiştir.

Tablo 12

**Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları**

	Medeni durum	n	Ort.	S.S	t	p
<b>Transformasyonel liderlik</b>	Bekar	88	3,19	0,586	0,418	0,676
	Evli	213	3,16	0,644		
Bir vizyon açıklama	Bekar	88	3,11	0,697	0,150	0,881
	Evli	213	3,10	0,690		
Uygun model oluşturma	Bekar	88	3,10	0,943	1,072	0,285
	Evli	213	2,96	1,041		
Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	Bekar	88	3,34	0,893	-0,300	0,764
	Evli	213	3,38	0,900		
Yüksek performans beklentisi	Bekar	88	3,25	0,694	1,162	0,246
	Evli	213	3,14	0,724		
Bireyselleştirilmiş destek	Bekar	88	3,18	0,770	-0,146	0,884
	Evli	213	3,20	0,819		
Entelektüel uyarım	Bekar	88	3,15	0,698	0,440	0,660
	Evli	213	3,10	0,835		
<b>Tükenmişlik</b>	Bekar	88	3,15	0,460	0,220	0,826
	Evli	213	3,14	0,450		
Tükenme	Bekar	88	3,14	0,547	0,695	0,488
	Evli	213	3,09	0,537		
İşten uzaklaşma	Bekar	88	3,16	0,541	-0,321	0,749
	Evli	213	3,18	0,553		

Tablo 13’te katılımcıların yaş gruplarına göre transformasyonel liderlik ve tükenmişlik ile bunların alt boyutlarında farklılık olup olmadığı görülmektedir. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi transformasyonel liderlik alt boyutlarından sadece uygun model oluşturmada katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Farklılık  $\leq 25$  yaş grubu ( $3,40 \pm 0,755$ ) ile 26-30 ( $3,00 \pm 1,041$ ), 31-35 ( $2,71 \pm 0,994$ ) ve  $\geq 41$  ( $2,95 \pm 0,949$ ) yaş gruplarından kaynaklanmaktadır ( $p < 0,05$ ). Farklılık oluşturan boyutlar incelendiğinde  $\leq 25$  yaş grubu katılımcıların ortalama katılım düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Gerek transformasyonel liderlik gerekse tükenmişlik ve bunların diğer alt boyutlarında ise katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_3$  (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerin transformasyonel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı farklılık vardır) hipotezi yaş gruplarında yalnızca transformasyonel liderliğin uygun



model oluşturma alt boyutu için kabul edilmiş olup diğer boyutlar için reddedilmiştir. H<sub>4</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık vardır) hipotezi ise yaş gruplarına göre tükenmişlik ve alt boyutları için reddedilmiştir.

**Tablo 13**

**Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları**

	Yaş	n	Ort.	S.S	F	p
<b>Transformasyonel liderlik</b>	≤25	36	3,34	0,496	1,960	0,101
	26-30	95	3,15	0,640		
	31-35	50	3,00	0,556		
	36-40	53	3,26	0,728		
	≥41	67	3,14	0,615		
Bir vizyon açıklama	≤25	36	3,26	0,669	1,284	0,276
	26-30	95	3,08	0,669		
	31-35	50	2,97	0,673		
	36-40	53	3,20	0,761		
	≥41	67	3,08	0,682		
Uygun model oluşturma*	≤25	36	3,40	0,755	2,532	<b>0,041</b>
	26-30	95	3,00	1,041		
	31-35	50	2,71	0,994		
	36-40	53	3,06	1,146		
	≥41	67	2,95	0,949		
Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	≤25	36	3,57	0,680	1,390	0,237
	26-30	95	3,38	0,901		
	31-35	50	3,14	0,865		
	36-40	53	3,45	1,023		
	≥41	67	3,35	0,898		
Yüksek performans beklentisi	≤25	36	3,26	0,581	0,603	0,661
	26-30	95	3,10	0,668		
	31-35	50	3,14	0,855		
	36-40	53	3,26	0,797		
	≥41	67	3,18	0,672		
Bireyselleştirilmiş destek	≤25	36	3,33	0,668	1,080	0,366
	26-30	95	3,20	0,826		
	31-35	50	3,01	0,871		
	36-40	53	3,27	0,850		
	≥41	67	3,19	0,743		

**Tablo 13'ün Devamı**

Entelektüel uyarım	≤25	36	3,18	0,599	1,265	0,284
	26-30	95	3,12	0,796		
	31-35	50	2,97	0,590		
	36-40	53	3,30	0,921		
	≥41	67	3,04	0,902		
Tükenmişlik	≤25	36	3,12	0,504	0,179	0,949
	26-30	95	3,13	0,365		
	31-35	50	3,18	0,457		
	36-40	53	3,16	0,472		
	≥41	67	3,14	0,520		
	≤25	36	3,14	0,452		
Tükenme	26-30	95	3,19	0,576	0,397	0,810
	31-35	50	3,12	0,481		
	36-40	53	3,12	0,520		
	≥41	67	3,09	0,498		
	≤25	36	3,05	0,644		
İşten uzaklaşma	26-30	95	3,05	0,586	1,121	0,347
	31-35	50	3,13	0,472		
	36-40	53	3,25	0,558		
	≥41	67	3,23	0,608		
	≤25	36	3,22	0,570		

\*Uygun model oluşturmada farklılıklar ≤25 ile 26-30, 31-35 ve ≥41 yaş gruplarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 14'te katılımcıların eğitim durumlarına göre transformasyonel liderlik algılarında ve tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını gösteren analiz sonuçları görülmektedir. Tabloda yapılan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre transformasyonel liderlik algıları ve tükenmişlik düzeyleri ile bunların alt boyutlarında istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu bulgudan hareket ederek, H<sub>3</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerin transformasyonel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı farklılık vardır) ve H<sub>4</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık vardır) hipotezi eğitim durumları bakımından reddedilmiştir.

