



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ
ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ:
ŞANLIURFA ÖRNEĞİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ŞEYMA GÖZOĞLU

ŞANLIURFA – 2018



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞETME ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ
ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ:
ŞANLIURFA ÖRNEĞİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ŞEYMA GÖZOĞLU

**Danışman:
Doç. Dr. Nihat GÜLTEKİN**

ŞANLIURFA – 2018

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı 145217002 numaralı Şeyma GÖZOĞLU'nun hazırladığı "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi : Şanlıurfa Örneği" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 05/04/ 2018 tarihinde, saat 15:00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

05/04/ 2018

(Danışman)
Doç. Dr. Nihat GÖLTEKİN

Nihat

Üye
Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

H. Paksoy

Üye
Yrd. Doç. Dr. Baran ARSLAN

Baran

Bu tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

02.05.2018

Prof. Dr. Abdülhak ÇELİK
Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntılar, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.
b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı: Şeyma GÖZOĞLU
Öğrenci Numarası:145217002
Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Programı: Yüksek lisans
Başlık (Türkçe):Okul Yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi: Şanlıurfa örneği

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği" çalışmamın a) kapak sayfası, b) giriş, c) ana bölümler ve d) sonuç kısımlarından oluşan toplam 86 sayfalık kısmına ilişkin, 07/03/2018 tarihinde şahsım/ danışmamın tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 22'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığını, blok şeklinde alıntılar yapmadığını ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden herhangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

15/03/2018

Hazırlayan
Öğrenci İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 15/03/2018
Doç.Dr. Nilat GÜLTEKİN
Danışmanın Unvanı Adı Soyadı
(İmzası)

ÖNSÖZ

Bu çalışmayla eğitim alanında karşılaşılan sorunlardan biri olan öğretmenlerin tükenmişliklerinin üzerinde yöneticilerin liderlik tarzlarının ne derece etkisi olduğu saptanmak istenmiştir. Elde edilen sonuçların eğitimde daha çok verim ve başarı sağlamak isteyen yöneticilere yol gösterici bir kılavuz niteliğinde olması amaçlanmıştır. Öncelikle tez çalışmamda benden desteklerini esirgemeyen, her zaman kıymetli bilgileriyle beni aydınlatan sayın danışman hocam Doç. Dr. Nihat GÜLTEKİN'e, eğitim hayatım boyunca bana hep inanan, başarıya inancımı kaybettiğimde beni ayağa kaldıran sevgili aileme, maddi manevi benden desteklerini esirgemeyen, hep arkamda olan kıymetli eşime, motivasyon kaynağım, hayat ışığım, değerli kızım Lina'ya teşekkürü borç bilir, şükranlarımı sunarım.

Şeyma GÖZOĞLU
ŞANLIURFA

2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: LİDERLİK KONUSUNA GENEL BAKIŞ	3
1.1. Liderlik Tanımı	3
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	5
1.3. Liderlik Özellikleri	6
1.4. Liderin Güç Kaynakları	11
1.5. Liderlik Teorileri ve Liderlik Modelleri	14
1.5.1. Liderlik Teorileri.....	14
1.5.1.1. Özellikler Teorisi	14
1.5.1.2. Özellikler Teorisi	15
1.5.1.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli	15
1.5.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	16
1.5.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı.....	16
1.5.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı	18
1.5.1.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	19
1.5.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	20
1.5.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	20
1.5.1.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	21
1.5.1.3.3. Amaç ve Yol Modeli	22
1.5.1.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	23
1.5.2. Liderlik Modelleri	25
1.5.2.1. Yetkinin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri	25
1.5.2.1.1. Otokratik Liderlik Modeli	25
1.5.2.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Modeli	26
1.5.2.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli	26

1.5.2.2.Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri	26
1.5.2.2.1. Vizyoner Liderlik	26
1.5.2.2.2. Stratejik Liderlik.....	27
1.5.2.2.3. Karizmatik Liderlik	28
1.5.2.2.5.Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	28
1.5.2.2.6. Etkileşimci Liderlik	29
2.BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK	32
2.1. Tükenmişlik Tanımı	32
2.2.Tükenmişliğin Sebepleri	35
2.2.1.Kişisel Tükenmişlik Sebepleri	35
2.2.1.1. Demografik Değişkenler	35
2.2.1.2. Kişilik.....	36
2.2.1.3. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar.....	37
2.2.1.4. Empati	38
2.2.1.5. İş Doyumu	38
2.2.2.Örgütsel Tükenmişliğin Sebepleri	39
2.2.2.1. İş Yüğü	39
2.2.2.2. Kontrol	39
2.2.2.3. Ödül.....	39
2.2.2.4. Adalet	40
2.2.2.5. Değerler.....	40
2.3. Tükenmişliğin Boyutları	41
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	42
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları	45
2.6. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri	47
2.6.1.Bireysel Yöntemler	48
2.6.2.Örgütsel Yöntemler.....	50
3.BÖLÜM: OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ VE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ	52
3.1. Araştırmanın Amacı.....	52
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	52
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	54

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi	55
3.4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	56
3.4.2. Liderlik Tarzları Ölçeği	56
3.4.3. Araştırmanın Analizi.....	56
3.5. Bulgular	57
3.5.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular	57
3.5.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Olan Etkisine İlişkin Bulgular	62
3.5.4. Kişisel Bilgiler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	65
SONUÇ.....	78
KAYNAKÇA	82

KISALTMALAR

C. : Cilt

LBDQ : Lider Davranışı Belirleme Anketi

s.: Sayfa

S. : Sayı

TDK : Türk Dil Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Ortaya Konulan Eylemler Açısından Liderlik ve Yönetim.....	6
Tablo 2. Liderlik Fonksiyonları.....	10
Tablo 3. Liderin Güç Kaynakları	12
Tablo 4. Sistem - 4 Yaklaşımına Göre Liderlik Türleri ve Özellikleri	20
Tablo 5. Öğretmenlerin Kariyer Basamaklarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları ..	57
Tablo 6. Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	57
Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	58
Tablo 8. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 9. Öğretmenlerin Şu An Çalıştıkları Okuldaki Görev Sürelerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	58
Tablo 10. Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Hizmet Sürelerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	59
Tablo 11. Öğretmenlerin Bitirdikleri Son Eğitim Kurumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	59
Tablo 12. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	60
Tablo 13. Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	60
Tablo 14. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 15. Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 16. Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	63

Tablo 17. Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 18. Kariyer Basamağı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları	65
Tablo 19. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 20. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	68
Tablo 21. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	70
Tablo 22. Çalışılan Okuldaki Görev Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları	71
Tablo 23. Meslekteki Toplam Hizmet Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 24. Bitirilen Son Eğitim Kurumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal-WallisAnalizi Sonuçları	75

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Lider Özellikleri Tanımlama Şekilleri.....	4
Şekil 2. Blake Mouton Yönetim Matrisi.....	18
Şekil 3. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	41



ÖZET

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ
ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ: ŞANLIURFA
ÖRNEĞİ**

Günümüzde rekabetin hızla artması ile tükenmişlik, tüm işgörenleri tehdit eden bir sendrom haline gelmiştir. Öğretmenlerin tükenmişliği; gerek onların iş tatmini düzeyini, gerekse öğrencilerin eğitimini olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetici işgören ilişkisinde yöneticilerin tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, liderlik tarzlarıdır. Okullarda da yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişliğine etkilerinin ortaya konmasıdır. Bu bağlamda Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde bulunan 58 okulda görev alan 400 öğretmenle anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dönüştürücü liderlik özelliğine sahip okul müdürlerinin, öğretmenlerin duygusal tükenmelerini ve duyarsızlaşmalarını azalttığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, tam serbesti tanıyan okul müdürlerinin, öğretmenlerin duygusal tükenmelerini ve duyarsızlaşmalarını artırdığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Liderlik Tarzları, Okul Yöneticileri, Öğretmenler, Tükenmişlik

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON TEACHERS' BURNOUT: SANLIURFA SAMPLE

With the rapid increase in competition today, burnout has become a syndrome that threatens all workers. The burnout of teachers negatively affects both their job satisfaction level and the education of students. One of the most important factors determining the attitudes and behaviours of the managers in manager-worker relations is the leadership style. Also in schools, the leadership styles of the managers are thought to have a significant effect on the burnout levels of the teachers. The purpose of this study is to reveal the effect of leadership styles of school administrators on teacher's burnout. In this context, a questionnaire was applied to 400 teachers working in 58 schools located in the central districts of Sanliurfa province. According to the results of the analysis made, it has been seen that school administrators who have transformational leadership feature decrease emotional exhaustion and depersonalization of the teachers. In addition to this, it has been observed that laissez-faire school administrators increase emotional exhaustion and depersonalization of the teachers.

Keywords: Leadership Styles, School Administrators, Teachers, Burnout.

GİRİŞ

Dünya üzerinde yeni yapılanan dengeler doğrultusunda örgütler günden güne büyümekte ve söz konusu büyüme ile birlikte pek çok sorunu meydana getirmektedirler. Örgütler büyüme ve farklılaşma eylemleriyle klasikleşmiş idare anlayışlarına olan yakınlıklarını kaybederek insan kaynakları ve işin farklı biçimlerdeki yönetimini gerçekleştirme eğilimini özümseme süreci içerisine girmişlerdir. Örgütler birbirleriyle olan rekabet sahalarında hayatta kalabilmek amacıyla hem ellerinde bulunan insan kaynağını bir şekilde idare etmeye hem de içerisine girdiklerini farklılaşma sürecini benimsemeye de çalışmaktadırlar.

Örgütler bağlamında insan kaynağının idaresi önemli bir başarı kriteridir. Örgüte faydalı geri bildirimler yaratacağı umut edilerek, daimi eğitim verilen örgüt personelleri çoğunlukla ruhsal, ekonomik ve örgütsel nedenler ile tükenmektedirler. Söz konusu tükenme kavramı ile beraber işten ayrılma, işe geç kalma ve verimli çalışmama gibi örgütün mali durumu ve verimi üzerinde negatif yönlü etki yaratacak neticeleri yaratılmaktadır. Bahsi geçen negatif neticelerini etkisi altında kalmak istemeyen örgütler personellere ve örgütün genelinde gerçekleşebilecek bir tükenmişlik gösterme olasılığına karşı önlem alma gereksinimi içerisine girmektedirler. Örgütler bağlamında idare açısından önemli olan konulardan biri, günümüz içerisinde çeşitlilik kazanan fakat genel haliyle de klasik idare anlayışından değişik biçimde gücünü örgütün verdiği yetkilerden ziyade kendisinden alması gerekliliği olan insan bazlı yönetici tavırlarıdır. Yöneticilik kavramı, içerisinde bulunan dönemle birey gücünü ve hızlı farklılaşmayı idare etmede esas araç şeklinde görülmektedir.

Örgütsel yöneticilerin görevi personelleri belirlenmiş bir amaç elde etme konusunda güdülemek, yol çizmek, bunu gerçekleştirirken de personelin günümüz şartlarında fazlasıyla çoğalan sorumlulukları sonucunda ortaya çıkabilecek tükenme

durumu bağlamında önceden bazı tedbirler alarak örgütte meydana gelebilecek negatif yönlü sonuçları engellenmektedir.