Tablo 14

**Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları**

	Eğitim durumu	n	Ort.	S.S.	F	p
<b>Transformasyonel liderlik</b>	Lise	65	3,20	0,692	0,906	0,439
	Önlisans	65	3,26	0,562		
	Lisans	125	3,11	0,658		
	Lisansüstü	46	3,15	0,521		
Bir vizyon açıklama	Lise	65	3,09	0,780	0,854	0,465
	Önlisans	65	3,22	0,593		
	Lisans	125	3,08	0,726		
	Lisansüstü	46	3,03	0,580		
Uygun model oluşturma	Lise	65	3,18	1,106	1,608	0,188
	Önlisans	65	3,11	0,988		
	Lisans	125	2,88	1,020		
	Lisansüstü	46	2,93	0,862		
Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	Lise	65	3,48	0,947	1,112	0,344
	Önlisans	65	3,47	0,886		
	Lisans	125	3,28	0,942		
	Lisansüstü	46	3,32	0,680		
Yüksek performans beklentisi	Lise	65	3,19	0,806	0,074	0,974
	Önlisans	65	3,18	0,682		
	Lisans	125	3,15	0,645		
	Lisansüstü	46	3,20	0,824		
Bireyselleştirilmiş destek	Lise	65	3,05	0,898	1,677	0,172
	Önlisans	65	3,32	0,714		
	Lisans	125	3,16	0,783		
	Lisansüstü	46	3,32	0,821		
Entelektüel uyarım	Lise	65	3,25	0,959	1,242	0,295
	Önlisans	65	3,17	0,712		
	Lisans	125	3,03	0,788		
	Lisansüstü	46	3,07	0,658		
<b>Tükenmişlik</b>	Lise	65	3,15	0,463	0,166	0,919
	Önlisans	65	3,17	0,458		
	Lisans	125	3,12	0,446		
	Lisansüstü	46	3,15	0,455		
Tükenme	Lise	65	3,14	0,489	0,209	0,890
	Önlisans	65	3,11	0,592		
	Lisans	125	3,08	0,557		
	Lisansüstü	46	3,13	0,495		
İşten uzaklaşma	Lise	65	3,15	0,538	0,348	0,790
	Önlisans	65	3,24	0,545		
	Lisans	125	3,17	0,551		
	Lisansüstü	46	3,17	0,574		

Tablo 15’te katılımcıların çalışma sürelerine göre transformasyonel liderlik ve tükenmişlik ile bunların alt boyutlarında farklılık olup olmadığı görülmektedir. Tabloya bakıldığında tükenmişlik alt boyutlarından sadece işten uzaklaşmada katılımcıların çalışma sürelerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılık  $\leq 5$  yıl ( $3,07\pm 0,588$ ) ve 6-10 yıl ( $3,30\pm 0,521$ ) çalışanlardan kaynaklanmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılık oluşturan boyutlar incelendiğinde 6-10 yıl çalışanların ortalama katılım düzeylerinin  $\leq 5$  yıl çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H<sub>3</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerin transformasyonel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı farklılık vardır) hipotezi çalışma süresi bakımından transformasyonel liderlik ve alt boyutları için reddedilmiştir. H<sub>4</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık vardır) hipotezi ise çalışma süresi bakımından sadece tükenmişliğin işten uzaklaşma alt boyutu için kabul edilmiş olup, diğer boyutlar için reddedilmiştir.

**Tablo 15**

**Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları**

	Çalışma süresi	n	Ort.	S.S.	F	p
<b>Transformasyonel liderlik</b>	$\leq 5$ yıl	107	3,22	0,618	1,233	0,298
	6-10 yıl	83	3,06	0,644		
	11-15 yıl	51	3,22	0,589		
	$\geq 16$ yıl	60	3,18	0,644		
Bir vizyon açıklama	$\leq 5$ yıl	107	3,12	0,676	0,602	0,614
	6-10 yıl	83	3,03	0,716		
	11-15 yıl	51	3,18	0,705		
	$\geq 16$ yıl	60	3,12	0,676		
Uygun model oluşturma	$\leq 5$ yıl	107	3,17	1,019	2,324	0,075
	6-10 yıl	83	2,80	1,048		
	11-15 yıl	51	3,07	0,936		
	$\geq 16$ yıl	60	2,92	0,985		
Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	$\leq 5$ yıl	107	3,44	0,861	1,386	0,247
	6-10 yıl	83	3,22	0,934		
	11-15 yıl	51	3,49	0,803		
	$\geq 16$ yıl	60	3,34	0,969		

**Tablo 15'in Devamı**

Yüksek performans beklentisi	≤5 yıl	107	3,18	0,705	0,681	0,564
	6-10 yıl	83	3,22	0,767		
	11-15 yıl	51	3,05	0,800		
	≥16 yıl	60	3,19	0,577		
Bireyselleştirilmiş destek	≤5 yıl	107	3,20	0,834	1,814	0,145
	6-10 yıl	83	3,05	0,804		
	11-15 yıl	51	3,25	0,706		
	≥16 yıl	60	3,35	0,809		
Entelektüel uyarım	≤5 yıl	107	3,21	0,780	1,416	0,238
	6-10 yıl	83	3,00	0,854		
	11-15 yıl	51	3,19	0,761		
	≥16 yıl	60	3,04	0,763		
<b>Tükenmişlik</b>	≤5 yıl	107	3,09	0,511	1,528	0,207
	6-10 yıl	83	3,21	0,417		
	11-15 yıl	51	3,19	0,316		
	≥16 yıl	60	3,10	0,475		
Tükenme	≤5 yıl	107	3,11	0,591	0,616	0,605
	6-10 yıl	83	3,13	0,493		
	11-15 yıl	51	3,15	0,510		
	≥16 yıl	60	3,03	0,534		
İşten uzaklaşma*	≤5 yıl	107	3,07	0,588	2,769	<b>0,042</b>
	6-10 yıl	83	3,30	0,521		
	11-15 yıl	51	3,22	0,437		
	≥16 yıl	60	3,17	0,573		

Tablo 16'ya bakıldığında ise katılımcıların meslek gruplarına göre transformasyonel liderlik ve tükenmişlik ile bunların alt boyutlarında farklılık olup olmadığına dair analizler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde öncelikle transformasyonel liderlikteki farklılık göze çarpmaktadır ( $p=0,05$ ). Bu farklılığın kaynağını ise meslek gruplarından hemşireler ( $3,36\pm0,677$ ), sağlık teknikeri/teknisyeni ( $2,97\pm0,579$ ) ve veri giriş elemanları ( $2,98\pm0,621$ ) oluşturmaktadır (hemşireler ile sağlık teknikeri/teknisyeni:  $p=0,046$  ve veri giriş elemanları:  $p=0,026$ ). Farklılık oluşturan meslek gruplarından hemşirelerin ortalama katılım düzeylerinin diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İkinci olarak tabloda transformasyonel liderliğin alt boyutlarından bir vizyon açıklamada farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın kaynağını ise meslek gruplarından hemşireler ( $3,32\pm0,738$ ), sağlık teknikeri/teknisyeni ( $2,91\pm0,601$ ), ebeler ( $2,89\pm0,710$ ), veri giriş elemanları ( $3,00\pm0,759$ ) ve diğer personeller ( $2,94\pm0,570$ ) oluşturmaktadır (hemşireler ile sağlık teknikeri/teknisyeni:  $p=0,000$ , ebeler:  $p=0,036$ , veri giriş elemanları:  $p=0,014$  ve diğer personel  $p=0,018$ ). Farklılık oluşturan meslek gruplarından