Personellerin ruhsal ve fiziksel bazı problemler yaşamadan, işini verimli bir biçimde ve arzu ederek gerçekleştirilmesi, bireyin benliğinden kaynaklı oluşabilecek sorunların yanında örgütten kaynaklanabilecek; çalışma sahası, çatışmanın ortadan kaldırılması, işin niteliği, iyi ve kapalı olmayan bir biçimde yön verilmesi, personellerle olan bağlantılar gibi pek çok konu, iyi bir yöneticinin tutumları ile de ilişkilidir. Yöneticilere personellerin tükenmişlik durumu yaşanmaması için büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Bu nedenle örgütler tükenmişliğin önüne geçebilmek için yapmaları gerekenlere ilişkin çalışmaları devam ettirirken bir yandan idarecilerin türlü yollar ile eğitilmesi gerekmektedir. Tükenme ve yönetici kavramlarının arasındaki bağlantı, değerlendirilmesi gerekliliğini yaratmıştır. Bu çalışmada etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarının arasındaki farklılığının personeller açısından algılanışı ve personellerin tükenmişlik seviyelerine olan bağlantısı, gerçekleştirilen bir inceleme ile ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisinin ortaya konmasıdır. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ele alınmıştır. Liderliğin tanımı yapılmış, lider ve yönetici arasındaki farklar üzerinde durulmuş, liderlerin özellikleri anlatılmaya çalışılmıştır. Sonrasında liderin güç kaynakları, liderlik teorileri ve modelleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümü tükenmişlik kavramını içermektedir. Tükenmişliğin tanımı, sebepleri, boyutları, belirtileri, sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü olan son bölümde ise yapılan araştırmanın yöntemini ve bulgularını içermektedir.

1.BÖLÜM: LİDERLİK KONUSUNA GENEL BAKIŞ

Çalışmanın bu bölümünde liderliğin genel olarak kavramsal ve kuramsal çerçevesine yer verilmektedir.

1.1. Liderlik Tanımı

Liderliğin ölçülmesi konusunda en kritik olan konu, çevresindeki konumundan bağımsız olarak liderlik vasfını ne kadar verimli bir biçimde gerçekleştirebildiğidir. Liderin çevresi, ona karşı bağlılık ve sevgi gösterse dahi, zaman ilerledikçe bu duygular azalabilmektedir. Bu sebeple liderin, mevcut konumunu muhafaza etmek için doğru tutumlarda bulunması oldukça önemlidir.

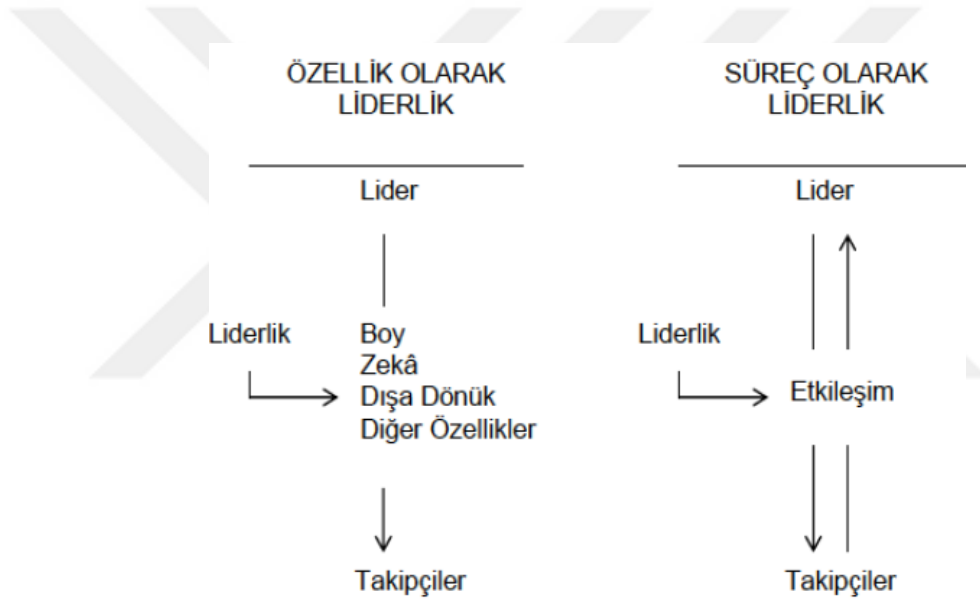
Yukarıda bahsedilen gereklilikten yola çıkarak, liderin görevlerini ortaya çıkaran bir liderlik tanımı yapılmaktadır: *“Liderlik, liderin sahip olduğu bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneği fiili olarak göstermesidir. Lider, üzerine düşen görevleri tam olarak yerine getirdiği süre zarfında lider olabilmekte ve çevresindekilere iyi bir liderlik yapabilmektedir”* (Kaya, 2002, s. 17).

Lider, tutumları ile çevresine nasıl bir lider olduğunu göstermektedir. Liderin varlığının ortaya çıkması ile birlikte, kendisine inanan bir grup mevcut ise, lider o zaman konumunu muhafaza edebilmektedir. Ancak modern çağdaki liderliğin ölçümü, liderin ne kadar fiziksel eylemde bulunduğu ile ölçülmektedir çünkü günümüzde bireyleri liderlerin kendileri için elle tutulur adımlar atmasını istemektedirler.

Liderliğin evrilmesindeki bir başka adım ise, liderliğin artık tek bir kişiye bağlı olmamasıdır. Buna göre ortaya çıkan bir liderlik tanımına göre: *“Liderlik, sadece bir tek kişinin sorumluluk alması ile yürütülen bir görev değil, bunun ötesinde, bir liderin, kendisi ile birlikte hareket etmek isteyen tüm kesimleri doğru ve*

etkili bir şekilde yönlendirmesi, onlara yol göstermesidir” (Aytürk, 2007, s. 33). Bu tanım ile liderlik kavramının sadece bir kişinin sorumluluğunda olmadığı görülmektedir. Liderlik, delegasyon ile birçok kişiyle paylaşılmakta ve bu sayede liderlik sürecine, liderlerin hitap ettiği grupların da katılımının sağlanacağı bir sistem oluşturulmaktadır.

Liderlik kavramı inceleyen çalışmalarda, farklı disiplinlerin ve öğelerin de dahil olması ile birlikte tanımlar giderek daha karmaşık hale gelmektedir. *“Liderlik, lider ile onunla birlikte hareket etme arzusu içerisinde olan tüm bireylerin arasında yaşanan ilişkinin bir sonucu olarak şekillenmektedir” (Acuner, &Yılmaz, 2000, s. 2).*



Şekil 1.Lider Özellikleri Tanımlama Şekilleri

Kaynak: (Künter, 2014, s. 14)

Bu tanım, bir genelleme olarak görülmesinin yanı sıra, liderlik tanımını kimin oluşturduğunu da ortaya koymaktadır. Temelde liderlik sadece bir kişinin özelindeymiş gibi tanımlansa da, aslında liderin çevresi de sürece dahil olmuştur. Yani liderin görevini yerine getirmesini sağlayan unsurlar, çevresinin onunla ilgili düşünceleri ve onun yanında yol alma isteğidir. Çevre desteğinin mevcut olması, liderin konumuna önem katmaktadır.

Werner,(1993, s. 17)'e göre liderlik “*belirli bir durumda, belirli bir zamanda ve belirli koşullara göre belirli bir topluluk üzerinde, bireylerin gönüllü olarak bir hedefin gerçekleşmesi adına mücadele etmesinin teşvik edilmesi; bu yolda da lider bireyin bilgi birikimi ve tecrübelerinin söz konusu bireylere aktarılması, böylelikle de söz konusu bireylerin hoşnut olmalarının sağlanması*” olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlama doğrultusunda, liderin hem yönlendirici hem de paylaşımcı bir vasfının olduğunu söylemek mümkündür. Son dönemlerdeki liderlik kavramı için belirtilen görüşler, liderin hükmedici değil yol gösterici ve yönlendirici tutumlar benimsemesi gerektiğini savunmaktadır. Böylece lider, gerçek bir birleştirici mekanizma olabilecektir.

Liderliğin ortaya çıkması için, lider olacak bireyin liderlik vasfına sahip olması ve hitap edeceği toplumun bir lidere ihtiyaç duyması gerekmektedir. Liderlik, ilk olarak hem lider olacak kişi, hem de liderlik edilecek kişiler tarafından doğru algılanmalıdır. Sonraki adımda ise bir lidere ne seviyede ve ne konuda gereksinim duyulduğu da önemlidir. Bu konuda Truman, liderliği “Liderin çevresindeki bireylere, yapmak istemedikleri ya da yapma düşüncelerinin olmadığı bir işi onlara yaptırma ve bu konuda onları ikna etme kabiliyeti” olarak tanımlanmıştır (Güner, 2002, s. 6). Böylece liderliğin, sadece bir istek değil aynı zamanda bir gereksinim olduğu da görülmektedir.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Her ne kadar liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle aynı anlamda kullanılsa da, tanımları açısından farklılık göstermektedirler. TDK’ ya göre yönetici, yönetme gücüne sahip olan kişidir. Buradan yola çıkaran yönetici tanımında güç kavramının da yer aldığı fakat liderlik tanımında bir güçten söz edilmediği görülmektedir (Armstrong, & Stephens, 2005, s. 3).

Yöneticinin öncelikli hedefi başkalarının belirlediği amaçları gerçekleştirmek için planlama-uygulama ve denetleme süreçlerini, lider grubun hedefini belirlemeye ve grubu etkilemeye odaklanmaktadır. Lideri yöneticiden ayıran en temel özellik ise,

grup üyelerinin düşüncelerini ortaya koymalarına yardımcı olarak onları bir hedef doğrultusunda yönlendirmek ve harekete geçirmeleridir (Yaman, 2014, s. 100).

Yöneticiler, iş yaparken koruyucu tutumlar gösterirler ve kendilerine bağlı olan kişileri yönetme eğilimindedirler. İşler yapılırken kontrole önem gösteren yöneticiler, genellikle kısa vadeli düşünürler ve “nasıl” ve “ne zaman” sorularını sıklıkla sorarlar. Liderler ise çoğunlukla geliştirici davranışlar sergilerler ve kendilerine bağlı olan kişileri yeniliğe yönlendirirler. Liderlerin en çok sordukları sorular “ne” ve “ne için”dir (Kell, & Tazbir, 2013). Aşağıdaki tablo, liderlik ve yöneticiliği ortaya koydukları eylemler açısından karşılaştırmaktadır (Gold, Thorpe, & Mumford, 2010, s. 9).