hemşirelerin ortalama katılım düzeylerinin diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Üçüncü olarak ise transformasyonel liderliğin alt boyutlarından uygun model oluşturmada farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın kaynağını ise meslek gruplarından hemşireler ( $3,31\pm1,017$ ), sağlık teknikeri/teknisyeni ( $2,68\pm0,952$ ) ve veri giriş elemanları ( $2,67\pm1,083$ ) oluşturmaktadır (hemşireler ile sağlık teknikeri/teknisyeni:  $p=0,002$  ve veri giriş elemanları:  $p=0,001$ ). Farklılık oluşturan meslek gruplarından hemşirelerin ortalama katılım düzeylerinin diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dördüncü ve son olarak transformasyonel liderliğin alt boyutlarından bireyselleştirilmiş destekte farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın kaynağını ise meslek gruplarından hemşireler ( $3,50\pm0,728$ ), veri giriş elemanları ( $2,89\pm0,759$ ) ve diğer personeller ( $2,76\pm0,752$ ) oluşturmaktadır (hemşireler ile veri giriş elemanları  $p=0,001$  ve diğer personeller:  $p=0,003$ ). Farklılık oluşturan meslek gruplarından hemşirelerin ortalama katılım düzeylerinin diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle H<sub>3</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerin transformasyonel liderlik davranışlarını algılamalarında anlamlı farklılık vardır) hipotezi meslek grupları bakımından transformasyonel liderlik ile alt boyutlarından bir vizyon açıklama, uygun model oluşturma ve bireyselleştirilmiş destek için kabul edilmiştir. H<sub>4</sub> (Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık vardır) hipotezi ise meslek grupları bakımından tükenmişlik ve alt boyutları için reddedilmiştir.

**Tablo 16****Katılımcıların Mesleklerine Göre Transformasyonel Liderlik Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Farklılık Analizi Bulguları**

	Meslek	n	Ort.	S.S.	F	P
<b>Transformasyonel liderlik</b>	Hekim	35	3,20	0,493	2,292	<b>0,022</b>
	Sağlık Lisansiyerleri	10	2,94	0,276		
	Hemşire	80	3,36	0,677		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	2,97	0,579		
	Ebe	13	3,03	0,629		
	İdari Personel	18	3,22	0,724		
	Yardımcı Personel	44	3,21	0,670		
	Veri Giriş Elemanı	44	2,98	0,621		
	Diğer	23	3,13	0,479		
Bir vizyon açıklama	Hekim	35	3,07	0,551	1,972	<b>0,050</b>
	Sağlık Lisansiyerleri	10	2,92	0,464		
	Hemşire	80	3,32	0,738		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	2,91	0,601		
	Ebe	13	2,89	0,710		
	İdari Personel	18	3,18	0,726		
	Yardımcı Personel	44	3,15	0,709		
	Veri Giriş Elemanı	44	3,00	0,759		
	Diğer	23	2,94	0,570		
Uygun model oluşturma	Hekim	35	2,98	0,874	2,342	<b>0,019</b>
	Sağlık Lisansiyerleri	10	2,73	0,516		
	Hemşire	80	3,31	1,017		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	2,68	0,952		
	Ebe	13	2,79	0,845		
	İdari Personel	18	3,13	1,103		
	Yardımcı Personel	44	3,01	1,077		
	Veri Giriş Elemanı	44	2,67	1,083		
	Diğer	23	3,20	0,952		
Paylaşılan grup amaçlarını teşvik etme	Hekim	35	3,37	0,625	1,798	0,077
	Sağlık Lisansiyerleri	10	3,10	0,474		
	Hemşire	80	3,61	0,913		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	3,13	0,977		
	Ebe	13	3,35	0,839		
	İdari Personel	18	3,35	1,151		
	Yardımcı Personel	44	3,44	0,894		
	Veri Giriş Elemanı	44	3,09	0,969		
	Diğer	23	3,42	0,721		

**Tablo 16' nın Devamı**

Yüksek performans beklentisi	Hekim	35	3,34	0,806	1,311	0,237
	Sağlık Lisansiyerleri	10	2,97	0,728		
	Hemşire	80	3,07	0,662		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	3,02	0,619		
	Ebe	13	3,03	0,419		
	İdari Personel	18	3,22	0,605		
	Yardımcı Personel	44	3,36	0,889		
	Veri Giriş Elemanı	44	3,15	0,738		
	Diğer	23	3,29	0,622		
Bireyselleştirilmiş destek	Hekim	35	3,28	0,891	3,496	<b>0,001</b>
	Sağlık Lisansiyerleri	10	3,03	0,492		
	Hemşire	80	3,50	0,728		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	3,18	0,737		
	Ebe	13	2,96	0,912		
	İdari Personel	18	3,22	0,747		
	Yardımcı Personel	44	3,22	0,853		
	Veri Giriş Elemanı	44	2,89	0,759		
	Diğer	23	2,76	0,752		
Entelektüel uyarım	Hekim	35	3,13	0,622	1,497	0,158
	Sağlık Lisansiyerleri	10	2,83	0,527		
	Hemşire	80	3,27	0,805		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	2,79	0,677		
	Ebe	13	3,15	0,728		
	İdari Personel	18	3,24	0,948		
	Yardımcı Personel	44	3,05	0,958		
	Veri Giriş Elemanı	44	3,06	0,785		
	Diğer	23	3,29	0,774		
Tükenmişlik	Hekim	35	3,24	0,356	1,030	0,413
	Sağlık Lisansiyerleri	10	3,13	0,200		
	Hemşire	80	3,17	0,510		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	3,12	0,312		
	Ebe	13	3,04	0,302		
	İdari Personel	18	3,19	0,391		
	Yardımcı Personel	44	3,21	0,532		
	Veri Giriş Elemanı	44	3,01	0,552		
	Diğer	23	3,07	0,313		



**Tablo 16' nın Devamı**

Tükenme	Hekim	35	3,23	0,407	1,230	0,281
	Sağlık Lisansiyerleri	10	3,18	0,430		
	Hemşire	80	3,13	0,577		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	3,04	0,474		
	Ebe	13	3,03	0,531		
	İdari Personel	18	3,09	0,475		
	Yardımcı Personel	44	3,24	0,581		
	Veri Giriş Elemanı	44	2,95	0,637		
	Diğer	23	3,02	0,440		
İşten uzaklaşma	Hekim	35	3,25	0,493	0,595	0,782
	Sağlık Lisansiyerleri	10	3,08	0,453		
	Hemşire	80	3,21	0,621		
	Sağlık Teknisyeni / Teknikeri	34	3,21	0,487		
	Ebe	13	3,06	0,464		
	İdari Personel	18	3,28	0,409		
	Yardımcı Personel	44	3,18	0,591		
	Veri Giriş Elemanı	44	3,07	0,620		
	Diğer	23	3,13	0,396		

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık çalışanlarında transformasyonel liderliğin tükenmişlikle olan ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada ilk olarak literatür incelemesi yapılmış olup; daha sonra Kocaeli ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirilen alan uygulamasının sonuçları sunulmuştur.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde ilk olarak karşımıza çıkan katılımcıların transformasyonel liderlik algılarının ( $3,17\pm 0,617$ ) orta düzeyde olduğudur. Transformasyonel liderlik araştırmaları incelendiğinde ise benzer sonuçların elde edildiği gözlenmektedir. Nitekim Keklik (2012), Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017) ile Top ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmalarda da çalışanların transformasyonel liderlik algıları bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Transformasyonel liderliğin alt boyutlarına bakıldığında en yüksek katılım paylaşılan grup amaçlarını teşvik olarak görülmektedir. En az katılım ise uygun model oluşturma boyutunda bulunmuştur. Bu boyutu takiben ise bir vizyon açıklama ve entelektüel uyarım boyutları gelmektedir. Buna göre yöneticiler çalışanları grup amaçlarını gerçekleştirmek için teşvik ederken bu konuda çalışanlara öncü ve örnek olma, grubun vizyonunu daha açık bir şekilde belirterek onları yeni fikirler üretmeleri ve katılım sağlamaları için destekleme konusunda yeterli olamamaktadırlar. Bu durum ölçeğin geçerlilik analizi sürecinde de görülmektedir. Ölçeğin boyutlarının özgün değerleri bakımından incelenmesinde uygun model oluşturma (Özdeğer=0,780), vizyon tanımlama (Özdeğer=0,950) ve yüksek performans beklentisi (Özdeğer=0,631) boyutlarının özdeğerleri oldukça düşük seviyelerde bulunmuştur. Bu durum bu boyutların açıklayıcılığının oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumda çalışma yapılan örneklem grubunun bir kamu sağlık kuruluşu olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir. Kamu sağlık yöneticileri genel olarak yükümlü oldukları yasal düzenlemelere uygun davranma güdüsüyle liderlik uygulamalarının can alıcı noktalarını oluşturan uygun model olma, bir vizyon tanımlama ve yüksek performans beklentisi ile bu iki hususu taçlandırma konusunda eksik kalabilirler. Dolayısıyla, kısıtlı takdir hakkı yöneticilerin risk alma özelliğinin ortadan kalkmasına veya çalışanların bu durumu görememesine sebep olabilir. Bununla birlikte kamu yönetimi ve özel sektör üzerine yapılan çalışmalar yöneticilerin genellikle transformasyonel liderlik özellikleri sergilediği yönündedir (Wright ve Pandey,

2010, Al-Abrow, 2014). Ancak Türk Kamu Yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda yöneticilerin genellikle ben merkezli olduğu, astlarını dinlemekten ve motive etmekten uzak olduğu görülmektedir (Şahin ve diğerleri, 2015: 76).

Yine sonuçlara bakıldığında katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin (3,14±0,452) orta seviyede olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarının genel itibariyle tükenmişlik yaşadığı araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Nitekim sağlık alanında yaptıkları araştırmalarında katılımcıların tükenmişlik düzeylerini orta seviye olarak belirleyen Uğurluoğlu ve arkadaşları (2013) ile Kılıç'ın (2018) çalışmaları da bu araştırmayı desteklemektedir. Tükenmişliğin alt boyutlarından tükenme ve işten uzaklaşma da genel olarak ölçeğe uygun şekilde orta düzeylerde görülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre transformasyonel liderlik ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Transformasyonel liderlik ile tükenmişliğin alt boyutlarından tükenme için benzer sonuç bulunmasına karşılık, diğer alt boyut olan işten uzaklaşmanın transformasyonel liderlikle anlamlı ilişkisi bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada Kırs ve Okçu (2014) transformasyonel liderlik ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak çalışmadaki ilişki negatif yöndeysen bu çalışmadaki ilişki pozitif yönlüdür.

Literatür incelendiğinde transformasyonel liderliğin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu gözlenmektedir. Nitekim Risambessy ve arkadaşlarının (2012), Eyal ve Roth'un (2011) ve Ayan'ın (2013) araştırmaları, transformasyonel liderliğin tükenmişlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak bahsi geçen araştırmalardaki etki negatif yöndeysen bu çalışmadaki etki pozitif yöndedir. Yani çalışmadan elde edilen bulgulara göre transformasyonel liderlik uygulamalarının çalışanların tükenmişliğini ve tükenmeyi artırdığı görülmektedir. Bu durumda kamu yöneticilerinin özellikle transformasyonel liderlik algısı içerisinde uygun model olma, bir vizyon oluşturma ve yüksek performans beklentisi gibi boyutlarda yeterli etkinliğin olmamasında kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma da transformasyonel liderliğin tükenmişliğe etkisinin açıklayıcılığı oldukça sınırlı kalmıştır. Bu sonuçta, kamu yönetimindeki bürokratik örgütlenmenin, genel itibariyle katı ve

hiyerarşik olması, merkezi otorite, merkezi planlama, merkezi disiplin, komuta birliği, biçimsel kurallara bağlılık gibi özelliklerinin olması özerklik ve bağımsızlık kavramlarının uygulanabilirliği bakımından engel teşkil etmektedir (Saran, 2004: 254). Bu durumun transformasyonel liderlik uygulamalarında kısıtlayıcı rol oynadığı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında da bu kısıt fark edilmektedir. Nitekim transformasyonel liderliğin altı boyutundan sadece entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi boyutları tükenmişliğe etki etmektedir. Dolayısıyla da yukarıda bahsedilen bu kısıtlardan dolayı bu iki boyutun çalışanların tükenmişliğini artırdığı düşünülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde benzer durumun transformasyonel liderliğin alt boyutlarının tükenmişliğin alt boyutlarından tükenme alt boyutuyla da tekrar ettiği görülmektedir. Bu durumu destekler nitelikte olan bir diğer sonuç ise transformasyonel liderliğin alt boyutlarının kendi arasındaki ilişkisinde göze çarpmaktadır. Bulgulara bakıldığında yüksek performans beklentisi ve bireyselleştirilmiş destek arasında negatif yönlü ilişki mevcuttur. Buna göre beklenti arttıkça destek azalmaktadır. Yöneticilerin sağlık çalışanlarından yüksek performans bekledikleri ancak onlara destek vermedikleri görülmektedir. Bu durum transformasyonel liderlik uygulamalarının aksak yürüdüğünü göstermekte ve bu da tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre fark analizi sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu özellikleri bakımından transformasyonel liderlik algılarında ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın yaş grubu, çalışma süresi ve meslek gibi özelliklerde ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Sonuçlara bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerinin, transformasyonel liderlik algısı ve tükenmişlik düzeyiyle anlamlı bir farklılığı bulunmamaktadır. Araştırmalarında cinsiyetin tükenmişlik düzeyinde farklılık oluşturmadığı sonucuna varan Özipek (2006) ve transformasyonel liderlikte anlamlı bir farklılık olmadığını söyleyen Kaplan'ın (2005) çalışmaları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre transformasyonel liderlik ve tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Nitekim Öndeş'in (2017) transformasyonel liderlik ve Kırçıçek