Tablo 1. Ortaya Konulan Eylemler Açısından Liderlik ve Yönetim

YÖNETİM	LİDERLİK
<u>Planlama</u>	<u>Öngörme</u>
Hedefleri belirlemek ve başarıya ulaşmak için adımların tanımlanması ve kaynakların tahsis edilmesidir.	Geleceğe dair bir vizyon yaratmak için yön belirlemedir.
<u>Organize Etme / Bir Yapı Oluşturma</u>	<u>İnsanları Sırava Koyma</u>
İş ve personel gereksinimlerinin belirlenerek, planlı bir şekilde sorumlulukların aktarılmasıdır.	Ortaya koyduğu vizyonu aktarır ve birlikte ve güçlü bir şekilde insanların yönetimi benimsemesini sağlar.
<u>Kontrol ve Problem Çözme</u>	<u>Motivasyon ve İlham Verme</u>
Plandan sapmaları yönetmek için kontrol sistemlerinin içselleştirilmesidir.	Sürece dahil olma ve süreci tamamlama açısından insanları harekete geçirmektir.

Kaynak: (Gold, Thorpe, & Mumford, 2010)

1.3. Liderlik Özellikleri

Ram Charan’a göre kriz dönemlerine özgü altı temel liderlik yeteneği aşağıdaki gibidir (Charan, 2009, s. 34-36):

1. Dürüstlük ve güvenilirlik: Liderin otoritesi, çok bilgili olmasından dolayı değil, olayları anlama ve çözüm arama özelliğinden gelmektedir. İyi bir lider, gerçekleri saklamaz ve başkalarının fikirlerini dinler.

2. Esinlendirme yeteneği: Ekibini yeniliklere yönlendirmekten çekinmez. Yeni başarılar yaratan kararlar ayrıca esinlenmeyi sağlar.

3. Gerçeklikle gerçek zamanda bağlantı kurmak: Rekabetin ve belirsizliğin bulunduğu ortamlarda gerçeklik değişken bir hedeftir. Ancak bir lider, değişiklikleri zaman içerisinde takip ederek gerçekliğe bağlı kalabilir.

4. İyimserlikle pekiştirilmiş gerçekçilik: Gerçekçi değerlendirmeler, bir sorunu bütün açılarıyla kavramak ve onu kabullenmek ile yapılır. Liderler, elemanlarını ortak bir hedef uğrunda çalışmalarını için cesaretlendirir.

5. Yönetimde yoğunlaşmak: Çalışanlar, liderlerini iş sırasında aktif olarak görmek isterler. Liderin çalışanlarla konuşup, sorular sorması ve onların sorularını yanıtlaması iletişimi güçlendirir. Motivasyon için kelimelerden çok eylemleri görmek çalışanları daha memnun edecektir.

6. Geleceğin inşasına cesurca yaklaşmak: Gelecek planlarında iddialı hedefler bulundurmamak önem taşımaktadır.

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda, zeka, analiz yapabilme yeteneği, düşüncelerini doğru aktarma ve amaçlar doğrultusunda emek harcama özellikleri, liderliğin temel unsurları olarak görülmektedir (Eren, 1993, s. 337).

Liderler, farklı çevre ve eğitim seviyelerinden gelen birçok farklı kişiden oluşabilir. Çünkü liderlik çoğunlukla çevre tarafından yaratılır, kişilik özellikleri ise liderliğin sadece belirli bir bölümüdür. Kendisine bağlı olan kişiler ona ihtiyaç duyduğunda, lider asıl sınavını vermektedir. Görülen farklı durumlar ve gereksinimler, farklı liderlik türlerinin oluşmasına yol açmaktadır. Bir liderin tutumu belirli bir yer ve zamanda olumluysen, başka bir yer ve zamanda olumsuz olarak yorumlanabilir.

Zamanın kritik olduğu ve acilen karar alınıp eyleme geçilmesi gereken durumlarda, liderin diğer kişilerin fikirlerini duyarak katılmalı ve danışmalı liderlik tutumu lidere bağlı olan bireyler tarafından zayıflık olarak görülebilir ve lidere duyulan saygının ve inancının yitirilmesine neden olabilir (Eren E. , 1993, s. 338).

Bir lider, hitap ettiği topluluk için gerçekçi hedefler belirlemeli, bu hedefleri örgütsel hedeflerle aynı hizaya getirmeli, mevcut ortam koşullarını dikkate almalı, örgüt içerisindeki koşulları iyileştirmede bilgi ve yeteneklerini kullanmalı ve kendisini hem kurum içi hem de kurum dışında kabul ettirmeye çalışmalıdır (Eren, 1993, s. 343).

Lider iyi bir örnek sergilemelidir. Çalışanlar, lideri takip ettikleri için yaptıkları ile söyledikleri uyumlu olmalıdır. Böylece çalışanlar, liderin belirlediği hedefleri de isteyerek takip edeceklerdir (Uğurluoğlu, & Çelik, 2009, s. 122).

Özalp ve arkadaşları (1992, s. 169), liderlerin birden fazla fonksiyonları bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar:

Motivasyon: Motivasyon, liderin kendisine bağlı olan kişileri motive etmesi konusudur. İyi bir lider, çevresindeki kişileri örgütün hedeflerine ulaşmak için yönlendirebilmelidir. Bu doğrultuda lider, çalışanlarına yaptıkları işin önemini aktarabilmelidir.

Övgüde bulunma: Lider, gerektiğinde kendisine bağlı kişilere övgüde bulunmalıdır.

Güven sağlamak: Liderler, çalışanlarının kendilerine güven duymasını sağlamalıdır. Özellikle kriz anlarında liderin iyimser ve pozitif tutum içinde olması, kendisine bağlı kişilerin ona güvenmesi için önemlidir.

Uzlaştırma: Uzlaştırma, grup içerisinde veya gruplar arasında anlaşmazlıklar yaşandığı durumda ortaya çıkması gereken bir fonksiyondur. Birçok farklı insanın bulunduğu ortamlarda anlaşmazlıklar veya çatışmalar görülmesi kaçınılmazdır. Böyle anlarda örgütün hedeflerine erişebilmesi için bu anlaşmazlıklar en doğru

biçimde çözülmelidir. Çünkü çatışmaların büyümesi durumunda daha ciddi sorunlar baş gösterebilmektedir. Böyle bir durum görüldüğünde, lider tarafsız olmalı ve uzlaştırma yoluna gitmelidir.

Amaç saptama: Örgütün, eylemlerini gerçekleştirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için, bu amaçların başarılı bir şekilde saptanması önemlidir. Bunun yanı sıra lider, amaçları saptarken, çalışanların bu amaçları özümsemesini de sağlamalıdır.

Katalize etmek: Bir örgütün hedefleri doğrultusunda çalışabilmesi için itici bir güç gerekebilmektedir. Eylemlerin başlaması ve etkin bir şekilde yürütülmesi için lider, çalışanları harekete geçirebilmeli ve onlarda çalışma isteği uyandırabilmelidir.

Temsil etme: Lider, örgütü temsil etmektedir. Özellikle örgüt dışındaki bir ortamda örgüt adına konuşacak kişiler liderlerdir. Bu nedenle lider, örgütünü başarılı bir şekilde temsil etmelidir.

Öneride bulunma: Lider, kendisine bağlı olan kişilere zorla iş yaptırmak yerine onlara önerilerde bulunabilmeli ve onların bu önerileri özümsemesini sağlayabilmelidir. Önerilerin kabul edilmesi için ise zorlayıcı bir tutumda bulunulmamalıdır (Özalp, & Eren, 1992, s. 182).

Liderlerin fonksiyonları ile ilgili olarak birçok farklı görüş belirtilmektedir. (Çeyiz, 2007, s. 12)'e göre liderlerin 6 adet fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar:

- Uygulayıcı olarak lider,
- Planlayıcı olarak lider,
- Uzman olarak lider,
- Ödüllendirici ve cezalandırıcı olarak lider,
- Sorun çözücü veya danışman olarak lider,
- Hakem ve arabulucu olarak liderdir (Çeyiz, 2007, s. 12).

Tablo 2.Liderlik Fonksiyonları

Uygulayıcı olarak lider	Liderin önemli fonksiyonlardan bir tanesi grubun faaliyetlerini koordine etmesidir. Grubun bütün icraatları lider tarafından nezaret edilmelidir. Bu durum liderin değişmeyen önemli bir rolüdür. Lider çoğunlukla yapılması gereken görevleri grubunun üyelerinin sorumluluklarına bırakmaktadır. Özellikle bu tür durumlarda lider zayıf kaldığı zaman sıkıntılar ortaya çıkabilecektir. Bu sebeple lider uygulayıcı bir fonksiyona sahip olmalıdır.
Planlayıcı olarak lider	Liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi de planlayıcı olmasıdır. Amaçların belirlenmesinden olduğu gibi örgütün sahip olduğu amaçlara ulaşmak için atılması gereken adımlar da büyük çoğunlukla lider tarafından belirlenmelidir.
Uzman olarak lider	Liderin sahip olması gereken özelliklerden bir tanesi de amaçlara ulaşmak için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmasıdır. Lider hem hedeflerin belirlenmesinde hem de hedeflere ulaşmak için yapılması gereken adımların atılmasını da uzman bir kişi olmalıdır. Lider karar veren kişi olduğu için eksik bilgi ve donanımla karar verdiğinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Gerekli uzmanlığa sahip olmayan liderler yanlış kararlar alacaktır ve bu da örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Lider bu sorunu ortadan kaldırmak için çoğu zaman teknik yardımcıları edinebilmektedir.
Ödüllendirici ve cezalandırıcı	Önceki sayfalarda da belirtildiği üzere otoriter olan liderler genellikle ceza kullanırken diğer bazı liderlik türlerinde liderler ödülleri kullanmaktadır. İster ödülleri olsun ister cezaları olsun lider hem ödülleri hem cezaları doğru bir şekilde uygulamalıdır. Tarafsız bir şekilde herkese eşit mesafede yaklaşan liderler doğru yer ve zamanda doğru ödül ya da cezaları kullandığında bu durum örgütün amaçlarına ulaşması için olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Adil bir şekilde uygulanan cezalar örgüt üyelerinin hatalı davranışları sergilemelerini engellerken yine adil bir şekilde uygulanan ödüllendirmeler örgüt üyelerini daha iyi faaliyetler gerçekleştirme konusunda motive edecektir.

Sorun çözücü ve danışman olarak lider	Liderin önemli fonksiyonlarından biri de sorunları iyi bir şekilde çözebilmesidir. Lider yeri geldiği zaman örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunları başarılı bir şekilde ortadan kaldıracaktır. Bu sorunlar çok çeşitli olabilir. Hem örgütün iç düzeniyle ilgili sorunlar hem de çalışanların sahip oldukları psikolojik sorunlar lider tarafından fark edilip sürdürülmelidir. Ayrıca lider beraber çalıştığı kişiler için bir danışman olarak faaliyet gösterebilmelidir. Liderin bu fonksiyonunda lider ve çalışanlar arasında bir arkadaşlık ortamı da bulunmalıdır.
Hakem ve arabulucu olarak lider	Grup içerisinde çatışmaların ortaya çıkması durumunda bu çatışmaların çözümünde aktif rol oynayacak en önemli kişilerden biri de liderdir. Lider sorunlar çıktığında arabuluculuk rolü üstlenerek sorunları çözmeyi dener. Liderin sorunları çözerken dikkat etmesi gereken en önemli noktalardan bir tanesi de taraflara karşı eşit ve adil davranmasıdır. Zira liderlerin taraflara karşı eşit ve adil davranmadıkları durumlarda istenmeyen sonuçlar ortaya çıkacak ve gruplar ya da kişiler lidere karşı güven duygularını kaybedeceklerdir. Bu durum örgüt içerisinde adalet duygusunu tamamen ortadan kalkmasına neden olacaktır.