Kocaman'ın (2018) tükenmişlik üzerine yaptıkları çalışmaları bu araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Sonuçlar incelendiğinde farklılık oluşturan özelliklerden yaş grubunda sadece transformasyonel liderliğin alt boyutlarından uygun model oluşturma alt boyutunda farklılık bulunduğu görülmektedir. Bu farklılık boyut içerisinde  $\leq 25$  yaş grubu ile 31-35 yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Bu sonuçta  $\leq 25$  yaş grubu bireylerin göreve yeni başlayan genç bireylerden oluşmasına karşılık, 31-35 yaş grubundaki bireylerin belli bir tecrübeye ulaşmış olması ve çevresinde gelişen olayları daha olgun yorumlayabilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın yaş grubuna ilişkin sonuçları, Bozkır (2014) ve Gelmez (2018) 'in çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Yaş grubunun fark analizi sonucunda elde edilen bulgularda tükenmişlik düzeyiyle anlamlı bir farklılık ifade etmediği görülmektedir. Araştırmasında kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini inceleyen Ateş (2018) yaş grubunun tükenmişlik düzeyiyle anlamlı bir farklılığı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç itibarıyla çalışma bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre sosyo-demografik özelliklerden eğitim durumunun, transformasyonel liderlik ve tükenmişlik düzeyiyle anlamlı bir farklılığı bulunmamaktadır. Literatür incelendiğinde bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Nitekim Palabıyık (2016) transformasyonel liderlik alanındaki çalışmasıyla, Dağcı Kekeç'in (2018) tükenmişlik alanındaki çalışması bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre çalışma sürelerindeki farklılık sadece tükenmişliğin alt boyutlarından işten uzaklaşmada görülmektedir. Bu farklılığın nedeni olarak  $\leq 5$  yıl çalışanlar ve 6-10 yıl çalışanların işten uzaklaşma değerleri olarak görülmektedir.  $\leq 5$  yıl çalışan katılımcıların en düşük katılımı sağlamaları ve 6-10 aralığına gelindiğinde ise en yüksek katılımın sağlanması çalışanların işten uzaklaşmasının çalışma süresi arttıkça arttığını göstermektedir. Araştırmanın çalışma sürelerindeki bu farklılık Şeker'in (2011) tıbbi tanıtım sorumlularına yönelik yapmış olduğu çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisini değerlendiren araştırmasının bulguları ile örtüşmektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının çalışma süreleriyle transformasyonel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu sonucu

destekleyen çalışmasında Demir (2015) transformasyonel liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlerken katılımcıların çalışma süreleriyle transformasyonel liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın sosyo-demografik özelliklerinden meslek gruplarına göre farklılık analizleri incelendiğinde transformasyonel liderlik ile transformasyonel liderliğin alt boyutlarından bir vizyon açıklama, uygun model oluşturma ve bireyselleştirilmiş destek boyutlarında farklılık görülmektedir. Transformasyonel liderlikteki en yüksek katılımı hemşirelerin, en düşük katılımı ise veri giriş elemanlarının sağladığı görülmektedir. Bu durum hemşirelerin veri giriş elemanlarına oranla daha çok transformasyonel liderlik algısına sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim alt boyutlardaki farklılıklara bakıldığında hemşirelerin bir vizyon açıklama, uygun model oluşturma ve bireysel destek verme boyutlarına katılımı diğer meslek gruplarına göre en yüksek düzeydeyken veri giriş elemanlarının katılımı daha düşük seviyelerdedir. Bu bulgulardan hareketle bireysel destek, uygun model olma ve vizyon açıklama gibi davranışlar arttıkça katılımcıların transformasyonel liderlik algısı artmaktadır denilebilir.

Sonuç itibarıyla hemşireler yöneticilerinin çalışanlarına veri giriş elemanlarına göre daha çok destek verdiğini, onları ne yapacakları konusunda açıkça bilgilendirerek onlara örnek alabilecekleri bir model olduğunu düşünmektedirler. Bu da onların transformasyonel liderlik algılarının diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olmasını sağlamıştır. Çakınberk ve Demirel (2010) araştırmalarında meslek gruplarına göre çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının değiştiği sonucuna varmışlardır. Araştırmada sağlık memurlarının dönüşümcü liderlik algılarının diğer meslek gruplarına göre yüksek çıkması bu çalışmayı destekler nitelik taşımaktadır.

Çalışmanın bir diğer sonucunda meslek gruplarına göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Matara (2016) Afyon ilinde sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında meslek değişkeniyle katılımcıların tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç itibarıyla çalışma bu araştırmayla benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin, çalışanlarla ilişkisinde daha özerk olmasını sağlayan düzenlemeler getirilerek transformasyonel liderlik davranışlarını sergileyebilecekleri bir ortamın önü açılmalıdır.
- Sağlık sektöründeki yöneticiler liderlik ve yöneticilik konusunda eğitim ve seminerlerle desteklenerek bu konudaki farkındalıkları en üst düzeye çıkarılmalıdır.
- Sektörde görev yapan yöneticiler sağlık çalışanlarına yönelik bir vizyon oluştururken veya onları bir hedefe yönlendirirken daha tamamlayıcı olmalı, onlara uygun model ve destek olarak fikir ve üretimleriyle daha katılımcı olmalarını sağlamalıdır.
- Sağlık çalışanları tükenmişlik hakkında bilgilendirilmeli, bu konuda tanıtıcı seminerler ve hizmet içi eğitimler düzenlenmeli, bu çalışmalar belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır.