Kaynak: (Çeyiz, 2007)

1.4. Liderin Güç Kaynakları

Güç, bir örgüt içerisinde örgütün amacı için birine bir şeyi yaptırma, ondan bir talepte bulunma veya yol gösterme becerisidir. Gücün temelinde diğer insanların davranışlarını kontrol edebilmek yatmaktadır. Güç, yapılacak şeylere karar verme hakkıdır (Tutar, & Erdönmez, 2008, s. 98). Diğer bir deyişle güç, hedeflere ulaşabilme yeteneğidir. Psikolojik olarak bu azmin gücü ve fiziksel anlamda da enerji harcayarak gerçekleştirilmektedir (Hodgkinson, 2008, s. 85).

Liderler, fonksiyonlarını uygularken bir takım doğal yetenekler veya daha sonradan edindikleri becerileri kullanırlar. Bunlar liderlerin güç kaynaklarıdır. Güç, başkalarını etkileyebilmek iken, liderlik ise bu kaynakları verimli kullanabilmektir. Kişi, başkalarını etkileyebildiği sürece gücünü arttırmakta ve bu güç sonraki

etkileşimleri daha kolay kılmaktadır. Bir organizasyonda, liderin kendisine bağlı kişileri etkileyebilmek için faydalanacağı güç kaynakları aşağıda sıralanmıştır (Akgündüz, 2001, s. 80);

- Zorlayıcı güç,
- Kanuni güç,
- Ödüllendirme gücü,
- Karizmatik güç,
- Uzmanlık gücü.

Her grupta bir lider mevcuttur ve güç liderlerin başlama noktasıdır. Lider, kendisine bağlı olan kişileri yönlendirirken, konumunu gücü sayesinde desteklemektedir. Liderin gruptaki kişiler tarafından benimsenen kişilik özellikleri ve konumunun getirdiği güç kaynakları, liderin gücünü oluşturmaktadır (Thombson, 2002, s. 133).

Tablo 3.Liderin Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı güç	Çalışanlara cezalar verme	Üç günlük çalışma ücretini kesme
Yasal güç	Yasalara dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip	Bilgisayar
Karizmatik güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Bir örgütün hedeflerine ulaşması, kişisel gereksinimlerin karşılanması ve ilişkilerin idare edilebilmesi için güç kullanımı gereklidir. Liderlerin sahip oldukları güçleri nasıl kullandığı da önemlidir (Koparal, 2009, s. 146). Gücün kullanımı sırasındaki tutum, çalışanların motivasyonlarını iyileştirebileceği gibi azalmasına da sebep olabilmektedir (Barutçugil, 2014, s. 300).

Yasal güç, liderlerin ya da yöneticilerin kendilerini etkileme hakkı olduğunu benimseyen astlar ile alakalı güç türüdür (Güney, 2013, s. 374). Bu güç, önemli bir mevkiye ya da göreve sahip olan bireylerin, başkalarını etkilemek veya yönetmek için kullanabilecekleri kurallar, değerler ve inançlardan temel almaktadır (Kutunis, 2012, s. 129). Yasal güç, bir organizasyondaki çalışanların o örgütteki yöneticilere hakkı olan yasal mevzuatlardan dolayı itaat etmesinin nedenidir (Eren, 1993, s. 391).

Ödüllendirici güç, örgütteki kişilere ödüller verilmesi anlamına gelmektedir. Bu gücün tanımı, kişilerin ödül almak ve kazanç sağlamak için liderlerinin beklentilerine uyum sağlamasıdır. Liderler, çalışanları ödüllendirmek için gereken imkanlara sahip olduklarında astlarını etkilemek ve istedikleri gibi performans göstermeleri için ödül güçlerini kullanırlar (Ünal, 2012, s. 74). Örgütler içinde bu güç, maaş zammı, terfi ettirme, sorumluluk verme, unvan değiştirme, daha iyi bir işe atama ve övgüde bulunma gibi farklı şekillerde kullanılabilir. Yöneticinin böyle bir hakka sahip olması, çalışanları üzerinde önemli bir güç kaynağının bulunduğu anlamına gelmektedir (Koçel, 2005, s. 569).

Zorlayıcı güç, örgütteki çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken başarılı olmamaları durumunda onları baskı altında bırakan ve korkutan olumsuz tepkilere dayanan güçtür. Çalışanların korkmasına neden olan her şey zorlayıcı güç kaynağı sayılmaktadır (Eren , 1993, s. 391). Zorlayıcı güç, ödüllendirici gücün tam tersidir. Astların liderlerinin emirlerine uymamaları durumunda liderlerin cezalandırıcı olabileceğini ifade etmektedir. Çalışanlar, görevlerini yerine getirmediklerinde liderin otoritesiyle karar verilen cezalar ile yüzleşirler (Ünal, 2012, s. 74). Zorlayıcı gücün kullanılması gereken en uygun durumlar, yasal olmayan davranışlar ve kurallara uyulmamasıdır (Bahar, 2011, s. 181).

Karizmatik güç, Karizma, yöneticinin kişiliği ile alakalıdır. Kendisine bağlı olan kişileri etkileyebilmek ve istediklerini yaptırabilmek için bir liderin karizmatik gücü olmalıdır. Çalışanlardan bazıları, kişisel özelliklerinden dolayı diğer insanlar üzerine çekici bir etkiye sebep olabilirler. Liderin bu özelliğinin bulunması durumunda, astlar liderden daha kolay etkilenecek ve bu liderin görüşlerine daha kolay uyum sağlayacaklardır (Ataman, 2001, s. 13).

Uzmanlık gücü, Bilginin örgütlerde çok önemli olduğu modern rekabet ortamında, otoriteden ziyade kimin uzman olduğu daha büyük önem taşımaktadır. Gereken uzmanlığı bulunan çalışanlar, üstleri ile aralarındaki unvan ve maaş farkına rağmen onlar kadar söz geçirebilmektedirler (Werner, 1993, s. 17).

1.5. Liderlik Teorileri ve Liderlik Modelleri

Çalışmanın bu kısmında liderlik teorileri ile liderlik modelleri açıklanmaktadır.

1.5.1. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri; özellikler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu bölümde bu yaklaşımlar detaylı biçimde ele alınmıştır.

1.5.1.1. Özellikler Teorisi

“Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili 1940’lı yıllarda üzerinde yoğun olarak çalışılan ve ilk geliştirilen liderlik yaklaşımı olup, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürmüştür” (Tunçer, 2011, s. 300). Liderlik için gereken özelliklerin çoğu, bu teori içerisinde bulunmaktadır. Ancak yine özellikler teorisinde belirtilen çok yönlü liderlik tanımları, bu yaklaşımın eksik olduğunu ortaya koymaktadır.

Özellikler teorisinde beş ana başlık bulunmaktadır. Bunlar; kişilik özellikleri, fiziksel özellikler, zekâ ve yetenek özellikleri, iş özellikleri ve sosyal özellikleridir. Kişilik özellikleri yaratıcı olma ve diğer insanları etkileyebilme özelliğidir. Fiziksel özellikte ise önemli olan yüksek enerjidir. Zekâ ve yetenek özellikleri, bilgili ve etkili olmayı kapsar. İş özellikleri, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanabilme becerileriyle, sosyal özellikler işbirliği ve sosyal katılımı içine alır (Bakan, & Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Özellikler teorisi, liderin sahip olması gereken özelliklere odaklanmıştır. Bu doğrultuda, liderin performansı ve sahip olduğu özellikleri arasındaki ilişkiyi çözümlmek için araştırmalar yapılmıştır (İbicoğlu, Özmen, & Taş, 2009, s. 4). Liderliğin açıklanmasında sadece lidere yoğunlaşılması, bu araştırmalardan çıkan sonuçların güvenilirliğini sorgulatabilmektedir. Burada söylenmek istenen liderlik özelliklerinin önemsiz olduğu değildir ancak liderlik kavramı tanımlanırken sadece bu özelliklere yoğunlaşılmasının doğru olmadığı düşünölmektedir.

1.5.1.2. Özellikler Teorisi

1.5.1.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

Stogdill'in teorisinin çok tartışılmasının üstüne, Stodgill ve Ohio State Üniversitesi'ndeki diğer meslektaşları; liderliği bu sefer organizasyonel düzeyde davranış boyutu ile incelemişlerdir. Bunu başarabilmek için 1800 tane genel ifade kullanmışlardır. Birçok kurum ve kuruluş ile ortak olarak çalışılmış ve bu 1800 ifade, faktör analizi ile liderlik davranışlarını ölçölebilmesi için 150 faktöre indirilmiştir. Lider Davranışı Belirleme Anketi (LBDQ) olarak adlandırdıkları bir anket oluşturmuşlardır. Bu anket ile önemli liderlik davranışlarının, organizasyon üyesine nasıl tesir ettiği ölçölmek istenmiştir. Birçok kuruma uygulanan anketin sonucunda liderlik davranışına olan algının, "kişiyi dikkate alma" ve "yapıyı dikkate alma" olarak iki özelliği olduğu saptanmıştır (Northouse, 2013, s. 76; Yukl, 2010, s. 104).

Kişiyi dikkate alan liderler, takipçilerinin rahatlığını çok önemsemektedirler. İyi çalışanlar, takdir edilirler. İş tatminini önemserler ve takipçilerinin refahını sağlamak için çabalarlar. Kişiyi dikkate alan liderlerin, takipçilerini karar verme mekanizmasına katılmaya teşvik ettiği görölmektedir. Liderlerin takipçileri ile iletişimleri çift yönlüdür ve karşılıklı saygı mevcuttur.

Yapıyı dikkate alan liderler, iş standartlarına ve iş teslim tarihi gibi durumlara önem vermektelerdir. Liderler; plan yaparak, eleştiride bulunarak, iş organizasyonunu yaparak, işleri bölümlendirerek, takipçilerin rollerini planlayarak ve üretimi arttırmak için baskı yaparak hedeflerini gerçekeştirmektedirler (Mullins, 2010, s. 379).

1.5.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

1950 yılında Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarına oldukça benzeyen bir çalışma Michigan Üniversitesi tarafından Rensis Likert önderliğinde bir grubun bir araya gelmesi ile yapılmıştır. İş tatmininin ve verimliliğin liderliğin hangi metot ve prensibi sonucunda oluştuğunu bulmak istemişlerdir. Farklı organizasyonları inceleyerek liderlik üzerine veri toplamışlardır. Araştırma sonucunda ise “İş Odaklı” ve “Çalışan Odaklı” olmak üzere iki liderlik özelliği ortaya çıkmıştır (Northouse, 2013, s. 77).

İş odaklı liderlerin, işin yapılışına odaklandıkları görülmektedir. Lider, takipçilerinin hem organizasyondaki rolünü ve amacını net olarak söyler hem de hedefe nasıl ve ne yaparak ulaşacaklarını belirtir. Çalışan odaklı liderler ise işin yapılmasının yanında takipçilerinin insani gereksinimlerine de odaklanmaktadır. Takipçilerine hassas davranan bu liderler; onlarla güven, destek, saygı çerçevesinde iletişim kurmak isterler (Northouse, 2013, s. 78).

1.5.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı

1957 yılında Fleishman tarafından yapılan yapıyı harekete geçirme ve insana odaklılık çalışmasından ilham alarak Blake ve Mouton, 1964 yılında bir yönetim matrisi oluşturmuşlardır. Matrisi oluştururken “performans odaklılık” ve “insan odaklılık” olmak üzere iki değişkeni ele alan Blake ve Mouton, iki değişkenin değişik şekillerdeki kombinasyonlarından yola çıkarak Beş Liderlik Modeli'ni geliştirmişlerdir. Şekil 1'de bakıldığında, her liderlik modelinin farklı bir koordinat sayısı ile ifade edildiği görülmektedir (Yukl, 2010, s. 112-113).

Mullins (Mullins, 2010, s. 461-462)'in kitabında Blake Mouton Yönetim Matrisi'nin bileşenleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

(1,1) Verimsiz Stil: İşe ve insana karşı olan ilginin az olduğu yönetim şeklidir. Yöneticilerin, hem çalışanlara hem de işe karşı ilgisi minimum düzeydedir. Başına bela almak istemeyen bu yöneticilerin, asıl hedefi herhangi bir olaydan dolayı

suçlu bulunmamaktır. Bunun sonucunda ise çalışanların tatminsizliği ve düşük verim ortaya çıkmaktadır.

(1,9) Kulüp Yöneticisi: Yalnızca personelin gereksinimlerine odaklanmaktadır. İnsan ilişkilerine önem veren bu yöneticiler, çalışanlarına karşı duyarlıdır ancak işe ilgisi minimum seviyededir. Personelin gereksinimlerine ve iş güvenliğine çok önem vermektedirler. Bu davranışının performansı arttıracığını düşünmektedirler. Yetkinin getirdiği gücü kullanmazlar. Çünkü bu gücün takımın gücünü bozacağını düşünürler. Bu yöneticinin iş ortamında arkadaş ortamı vardır ancak iş verimliliği yoktur.

(9,1) İş Odaklı Yönetici: Üretimin artmasına çok odaklanan bu yöneticiler, çalışanlarına çok az ilgi gösterir. Personelin ihtiyaçlarını önemsemezler ve çalışanlara para ödeyip, karşılığında performans isterler. Takım çalışmasına rastlanmaz. Kurallar ve cezalar oluşturarak, çalışanların şirket hedeflerini gerçekleştirmesini isterler. Zıt fikirlere karşı toleransı olmayan bu yöneticiler, planlı ve programlı çalışmaya önem vermektedirler. Bu yöneticinin yönettiği bir organizasyonda, kısa vadede hedeflerin gerçekleştiği görülmektedir. Fakat uzun vadede birçok kayıp olmaktadır.

(5,5) Yolun Ortası: Bu yöneticilerin, şirket hedefleri ile personelin ihtiyaçları arasında bir yol bulmaya çalıştığı görülmektedir. Üretime ve insanlara aynı düzeyde önem vererek, normal sayılabilecek bir performans elde ettiklerini düşünürler. Çalışanların elinden ancak bu kadar geldiğini düşünürler. Bunun sonucunda ise ne şirket hedefi ne de çalışan tatmini tam olarak karşılanamaz.

(9,9) Takım Yöneticisi: Bu yöneticiler, şirket hedeflerine ve personel ihtiyaçlarına gereken önemi vermektedirler. Bu yöneticinin organizasyonunda yüksek motivasyon ve takım çalışması görülmektedir. Personel, şirketin hedefini iyice anlar ve kendisini organizasyonun bir parçası olarak algılar. Bunun sonucunda ise güven duyulan ve saygıya dayanan, iş veriminin ve tatmininin yüksek olduğu bir organizasyon oluşmaktadır.

İnsana odaklılık	Yüksek	9	1,9									9,9
		8										
		7										
		6										
		5				5,5						
		4										
		3										
		2										
	Alçak	1		1,1								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
			Alçak				Performans odaklılık					Yüksek

Şekil 2.Blake Mouton Yönetim Matrisi

1.5.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı

McGregor (McGregor,1966, s. 41-49)'a göre, yönetsel pratikler genellikle insanlara çok derin varsayımlar bırakmaktadır. Bu varsayımlar X ve Y olmak üzere iki teoridir.

X Teorisi'nde insanın tembel, hırs eksikliği olan, değişimlerden hoşlanmayan, kendine odaklanan, işini önemsemeyen bir yapıda olduğu söylenmektedir. Bu durumda yönetim, çalışanların kontrolü üzerine kurulmalı ve gerekli durumlarda farklı cezalar uygulanmalıdır.

Y Teorisi'nde ise çalışmanın, insanlar açısından oyun ve dinlenme kadar önem taşıdığı söylenmektedir. İnsanların doğuştan çalışkan olduğunu, deneyimler sonucunda tembel olabileceğini, amaçlarına ulaşabilmek için kendisinde kontrol gücü olduğunu savunmaktadır. Her insanda bir potansiyel mevcuttur ve izin verildiğinde bu potansiyel ortaya çıkmaktadır.

McGregor, Teori X'te otoriter; teori Y'de demokratik bir liderden bahsetmektedir. X teorisindeki yönetici katı, kontrol odaklı, kuralcıdır. McGregor'un çalışmanın önemli olmasının önemli bir nedeni ise birçok yönetim sisteminin başarısızlığının nedenlerini ortaya koymasıdır. İnsanların kontrolü, ne kadar

arttırılmak istense de sınırlıdır. Bu sebeple X teorisinde yönetim kısıtlı olmaktadır. Fakat çalışanlara öğrenme, rekabet, prestij, tatmin sağlama ve ödül verme yollarında sınır yoktur.

McGregor, X teorisindeki bir yöneticinin başarılı olma şansının olmadığını söylemektedir. Etkin ve başarılı bir yönetimin, Y teorisi ile olacağını savunmaktadır. Bu çalışmada, otoriter yönetim sert bir dille eleştirilmiştir. Demokratik yönetim ise uygulanması gereken bir model olarak görülmüştür.

1.5.1.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert, McGregor'un yaklaşımından etkilenecek; etkin olan ve etkin olmayan örgütleri farklı kılan yapısal ve davranışsal faktörlerin üzerinde durmuştur. Likert, liderlik davranışlarını dört grupta incelemiştir (Birdal, & Aydemir, 1992, s. 24). Modeldeki liderlik davranışları şu şekildedir (Eren , 2012, s. 30-31):

Sistem 1 - İstismarcı Otokratik: Yönetim, çalışanlarının karar verme sürecine katılmasına olanak vermez ve kararların büyük çoğunluğunu kendisi alır. Korku, ceza ve tehdit ile personel çalıştırılır.

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik: Çalışanlara hem ödül hem de ceza yöntemi uygulanır. Önemli kararlar, üst yönetim tarafından alınmaktadır. Bazı kararlarda ise alt yönetime de danışıldığı görülmektedir.

Sistem 3 – Katılımcı: Kararlar, üst yönetim tarafından belirli politikalarla alınmaktadır. Çalışanlar ise bazı durumlarda teknik kararlar alabilmektedir. İletişim; hem aşağıdan yukarı doğru hem de yukarıdan aşağıya doğru çift taraflıdır.

Sistem 4 – Demokratik: İletişimin, hem aşağıdan yukarıya hem yukarıdan aşağıya hem de yanlara doğru olduğu görülmektedir. Karar verme yetkisine tüm organizasyon sahiptir. Çalışanlara amaçları belirleme, ekonomik ödüllere karar verme, faaliyet sonuçlarını değerlendirme ve yöntem geliştirebilme gibi olanaklar verilmektedir.

Tablo 4.Sistem - 4 Yaklaşımına Göre Liderlik Türleri ve Özellikleri

Sistem-1 Sömürücü(Istirmarcı) Otokratik	<ul style="list-style-type: none">•Takipçilere güvenmez•Takipçilerle iş konusunda tartışmayı tercih etmez•Takipçilerin iş konusunda fikirlerine başvurmaz
Sistem-2 Yardımsaver- Otokratik	<ul style="list-style-type: none">•Lider ile takipçiler arasında pozisyona bağlı bir güven ortamı vardır•Takipçiler özerk hissetmezler•Takipçilerin iş konusunda fikirlerine nadiren başvurulur
Sistem-3 Katılımcı	<ul style="list-style-type: none">•Lider takipçilere kısmen güvenir ancak kontrolü elinde tutmak ister•Takipçiler oldukça özerk hissederler•Takipçilerin iş konusunda fikirlerini çoğunlukla alır ve bunları kullanır
Sistem-4 Demokratik	<ul style="list-style-type: none">•Lider takipçilere tam anlamıyla güvenir•Takipçiler tamamen özerk hissederler•Takipçilerin iş konusunda fikirlerini daima alır ve bunları kullanır.

Tabloya bakıldığında, Sistem 1 ve Sistem 2, işi önemseyen liderlik davranışdır. Sistem 3 ve Sistem 4 ise iletişimi önemseyen liderlik davranışdır. Bu durumda; Sistem 1’den Sistem 4’e doğru gidildiğinde, kişiler arası iletişimin ön plana çıktığı ve çalışanların daha verimli olduğu görülmektedir. Likert’in bu araştırmasında Sistem 3 ve Sistem 4 yönetiminde yüksek verimlilik; Sistem 1 ve Sistem 2 yönetiminde düşük verimlilik gözlemlenmektedir (Koçel, 2005, s. 338).

1.5.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

1.5.1.3.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımının öncülerinden olan Fred Fiedler (1965)’in bu yaklaşımı, durumsallık yaklaşımları içindeki en çok kabul gören ve en geçerli sayılan modeldir. Fiedler’e göre liderin başarısını etkileyen iki önemli faktör, liderin içinde yer aldığı ortam ve liderin çalışanlarının durumunu anlayabilmesidir (Akiş, 2004, s. 28).