Araştırma Kocaeli ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Dolayısıyla genelleme yapılamaz. İleride tüm ili veya Türkiye genelini kapsayacak şekilde yapılacak olan araştırma, sonuçlarla ilgili genelleme yapılabilmesini kolaylaştıracaktır. Böylelikle sağlık sektöründe transformasyonel liderlik ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yönelik alana daha genel bir sonuç ile katkıda bulunulabilecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akçakaya, Murat (2010), “21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı”, Adalet Yayınları, Ankara.
- Akdemir, Ali (1997), “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 142-148.
- Akdemir, Ali (1998), “Vizyon Yönetimi”, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İzmit.
- Ardıç, Kadir ve Yenigün, M. Cüneyt (1997), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. 2”, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 554-561.
- Aslan, Şebnem (2013), “Duygusal Zeka Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik”, 2. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Bal, Hüseyin (2001), “Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Isparta, SDÜ yayın No:20.
- Balçık, Bahaettin (2002). İşletme Yönetimi (3 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J. (1994), “Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership”, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bennis, Warren ve Nanus, Burt (1985), “Leaders: The Strategies for Taking Charge”, Harper and Row Publishers, New York.
- Bozlağan, Recep (2005), “Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler” Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Burns, James MacGregor (1979), “Leadership” Harper and Row, Publishers, New York.
- Can, Halil, Aşan, Öznur ve Aydın, Eren Miski (2006), “Örgütsel Davranış”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.



- Ceylan, Adnan (1997), “Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. 2”, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 314-320.
- Coşkun, Recai, Altunışık, Rıza, Yıldırım, Engin (2017), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)”, 9. baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Çimen, Mesut (2018), “Sağlık Kurumlarında Tükenmişlik”, *Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları*, Çimen M. Ve Deniz S. (Edit), 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, s. 259-273
- Erol, Eren (1998), “Yönetim ve Organizasyon”, 4.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erol, Eren (2008), “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)” 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erol, Eren (2015), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, Mümin (2000), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Işıkhana, Vedat (2010), “Sosyal Hizmet ve Tükenmişlik”, [yayl.y.], Ankara.
- Izgar, Hüseyin (2012), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, 3. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kalaycı, Şeref. (2014), “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karagöz, Yalçın (2014), “SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaya Göktepe, Ayşe (2016), “Tükenmişlik Sendromu”, Nesil Yayınları, İstanbul.
- Kılınç, Tanıl (1997), “Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 2”, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 383-384.
- Keçecioğlu, Tamer (1998), “Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler.”, Kalder Yayınları, İstanbul.

- Koçel, Tamer (2015), “İşletme Yöneticiliği”, 16. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Maslach, Christina ve Leiter, Micheal P. (1997), “The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It”, Jossey-Bass Publishers, Edition: 2, San Francisco.
- Özguven, İbrahim Ethem (2003), “Endüstri Psikolojisi”, Pdrem Yayınları, Ankara.
- Pines, Ayala ve Aronson, Eliot (1988), “Career Burnout; Causes & Cures”, *The Free Press*, A Division Of Macmillian, Inc. New York.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1996), “Örgütsel Psikoloji”, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Vergiliel Tüz, Melek (2013), “Örgütsel Davranış”, 5 Baskı, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Saran, Ulvi (2004), “ Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2013), “Çağdaş Yönetim Bilimi”, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Saylı, Halil ve Baytok, Ahmet (2014), “Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Silah, Mehmet (2005), “Endüstride Çalışma Psikolojisi”, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Sürgevil Dalkılıç, Olca (2014), “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Tabak, Akif, Şeşen, Harun ve Türköz, Tolga (2012), “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tichy, Noel M. ve Devanna, Marry A. (1990), “Trasformational Leader “(Cilt 2). John Wiley & Sons, New York.

Top, Mehmet, Tarcan, Menderes, Tekingündüz, Sabahattin ve İsmayil Yılmaz (2010), “Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Örgütsel Güven Araştırması”, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, s. 223-239.

Tutar, Hasan (2014), “Örgütsel Psikoloji: Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar”, Detay Yayıncılık, Ankara.

### ***Sürekli Yayınlar***

Akbaba, Atilla ve Erenler, Esra (2008), “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Vol: 19, No: 1, s. 21-36.

Al-abrrow, Hadı Abdul Wahab (2014), “Transformational Leadership and Organisational Performance in the Public Healthcare Sector: The Role of Organisational Learning and Intellectual Capital.”, *Irish Journal of Management*, Vol: 33 No: 1, s. 1–22.

Aktan, Coşkun Can (2011), “ Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol: 3, No: 2, s. 386-416.

Avşaroğlu, Selahattin, Deniz, M.Engin ve Kahraman, Ali (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 14, s. 115-130.

Ayan, Altan ve Kahraman, Güner (2013), “The Evaluation of Tamerlane’s Leadership Styles and Management Perspective”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, No: 36, s. 1-20.

Babadağ, Mustafa ve İşcan, Ömer Faruk (2017), “Dönüştürücü Liderlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol: 6, No: 4, s. 399-428.

- Barutçu, Esin ve Özbay, Özlem (2009), “Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, Vol: 1, No:1 s. 47-62.
- Barutçu, Esin ve Serinkan, Celalettin (2008), “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Vol: 8, No: 2, s. 541-561.
- Bass, Bernard ve Avolio, Bruce J. (1993), “Transformational Leadership and Organizational Cultur”, *Public Administration Quarterly*, Vol: 17, No: 1, s. 112-121.
- Berber, Aykut (2000), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, Vol: 11, No: 36, s. 33-50.
- Bingöl, Orhan (2016), “Siyasal Kayıtsızlık: Apati”, *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol: 5, No: 9, s. 44-5.
- Buluç, Bekir (2009), “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Vol: 15, No: 57, s. 5-34.
- Cordes, Cynthia L. ve Dougherty, Thomas W. (1993), “A Review and An İntegration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No: 4, s. 621-656. doi:10.5465/AMR.1993.9402210153
- Çakınberk, Arzu ve Demirel, Erkan Turan (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 24. s. 103-119.
- Çetin, Cemile (2015), “Zabıta Çalışanlarında İş Güvencesizliği ile Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 13, No: 2, s. 73-96. doi:10.18026/cbusos.78112