Fiedler, davranışçı yaklaşımlarda; liderliğin farklı durumlarda farklı olabileceği sorusunun cevapsız kaldığını düşünmektedir. Ancak, bazı isabetli

boyutlarının olduğunu söylemektedir. Davranışçı yaklaşımların belirlediği boyutlara benzer olarak, iki liderlik davranışının olduğunu söylemiştir. Bunları ise, “işe güdülü” ve “insana güdülü” olarak tanımlamıştır. Fiedler’e göre, bu iki liderlik şekli, liderin bulunduğu ortama göre değişebilmektedir. Bu durumları ise üç boyutta tanımlanmaktadır (Alkın, 2006, s. 76-77):

İşin Yapısı: Çalışanların işin tanımından, kurallarından ve akışından anladıklarıdır. Çalışanların iş tanımından anladıklarının ne ölçüde benzerlik ya da farklılık taşıdığını göstermektedir.

Kontrol Gücü: Liderin, olumlu veya olumsuz çalışan performansına müdahale etme yetkisinin varlığı ile ilgilidir. Bu kontrol gücü ise liderde; çalışan uyarıları, çalışan performansının işe yeterliliği, işten çıkarma, terfi, prim gibi uygulama olanaklarına sahip olup olmamasıyla ölçülebilmektedir.

Lider ile Çalışan Arasındaki İlişki Atmosferi: Liderin, çalışanları tarafından ne kadar sahiplenildiği ile ilgilidir. Eğer lider; takipçileri tarafından takdir ediliyorsa, isteklerine olumlu bakılıyorsa, olumlu geri dönüşler alıyorsa lider-çalışan arasında ilişki iyi olarak değerlendirilebilir.

Liderlik yaklaşımları içerisinde çok önemli olan bu modelde, bir lider bazı durumlarda diğer liderden daha etkin olsa bile başarılı olamayabilir. Bazı durumlarda ise donanımsız bir lider, başarıya ulaşabilmektedir. Bir durumda başarılı olan liderlik modelinin, diğer bir durumda başarısız olduğu görülebilmektedir. Her durumda ve her şartta başarıya ulaşan ideal bir liderlik sistemi mümkün değildir (Ağca, 2014, s. 22). Lider ve çalışanı arasında olan ilişki, işin niteliği ve liderin yetki gücü gibi durumlar ile birlikte farklı bir liderlik tipi etkili olmaktadır. Fiedler, tüm koşullarda aynı liderlik modelinin başarıya ulaşamayacağını savunur (Ağca, 2014, s. 24).

1.5.1.3.2. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard ‘ın geliştirdiği yaklaşım, durumsal liderlik yaklaşımlarının bir diğeridir. Hersey ve Blanchard, belirlemiş oldukları liderlik modellerinde izleyenlerin olgunluk seviyelerinden yola çıkarak farklı tespitler

yapmışlardır. Kişinin işe yönelik yetenekleri ve tecrübesi, sorumluluk alma arzusu ve başarılı olma isteği; olgunluk kriterleri olarak belirlenmiştir (Gövez, 2013, s. 45).

Bir liderin etkili olması; izleyenlerin olgunluk seviyesine uygun bir biçimde göreve yönelimini ya da ilişkiye yönelimini ayarlayabilmesidir. Liderin etkinlik seviyesi, bu düzenlemeyi dengede tutabilmesi ile ilgilidir. İzleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderler, liderlik şeklini seçmektedirler. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyi dört şekilde incelenmektedir (Yukl, 2010, s. 105):

- Emir verme, Söyleme: Personelin olgunluk seviyesi düşük olduğunda liderler göreve ağırlık vermeli, izleyicilerin tecrübe kazanmasına olanak sağlamalıdır.

- İkna Etme: Çalışanların olgunluk seviyesinin biraz daha yüksek olduğu durumda lider, hem göreve önem vermeli hem de izleyiciler ile yakın bir ilişki kurmalıdır.

- Karara Katma: Çalışanların olgunluk seviyesi yüksektir. Çalışanların beceri seviyesi fazla olduğu için lider, çalışanları ile görevden daha fazla ilgilenmelidir.

- Yetki Verme: Çalışanların olgunluk seviyesi çok fazladır. Lider hem göreve hem de izleyici ilişkilerine çok fazla önem vermemelidir. İzleyicilerin, hedeflere ulaşma konusunda kendilerine yeterli geldikleri görülmektedir.

1.5.1.3.3. Amaç ve Yol Modeli

Robert J. House tarafından sunulan bu model, Terence R. Mitchell tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride liderin görevi, çalışma hedefine ulaşabilmek için çalışanların kişisel tatminlerini yükseltmektir. Liderler bunu, görevin başarılı olarak tamamlanmasındaki engellerin kaldırılması ile kişisel tatmini arttırarak ve işin doğasını açarak başarmaktadırlar. Çalışanların motive edilmesi ile liderin başarısı artacaktır (Doğanay, 2014, s. 26).

Yol-Amaç yaklaşımında, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların nasıl ve ne şekilde güdülenecekleri incelenmiştir. Liderlerin benimsemesi gereken ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (Erçetin, 2000, s. 41-42):

- Çalışanların, organizasyon içerisinde gerçekleştirmek isteği bireysel hedefleri belirlemek,
- Çalışanların, organizasyon içerisinde ulaşmak istedikleri örgütsel hedefler için üst seviyede performans göstermesini sağlamak için ödül vermek,
- Çalışanların, organizasyon içerisinde ulaşmak istediği bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi açısından en iyi seviyede performans göstermesini sağlamak.

Yol-Amaç yaklaşımında liderler, çalışanlarının iş tatmini, motivasyon ve başarı seviyesini etkilemek amacıyla dört farklı liderlik davranışından birini benimsemelidir. Bu liderlik davranışları (Northcraft, 1994, s. 365);

- Yönlendirici Liderlik Davranışı: Lider, çalışanlarına iş ile alakalı bilgiler sunar. Çalışanlarına beklentilerini ve işin yapılışını açık bir biçimde söyler.
- Destekleyici Liderlik Davranışı: Lider, çalışanlarına arkadaş gibi yaklaşarak istek ve ihtiyaçlarını dinler.
- Katılımcı Liderlik Davranışı: Çalışanların düşüncelerine önem verir ve onlara iş konusunda danışır.
- Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı: Çalışanlarına başarıya ulaşacaklarını ilişkin güven verirler. Çalışanlarının her daim en yüksek düzeyde performans göstermesini isterler.

1.5.1.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton (1973) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, özgün kararlar alabilmek adına hangi düzeyde katılım gösteren liderlik tarzının etkili olacağını dair geliştirilmiştir. Örgütsel problemlerin nasıl çözüleceğini belirlemek isteyen ve farklı durumsal faktörler ile liderin karara varması arasındaki ilişkiyi açıklamaya odaklanan bir modeldir (Baysal, & Tekarslan, 2004, s. 237).

“Normatif Model” olarak da bilinen bu model, kısaca, liderin içinde olduğu durumun nitelikleri sebebiyle karar tipi seçiminde etkili olacağını amaçlamaktadır (Erdem Artan, Bozkurt, & Tevrüz, 2012, s. 291).

Modele göre, liderin yedi farklı karar alma tarzı olduğunu söylemişlerdir (Zel, 2001, s. 129-130):

- Otokratik Lider (I): Lider, tüm kararları tek başına alır.
- Otokratik Lider (II): Lider, çalışanların düşüncelerini alır ancak kararı kendisi verir.
- Danışmacı Lider (I): Lider, çalışanlardan bilgi toplamalarını ve değerlendirmelerini ister fakat kararı kendisi alır.
- Danışmacı Lider (II): Lider, çalışanlardan fikirlerini ve teklifleri dinler ancak kararı kendisi alır.
- Grup Lider (I): Lider ve çalışanlar, durumu tartışmak amacıyla bir grup oluştururlar ve kararı ortak alırlar.
- Grup Lider (II): Lider, grubu toplar ve demokratik bir karar alır.
- Yetki Devreden Lider: Lider, çalışanlarının sorunun nasıl çözüleceğini bulmalarını ister ve sonucun kendisine bildirilmesini talep eder.

Vroom ve Yetton, liderin karara varmasını kolaylaştırmak için yedi adet soru hazırlamıştır ve bu soruların yanıtlarına göre liderlik biçiminin seçilmesi gerektiğini söylemiştir. Bu yedi problemin hepsi evet-hayır sorusudur. Bu amaçla sorulacak sorular şu şekildedir (Vroom & Jago, 1988, s. 1988):

- i. “Problem nitelik gerektiriyor mu?
- ii. Yüksek nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- iii. Problem yapılaşmış mı?
- iv. Kararın astlar tarafından benimsenmesi, etkili uygulanması için gerekli mi?
- v. Eğer kararı kendiniz verdiyseniz, kararınızın astlarınızca benimsenme ihtimali nedir?
- vi. Problemi çözmeye kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılmakta mıdır?
- vii. Tercih edilen çözümlerin astlar arasında çatışma oluşturma olasılığı var mı?”

Bir yönetici, bir sorunun çözümü ya da karar verme aşamasında bu yedi soruyu çözerek durumsal ihtiyaçları belirleyebilir. Yanıtlar liderin, yedi tip karar alma tarzı için yönlendirici olur. Cevaplar, karar sürecindeki tercihe etki etmektedir.

1.5.2.Liderlik Modelleri

Çalışmanın bu bölümünde yetkinin kullanımı ve günümüzde önem kazanmaları bağlamında liderlik modelleri açıklanmıştır.

1.5.2.1.Yetkinin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri

1.5.2.1.1. Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik lider, çalışanlarını yönetime almayan liderdir. Amaçları, planları ve politikaları belirlerken çalışanlarının fikir ve düşüncelerini hiçbir zaman önemsememektedir. Otokratik lider, çalışanlardan verdiği emirleri yerine getirmesini ister. Yönetim ve organizasyonda yetki yalnızca kendilerine aittir.

Kısa dönemde etkili olan otokratik lider davranışları, uzun vadede çalışanların ve izleyicilerin moral ve motivasyonuna önem vermediğinden ve iş tatmini oluşmadığından başarısız bir iş ortamı sağlar. Otokratik liderlik tarzı, bürokratik toplumlar için uygun bir seçenektir. Toplum, lidere fazla saygı gösteriyor ve onun karar almasını bekliyorsa; çalışanlar, liderin tüm yetki gücünü kullanmasını ister ve böyle bir liderden emir aldığı durumda iş tatmini hissederler. Bu liderler, tüm yetki gücünün kendisinde olduğu durumda daha başarılı ve rahat olduklarını düşünürler (Frank, 1993, s. 57).

Yönetim, program, organizasyon konusunda liderden başka kimsenin söz hakkı olmaması, organizasyon içindeki üretkenliği azaltır. Örgüt içinde başarılı ve üretken olan personel, bu özelliklerini kullanamadığı için zamanla körelmektedir (Lipman-Blumen, 2005, s. 32).

1.5.2.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik liderlik modelinde, liderlerin işten daha çok çalışanlarına değer verdiği görülmektedir. Bu modelde çalışanlar yönetime dahil edilir, yönetici ve çalışan arasında daha iyi bir iletişim oluşur. Liderin çalışanlarına güveni tamdır ve kararlar ortak alınmaktadır. Çalışanlar, liderin söz sahibi olduğu konularda öneri sunabilmektedirler. Çalışanlar, sağlıklı karar alma konusunda lidere yardım etmektedirler.

Demokratik lider, çalışanları ile sürekli iletişim halinde olduğundan daha etkin bir iş gücü sağlar. Çalışanların sürekli motive olmasıyla yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunulur (Schein, 1985, s. 245).

1.5.2.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli

Tam serbestlik liderlik, liderin çalışanlarına görev dağıtımını yaptıktan sonra, işin ne şekilde yapılacağına liderlerin karışmadığı veya çok az karıştığı modeldir. Çalışanlar, aldığı görevi kendi yöntemleriyle yapmak için uğraşırlar. Gerekli durumlarda çalışan, istediği kişiler ile bir grup oluşturarak sorunların çözümüne karşı yeni fikirler edinir, en uygun kararları verebilirler.

Bu modelde liderin en önemli görevi kaynak bulmaktır. Lider, yalnızca kendisine danışıldığı durumda fikrini belirtmektedir. Çalışanların yine de liderin görüşünü uygulamak zorunda değildir. Tam serbestlik liderlik tipinde liderler, yetkiye sahip çıkmamakta, yetkiyi kullanma hakkın çalışanlarına vermektedirler.

1.5.2.2. Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri

1.5.2.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon, liderlik şekillerinde önemli öğelerden biridir. Modern liderlik modellerinde vizyoner liderlik, rekabetçi, hızlı değişime ve gelişime uğrayan dünyada, yönelimi belirleyen ve itici bir kuvvettir (Şahin, 2006).

Vizyon kavramı, çeşitli çözümlenmelere sahiptir ve daha bütüncül ve bilimsel olarak şu boyutlarla açıklanır (Eryeşil, 2012, s. 40)

1) Vizyon, geleceği programlamak ve düşlemektir. Belirli bir vizyona sahip liderler, organizasyonların ve toplumların geleceğini hayal eder ve planlar. Olmasını istedikleri bir geleceği oluşturmaya çabalarlar.

2) Vizyon, düş ile gerçeği dengelemek ve kurgulamaktır. Belirli bir vizyona sahip liderler, mevcut durumu tüm gerçekliğiyle değerlendirebilmektedirler.

3) Vizyon değerlerle farklılaşmaktır. Kişinin başarılarını, anlamlandırdıkları her şeyi içine alarak değerleri ile toplumları, organizasyonları farklı kılmak, geleceği değiştirmek, geleceğe ulaşmak için kişinin heyecanını, güvenini kalp kuvveti ile birleştirmektir.

4) Vizyon iletmek, paylaşmaktır. Belirli bir vizyona sahip liderler, düşlerini ve düşüncelerini çevresine aktarır ve onları etkilerler. Vizyonu kurumsallaştırırlar.

5) Vizyon, riske girmek ve riski yönetmektir. Belirli bir vizyona sahip liderler, riskten kaçınmazlar ve risk yönetiminde stratejileri vardır.

1.5.2.2.2. Stratejik Liderlik

Halis (Halis, 2007, s. 195), stratejik liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: “Bir liderin, örgütsel kültürü, örgütsel kaynakların dağıtımını, politika ve direktifler doğrultusunda çalışanları yönlendirerek istikrarsız, belirsiz, karmaşık, değişken özelliklerin kuşattığı fırsat ve tehditlerle dolu küresel çevreyi yöneterek ulaşılmak istenen ve açıkça tanımlanmış örgütsel vizyonu etkin bir şekilde başarma sürecidir.”

Bu liderlik türü, stratejik karar verme aşamasında ortaya çıkmaktadır. Stratejik kararlara ait süreçler kişiler için örgütsel stratejilerin biçimlenmesini sağlayacak araçlardır. Stratejik kararlar onları öbür örgütsel kararlardan ayıracak farklı nitelikler ile belirlenmektedirler. Bazen bu kararlar üst yönetim tarafından, uzmanlaşmış çalışanlardan gelen raporlara bakılarak alınmaktadır. Başka zamanlarda içsel ve dışsal paydaşlar arasında gerçekleşen karışık toplantılar sonucunda meydana çıkar. Stratejik kararlar, örgütsel kaynağın güçlü ve kesin kararını gerektirir. Çünkü örgütün küçük bir bölümünü değil, tüm örgütü etkilemektedir. Stratejik karar almak

için gereken bilgi hassas ve yüksek maliyetli olmaktadır. Bu bilgi geniş bir değerlendirici ve spekülâtif unsurlara sahiptir. Resmi ve resmi olmayan kaynaklardan doğabilmektedir (Dikmen, 2012, s. 90).

1.5.2.2.3. Karizmatik Liderlik

Günlük hayatta önemli bir yerde olan karizma, liderlik kavramının açıklanmasında da önem taşımaktadır. Bunun nedeni ise liderlerin belirli bir karizması olduğu varsayımdır. Hatta günlük diyaloglarda bile karizma kavramı, liderlik kavramının yerini almaktadır. Karizmatik özellikler, örgütün ve halkın lideri daha kolay kabullenebilmesi için önemli noktadır (İnce, Bedük, & Aydoğan, 2006).

Yunancada "ilahi hediye" anlamını taşıyan "karizma" kelimesi ilk kez Weber tarafından "karizmatik yetki " olarak kullanılmıştır. Webber'in yetkiden kastı "belli bir topluluğun, belli bir kaynaktan gelen emirlere riayet etme varsayımdır ". Ayrıca Webber'a göre yetki; geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki olarak üç şekildedir (Kılınç, 1997, s. 384).

Webber'a göre karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir özelliktir. Takipçileri karizmatik liderin olağanüstü bir kişilikte veya diğer liderlerden daha çeşitli özelliklere sahip olduğunu düşünmektedirler. Karizmatik lider ve takipçileri arasında rasyonel olmayan bir ilişki mevcuttur. Webber'a göre karizma üç otorite şeklinden biridir. Bu otorite biçimleri:

- "Alışılmışın ötesinde kuvvete sahip olduğuna inanıldığından dolayı kendisine tapılan liderler,
- Geleneksel ve temel hukuktan kaynaklanan otorite tipi,
- Çağdaş bürokratik otorite olarak," tespit edilmiştir.

1.5.2.2.5.Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Siyasi araştırmalar yapan Burns (1978), "Liderlik" adlı kitabında, siyasi liderlik şekli olarak; "Etkileşimci" ve "Dönüşümcü" liderlikten oluşan iki farklı yaklaşımdan söz etmektedir (Çakar, & Arbak, 2003, s. 83). Burns, bu kavramı sadece

liderin önerilerine uyması ve sonucunda ödül ya da cezanın olduğu bir etme-bulma dönemi olarak düşünmemektedir. "İşe Dönük Liderlik" olarak tanımladığı bu liderlik şeklinde, takipçilerine ilham vererek, onların isteklerinden daha fazlasını yapabilmeyi hedefleyen ve izleyiciler ile hissi bir kanal oluşturup onları güdüleyen "Dönüşümcü Liderlik" terimini ortaya atmıştır. Burns, dönüşümcü liderliği üst seviye bir liderlik olacak şekilde düşünmüştür. Dönüşümcü liderin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan "kendini gerçekleştirmenin" de üstünde olduğunu öne sürmektedir. Dönüşümcü lideri izleyenlerin ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha yukarıları çıktığını söylemiştir. Burns'un modelinde dönüşümcü liderin özellikleri şu şekildedir (Eraslan, 2004, s. 5):

- Takipçilerinin yararına hareket ederler. Onları geliştirip, iyi bir hale getirmeyi amaçlarlar.
- Grubun ihtiyaçlarını ve hedefleri, çalışanların bireysel hedefleri ile organizasyonun hedeflerini ortak bir noktada toplar.
- Takipçilerinin ve grubun çıkarlarını, kişisel menfaatlerinin üstünde tutacağı bir çalışma ortamı oluşturur.

1.5.2.2.6. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci olarak da isimlendirilen liderlerin amaçları, örgüt içerisinde yer alanların yaptıkları çalışmaları, çok daha iyi sonuç verecek hale getirmektir. Yönetimde bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlarını yönetirken onları teşvik edecek birtakım çalışmalarda bulunurlar. Para ve statü teklifi de bu tür çalışmaların başında gelmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 6). Yapısal özellikler bakımından gelenek ve geçmiş ile bağlarını koparmamayı tercih eden etkileşimci liderler, geçmişten bugüne süregelen pozitif birtakım geleneklerin devam ettirilerek gelecek nesillere aktarılmasından yanadırlar. Sahip oldukları temel özelliklere bakıldığında oldukça pragmatik, sert özelliklere sahip, benmerkezci bir tavır içerisinde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte sahip oldukları gücü, buldukları statüden alırlar. Etkileşimci liderlik, kişinin mahiyetinde yer alanlarla değer verdiği birtakım öğeleri değiştirmeyi amaçlayarak bu yolla bir iletişim ağı kurmayı hedeflediğinde ortaya çıkan bir tür liderlik modelidir (Çelik, & Sünbül, 2008).

Örgüt içerisinde çalışan kişiler de etkileşimci liderlerden neyin, ne zaman, nasıl yapılması gerektiği hususunda yardım alırlar. Etkileşimci liderlerin de söz konusu çalışanlara karşı birer rol model pozisyonunda yer aldıkları söylenebilir. Böyle bir liderler davranışının söz konusu olduğu örgütlerin, diğer örgütlerle kıyaslandığında çok daha verimli, etkin ürünler ortaya koydukları anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlerin bir diğer özelliği de altında çalışan kişilerin ihtiyaç ve taleplerine hâkim olmasıdır. Bir örgütün başarıya ulaşmasında bu husus da büyük önem taşımaktadır (Yılmaz, 2006, s. 25). Bütün bunlara ek olarak etkileşimci liderlerin en çok ön plana çıkan özellikleri ise çalışma hayatında ödül unsurundan yararlanmalarıdır. Çünkü etkileşimci liderler altında çalışan kişilerin iş hayatında fazla sorumluluk almadıklarını, fazla cesaretli hareket edemediklerini düşünürler. Bunu ortadan kaldırmak için, çalışanlardan daha fazla verim elde edebilmek için çeşitli yöntemlerle ödüllendirmeye başvururlar. Etkileşimci lider, kendisinin çizdiği rota doğrultusunda çeşitli kararların uygulanması için çalışanları yönlendirir. Örgüt üyelerinin yapmaları gereken şey kendilerinden istenen şey ile sınırlıdır. Verilen görevden daha fazlasını yapmak için bir efor sarf etmezler. Çalışanların yaratıcı yanları, etkileşimci liderlerin pek ilgi göstermediği bir alandır (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2001, s. 345).