- Çetin Cemile ve Kurban, Pınar (2016), “Tükenmişlik ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi - Kıdemi 0-2 Yıl olan Memur Çalışanlar Örnekleme”, *Çalışma ve Toplum*, Yıl: 2016, No:3, s. 1271-1294.
- Çetin, Necip (2008), “Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol: 1, No: 23, s. 74-84.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm ve Schaufeli, Wilmar B. (2000), “A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 32, No: 2, s. 454-464. doi:10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x
- Demerouti, Evangelia. ve Nachreiner, Friedhelm (1998), “Zur Spezifität von Burnout für Dienstleistungsberufe: Fakt oder Artefakt [The specificity of burnout for human services: Fact or artefact]”, *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Vol: 52, No: 2, s. 82-89.
- Demerouti, Evangelia, Mostert, Karina ve Bakker, Arnold B. (2010), “Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol: 15, No: 3, s. 209-222. doi:10.1037/a0019408
- Eryeşil, Kemalettin ve İraz, Rifat (2017), “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Vol: 20 No: 2, s. 129-139. doi: 10.29249/selcuksbmyd.345364
- Eraslan, Levent (2004), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Vol: 1, No: 1, s. 1-32.
- Eyal, Ori ve Roth, Guy (2011), “Principals Leadership and Teachers Motivation: Self Determination Theory Analysis”, *Journal of Educational Administration*, Vol: 49, No: 3, s. 256-275. doi:10.1108/09578231111129055
- Freudenerger, Herbert J. (1977), “Speaking from Experience”, *Training & Development Journal*, Vol: 31, No: 7, s. 26-27.

- Friedman, Hersey H., Langbert, Mitchell ve Giladi, Kreindy (2000), "Transformational Leadership: Instituting Revolutionary Change in Your Accounting Firm.", *National Public Accountant*, Vol: 45, No: 3, s. 8-11.
- Gül, İbrahim (2018), "Alevi İnanç Önderlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları", *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, Vol: 38, No: 38, s. 61-78.
- Gümrükçüoğlu, Esra (2018), "Mahatma Gandhi ve Sessiz Direnişi", *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, Vol: 5, No: 16, s.378-393.
- Halbesleben, Jonathon R. B. ve Demerouti, Evangelia, (2005) "The Construct Validity of an Alternative Measure of Burnout: Investigating the English Translation of the Oldenburg Burnout Inventory", *Work & Stress*, Vol: 19, No: 3, s. 208-220.
- Jackson, Susan E. ve Schuler, Randall S. (1983), "Preventing Employee Burnout", *Personnel*, Vol. 60, No: 2, s. 58-68.
- Kanungo, Rabindra N. (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, Vol: 11, No: 5/6, s. 413-422.
- Karcioğlu Fatih ve Kaygın, Erdoğan (2013), "Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi", *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol: 4, No: 5, s. 99-111.
- Keklik, Belma (2012), "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Vol: 14, No: 1, s.73-93.
- Kılıç Özkaynar, Gülnaz (2017), "Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme", *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, Vol: 1, No: 1, s. 10-31.
- Kırel, Çiğdem (2001), "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol: 1, No: 1, s. 43-59.
- Kırs, Fatime ve Okçu, Veysel (2014), "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

- (Batman İli Örneği)", *Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol: 1, No: 2-3, s.1-20.
- Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 2, s. 99–113. doi: 10.1002/job.4030020205
- Meier, Scott T. (1984), "The Construct Validity of Burnout", *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 57, s. 211-219.
- Meydan, Cem Harun, Basım, Hamdullah Nejat ve Çetin, Fatih (2011), "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Bilig*, Bahar 2011, No: 57, s. 175-200.
- Pielstick, C. Dean (1998), "The Transforming Leader: A Mate-Ethnographic Analysis", *Community College Review*, Vol: 26, No: 3, s. 15-34.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Moorman, Robert H. ve Fetter, Richard (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects On Followers Trust In Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol: 1, No: 2, s.107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Reis, Dorota, Xanthopoulou, Despoina ve Tsaousis, Ioannis (2015) "Measuring Job and Academic Burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial Invariance across Samples and Countries", *Burnout Research*, Vol: 16, No: 1 s. 8-18. doi: 10.1016/j.burn.2014.11.001
- Risambessy, Agusthina, Swasto, Bambang, Thoyib, Armanu ve Astuti, Endang Siti (2012) "The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol: 2, No: 9, s. 8833-8842.
- Sağlam Arı, Güler ve Çına Bal, Emine (2008), "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Vol: 15, No: 1, s. 131-148.

- Şahin, Ali, Taşpınar, Yasin, Eryeşil, Örselli, Kemalettin (2015), “Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Vol: 18, No: 2, s. 73-96.
- Tabak, Akif, Sığırı, Ünal, Eroğlu, Adnan ve Hazır, Köksal (2009), “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol: 18, No: 2, s. 387-397.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol: 4, No: 14, s. 1-16.
- Turner, Nick ve Barling, Julian (2002), “Transformational Leadership and Moral Reasoning”, *Journal of Psychology*, Vol: 87 No: 2, s. 304-311. doi: 0.1037//0021-9010.87.2.304
- Uğurluoğlu, Özgür, Şantaş, Fatih ve Demirgil, Bünyamin (2013), “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Vol: 16, No: 1, s. 1-21.
- Wright, Bradley E. ve Pandey, Sanjay K. (2010), “Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol: 20, No: 1, s. 75-89. doi: 10.1093/jopart/mup003
- Yener, Serdar (2018), “Teknostresin İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Tükenmişliğin Aracı Rolü”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol: 20, No: 2, s. 85-101.
- Yıldız Bağdoğan, Selver ve Sarpbalkan, Damla (2017), “Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol: 15, No: 30, s. 335-352.

### ***Diğer***

- Ateş, Nursel (2018), “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Tekirdağ Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde Bir Araştırma”, *Yüksek*



*Lisans Tezi*, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

Ayan, Altan (2013), "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma: Bir Alan Araştırması", *Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Bozkır, Hale Seda (2014), "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baysal, Asuman (1995), "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler", *Doktora Tezi*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Dağcı Kekeç, Dudu (2018), "Yoğunbakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Demir, Bilal (2015), "Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Gelmez, Sultan (2018), "İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Örneği)", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Girgin, Günseli (1995), "İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)", *Doktora Tezi*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gökkaya, Öznur. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Gürşimşek, Işıl, Girgin, Günseli (2000), “İzmir Örnekleminde Okulöncesi Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Hizmet Veren Öğretmenlerde Görülen Tükenmişlik (Burnout) Düzeyi”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, II. Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu, 10-12 Mayıs 2000, ss. 314-320, Çanakkale.
- Kaplan, Mustafa (2005), “Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kılıç, Sezgin (2018), “Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Travmatik Stres Belirtileri, Mesleki Tatmin Tükenmişlik Ve Eşduyum Yorgunluğunun İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Nevşehir.
- Kırççek Kocaman, Neşe (2018), “Hemşirelerde Tükenmişlik, Hasta Güvenliği ve Aralarındaki İlişki: Bir Hastane Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Kocaman, Ersin (2015), “Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Çorlu Devlet Hastanesi Örneği” *Yüksek Lisans Tezi*, Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Konakay, Gönül (2010), “Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi”, *Doktora Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Matara, Elif (2016), “Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik ve Adanmışlık Sürecine Etkileri: Afyon İl Merkezindeki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Afyon.
- Öndeş, Tanju (2017), “Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları”, *Yüksek Lisans Tezi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Özipek, Aysun (2006), “Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Palabıyık, Nida (2016), “Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma Algısı: Erzincan İlinde Bir Uygulama” *Yüksek Lisans Tezi*, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Sarıkaya, Pınar (2007), “Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savran, Aytekin (2012), “Anesteziyoloji Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyleri”, *Tıpta Uzmanlık Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Şeker, Selen (2011), Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve Tükenmişlik İlişkisi: Tıbbi Tanıtım Sorumlularına Yönelik Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tetik, Semra. (2008). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Torun, Alev (1995), “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuzekinci, Mehmet Ali (2018), “Ameliyathanede Çalışan Anestezi Doktorları ve Anestezi Teknikerlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi”, *Tıpta Uzmanlık Tezi*, Ufuk Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Ankara.
- Yıldırım, Fatma (1996), “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## EKLER

### Ek-1. Çalışmada Kullanılan Soru Formu

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans çalışması için veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Çalışma ile yöneticilerinin göstermiş olduğu dönüşümcü liderlik özelliklerini çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının çalışanların tükenmişliğini nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışmadan elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup; veriler üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Çalışmanın gerçekleştirilmesi için Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 06.08.2018 tarih ve E.10564 sayılı yazıları ile etik kurallarına uygun olduğuna dair onay alınmıştır. Ayrıca, çalışmanın yapılabilmesi için Kocaeli İl Sağlık Müdürlüğü'nün 13.09.2018 tarih ve 75792242 barkod sayılı yazıları ile izin alınmıştır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

### KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız: .....
Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y. Lisans/Doktora
Pozisyonunuz: .....(Lütfen belirtiniz)
Toplam çalışma süreniz: .....yıl

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz Yöneticiyi dikkate alarak yandaki ölçekten yararlanarak değerlendiriniz. Soruların doğru bir cevabı yoktur. Lütfen size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Bana daha önceden zor görünen konularda yeni çözüm yolları sağlar.	①	②	③	④	⑤
2. Organizasyon için daima yeni fırsatlar arar..	①	②	③	④	⑤
3. Önceden sorgulamadığım bazı fikirlerimi tekrardan düşünmem için beni zorlayan fikirlere sahiptir.	①	②	③	④	⑤
4. Grubumuz için ilginç bir vizyon belirler.	①	②	③	④	⑤
5. Bizden daha fazla beklentisi olduğunu gösterir.	①	②	③	④	⑤
6. Çalışma grupları arasında işbirliğine teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
7. Duygularımı dikkate almadan hareket eder. (R)	①	②	③	④	⑤
8. Takımın bir parçası olmaları için çalışanları teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
9. Basitçe söylemek yerine bizzat işi yaparak rehberlik eder.	①	②	③	④	⑤
10. Aynı amaç uğruna çalışmak için grubu bir araya getirir.	①	②	③	④	⑤
11. Amaçlarımız konusunda net bir anlayışa sahiptir.	①	②	③	④	⑤
12. Kişisel duygularıma saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
13. Eski problemleri yeni yöntemlerle düşünmem için teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
14. Kişisel ihtiyaçlarımın karşılanmasına özen gösterir.	①	②	③	④	⑤
15. Kişisel duygularımı dikkate almadan davranır. (R)	①	②	③	④	⑤
16. Planlarıyla bize ilham kaynağı olur.	①	②	③	④	⑤
17. Sadece en iyi performans için ısrar eder.	①	②	③	④	⑤
18. Hayallerini gerçekleştirmek için diğerlerini harekete geçirebilir.	①	②	③	④	⑤
19. Takip etmek için iyi bir model oluşturur.	①	②	③	④	⑤
20. Çalışanlar arasında takım tutumu ve ruhu geliştirir.	①	②	③	④	⑤
21. En iyi ikinci olmaya razı olmaz.	①	②	③	④	⑤
22. Örnek olarak öncülük eder.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda işinizle ilgili duygu, düşünce ve tutumlarınızı ifade eden cümleler bulunmaktadır. Lütfen yandaki ölçeği kullanarak size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Sürekli olarak işimin yeni ve ilgi çekici yönlerini keşfediyorum.	①	②	③	④	⑤
2. Daha işe gitmeden kendimi yorgun hissettiğim günler oluyor.	①	②	③	④	⑤
3. İşimden olumsuz bir şekilde bahsettiğim zamanlar giderek sıklaşıyor	①	②	③	④	⑤
4. İş çıkışı rahatlamak ve iyi hissetmek için eskiye nazaran daha fazla zamana ihtiyaç duyuyorum.	①	②	③	④	⑤
5. İşimdeki stresle iyi bir şekilde başa çıkabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
6. Son zamanlarda işimi fazla düşünmeden ve neredeyse otomatik olarak yapmaya başladım.	①	②	③	④	⑤
7. İşimin zorluklarının beni olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
8. Çalışırken kendimi sıklıkla duygusal olarak tükenmiş hissediyorum	①	②	③	④	⑤
9. Zaman içinde insan böyle bir işten uzaklaşabilir.	①	②	③	④	⑤
10. İşten sonra, boş zaman aktiviteleri için yeterli enerjiye sahip oluyorum.	①	②	③	④	⑤
11. Bazen sorumluluğumdaki işlerden usanıyorum.	①	②	③	④	⑤
12. İş çıkışı, kendimi genellikle yorgun ve yıpranmış hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
13. Bu işin tarzı, kendimi yaparken hayal edebileceğim tek iş tarzıdır.	①	②	③	④	⑤
14. Genellikle, iş yükümün üstesinden kolaylıkla gelebiliyorum.	①	②	③	④	⑤
15. Her geçen gün kendimi işime daha bağlı hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
16. Çalışırken kendimi genellikle enerjik hissediyorum.	①	②	③	④	⑤

BELİRTMEK İSTEDİĞİNİZ BAŞKA HUSUS VARSA LÜTFEN YAZINIZ:

## ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Amsterdam’da doğdu. İlköğretim ve lise öğrenimini Kocaeli’de tamamladı. 2011 yılında Marmara Üniversitesi Hemşirelik lisans programını bitirdi. 2011 yılında Kocaeli Gebze Fatih Devlet Hastanesi’nde Hemşire olarak göreve başladı. Halen bu göreve devam etmektedir.