Etkileşimci liderlikte üst ve ast konumda yer alanlar arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Liderler çalışanların istek ve taleplerini yerine getirirken çalışanlar da liderin isteklerini hayata geçirmektedir. Etkileşimci liderlikte, liderin yararlandığı temel yöntemlerin “şartlı ödül” ve “istisnalarla yönetim” olduğu söylenebilir (Sungurlu, 2001, s. 98). Etkileşimci lider şartlı ödül yönteminden sıkça yararlanır. Hem çalışanları daha verimli hale getirmek hem de örgütte bir hareketlilik meydana getirmek için şartlı ödül yöntemi, etkileşimci liderler tarafından tercih edilmektedir. Bu yöntem ile örgüt üyeleri arasında iyi bir performans sergileyenler bu performanslarının karşılığı olarak bir ödül almaya hak kazanırlar. Bu ödül maddi veya manevi içeriğe sahip olabilmektedir (Yılmaz, 2006, s. 25). “Bass” kavramı ile etkileşimci lider ve bu lidere bağlı olan çalışanlar arasında bir sözleşme olduğu ifade edilmektedir. Bu sözleşmenin bir gereği olarak hem lider hem de çalışanlar çeşitli sorumluluklarla donatılmıştır (Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations, 1985, s. 122). Çalışanlarda bir performans kaybı gözlemlendiğinde

“istisnalara dayalı yönetim” metoduna başvurulur. Liderler, örgüt üyelerinin söz konusu görevi başarıyla yerine getireceği konusunda bir inanca sahiptirler. Örgüt içerisinde liderlerin çalışanlara karşı fazlaca güvene sahip olması ve bu yolla süregelen yapının devamını savunması, çalışan ve lider arasındaki iletişim ile kişisel güven duygusunun zayıf olduğunun bir göstergesi niteliğindedir (Dilek, 2005, s. 45).



2.BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişliğin kavramsal ve kuramsal çerçevesine yer verilmektedir.

2.1. Tükenmişlik Tanımı

Günümüz modern dünyasında bireyler, hayatlarının her yerinde çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. İnsanların karşılaştıkları bu zorluklar, onun toplumdaki yerine ve ruh sağlığına etki etmektedir. Büyük zorluklar yaşayan kişilerin yaşama bağlanması, hayattan zevk alması ve kendisinde güç bularak zorluklara göğüs germesi mümkün olmamaktadır (Özgür, 2002, s. 67). Bu sebepten ötürü toplumbilim ve ruhbilimi, sürekli tartışılmaktadır. Kişilerin ruhsal bir çöküşün ardından intihara meyilli hale geldiğinden dolayı toplumun bilimsel bir olgu olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Tükenmişlik kelimesi sözlükte, “Beklentilerin yüksek olduğu işlerde çalışan insanlarda, sürekli stres altında çalışma sonucunda ortaya çıkan ve sürekli artan uzun süreli bedensel, ruhsal ve davranışsal işlevsizlik” olarak tanımlanmaktadır (Özensel, & Koçak, 2004). Tükenmişlik kavramının ilk tanımı Freudenberg tarafından yapılmıştır. Freudenberg’in tükenmişlik tanımı; “Başarısız olma, yıpranma, güç ve enerji kaybı, karşılanamayan beklentiler sonucunda bireyin iç kaynaklarının tükenme durumu” şeklindedir (Freudenberg, 1974).

İş hayatında da sıklıkla karşılaşılan bir olgu olan tükenmişlik, kişilerin yaptığı iş ile yapması gereken iş arasında olan bozulmayı işaret etmektedir. Kendisini tükenmiş hisseden kişilerin; heveslerinde, değer yargılarında, otoritesinde, saygınlığında ve ruh halinde ağır sorunlar görülmektedir. Tükenmişlik, kişinin benliğini kapsamakta ve tedavisi zor olan bir süreçtir

(Maslach, & Leiter, Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry, 2016).

Tükenmişlik çoğunlukla, kişinin iş hayatında yaşadığı güçlüklerle dair bir kavram olarak görülmektedir. Özellikle müşteri hizmetleri, sağlık hizmetleri ve eğitim hizmetleri gibi insan odaklı hizmet sektöründe çalışan kişilerde görülmektedir. Bu kişilerde, hizmet verdiği insana karşı zaman gerçekleşen bir davranış değişikliği gözlemlenmektedir (Leiter, & Maslach, The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, 1988).

Freudenberger'in tanımına göre tükenmişlik, yıpranma sonucunda meydana gelen enerjisizlik durumudur. Yani bir bireyin dış etkilere karşı gelme gücünün azalması ile bu etkenlere karşı koyamaması sonucu iç dinamiklerinin ve enerjisinin bitmesidir. Kişiler, bu süreç içinde yoğun bir strese maruz kalmakta, çalışma isteğinde ve davranışlarında çöküşler yaşamaktadır (Freudenberger, 1974).

Pines ve Aronson'un yapmış olduğu tükenmişlik tanımı; "Duygusal bir düzlemde, incelikli bir emekle dikkat yoğunluğu gerektiren işlerde çalışmak durumunda olan bireyin bedensel ve ruhsal olarak fazlaca aşınması" şeklindedir. Araştırmacılara göre duygusal düzlemle ince bir emekle dikkat gerektiren işler, yüksek beklenti ile kronik hale gelmiştir ve durumsal bir stresin durumu oluşmaktadır (Pines, Aronson, & Kafry, Burnout: From Tedium to Personal Growth, 1981, s. 9).

Psiko-dinamik yaklaşım ve varoluşçu yaklaşımı birleştiren Pines, kişilerin meslek tercihinde psiko-dinamik sebepleri dikkate aldığı sonucuna varmıştır. Pines, psiko-dinamik sebepleri benzerlik gösteren kişilerin, aynı mesleği veya iş kategorisini seçtiğini; psiko-dinamik sebepleri benzerlik göstermeyen kişilerin ise farklı mesleklere yöneldiğini söylemektedir. Yani, yönetici olan kişilerin psiko-dinamik sebepleri benzerlik göstermekteyken, hasta bakıcı olan kişilerin de psiko-dinamik sebepleri farklı olmaktadır. Bir kişinin meslek hayatındaki yüksek ideal ve beklentilere girmesinin temelini psiko-dinamik sebepler hazırlamaktadır. Kişilerin işlerinin varoluşçu yaklaşımla öneminden ötürü ideal ve beklentiler meydana

gelmektedir. Bu noktada ise tükenmişlik, kişinin yüksek ideallerine ve beklentilerine işin şartları sebebiyle ulaşamaması halidir (Pines, 2002).

Tükenmişlik için ideallerinden vazgeçen kişi olarak bir yaklaşım geliştirilmiştir. İş yaşamı ile kişinin amaçlarından uzaklaştığını ve enerjisinin bittiğini düşünülmektedir. Bu sebeple de tükenmiş kişiler, ideallerinden zamanla vazgeçmeye başlamaktadır (Baysal, 1995).

Günümüzde en çok kabul edilen tükenmişlik tanımlarından biri Maslach (1981) tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik, iş ortamında oluşan ve sürekli yenilenen stres durumlarında, kişinin verdiği tepkiler ile ruh halinin bileşimidir. Özellikle insan odaklı hizmet işlerinde çalışan kişiler üzerinde araştırmalar yapan Maslach, tükenmişliği, bu bireylerin duyarsızlaşma, başarıya ulaşamayacaklarına ilişkin güven takıntısı ve duygusal olarak tükenmenin yaşam kalitesini azaltabilecek bir hale gelmesi sendromu şeklinde tarif etmiştir. Bir hizmetten faydalanan kişilerin gerçekliğe ilgisiz kalma, onlarla alay etme ve önem vermeme halindeki tutumları duyarsızlaşma olarak tanımlanabilmektedir. İnsana odaklanan hizmet üreten iş yerlerinde çalışanların yaşadığı duygusal olarak gerçekleşen tükenme durumu, duygusal tükenmedir. Başarıya ulaşamayacaklarına ilişkin güven takıntısı ise çalışanların, kendisini yetersiz ve özgüvensiz hissetmesinin bir sonucudur. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun sağlık çalışanları üzerine olduğu dikkat çekmektedir. İnsanlara hizmet etme odaklı ve insanlarla iletişimi zorunlu kılan mesleklerde, tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır.

Çalışan bir kişinin, başarılı olmak adına kendi becerisinin ve kapasitesinin üstünde, kendisini aşan bir yoğun program ile çalışmasının sonucunda tükenmişlik sendromu oluşmaktadır. Bu durumdaki bir kişi, içine kapanır ve çalışma enerjisini yitirir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler, fiziksel ve ruhsal olarak bir bunalım yaşarlar. Bu bunalımla hem çevresini hem de ailesini olumsuz olarak etkilerler (Girgin, 1995, s. 7).

2.2.Tükenmişliğin Sebepleri

Çalışmanın bu bölümünde, tükenmişliğe neden olan faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında açıklanmıştır.

2.2.1.Kişisel Tükenmişlik Sebepleri

İnsanların tükenmişlik yaşamasına bazı sebepler neden olmaktadır. Tükenmişliğe etki eden bireysel etmenlerin her insana etkisi farklı olmaktadır. Her insanın stres altında kalmasına neden olan durumlar ile tükenmişlikle baş edebilme becerisinin farklı olması bireysel faktörlerin her insanda farklı olmasının sebebidir. Tükenmişliğin sebepleri olan bireysel faktörler aşağıda açıklanmaktadır (Günay, 2016, s. 59).

2.2.1.1. Demografik Değişkenler

Cinsiyet: Kadınlarda ve erkeklerde tükenmişlik benzer olarak yaşanmaktadır ancak bazı farklılıkların da olduğu gözlemlenmektedir. Kadınların, duygusal tükenmişliğe erkeklere göre daha yatkın oldukları ve daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bilinmektedir. Erkeklerin ise daha katı olduğu ve duyarsızlığa meyilli oldukları görülmektedir (Demirbaş, 2006, s. 28).

Yaş: Demografik bir değişken olan yaş, tükenmişliğe etki eden diğer bir etmendir. İş tecrübesi ve yaşam ile ilgili daha fazla bilgi edinme durumu ile yaşa göre tükenmişlik durumu farklılık gösterecektir. Burada söz konusu olan biyolojik yaş değildir. Çalışan kişilerin zamanla iş hayatında tecrübe kazanması, iş yaşamının gerçeklerini öğrenmesi ve kariyer planını gençliğine göre daha az yapması nedeniyle tükenmişliğe karşı daha dirençli oldukları görülmektedir (Günay, 2016, s. 62).

Medeni Durum: Medeni hal ile tükenmişlik arasında bir ilişki vardır. Tükenmişliği en az yaşayanların evli olduğu, en fazla yaşayanların ise bekar olduğu gözlemlenmiştir. Maslach ve Jackson (1996)'ın araştırmasında genç bekarların daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadığı belirtilmiştir (Demirbaş, 2006, s. 28). Evli insanların tükenmişlik sendromuna karşı dirençli olmasının nedenleri; evli insanların

daha kararlı, olgun ve dengeli olması ile bir eş ve çocuk sahibi olmanın getirdiği tecrübedir. Ayrıca aile üyelerinin desteğini ve sevgisini alan bir kişi, işin zorlukları ile daha fazla baş edebilme gücüne sahip olacaktır. Çalışan kişi ailesinden takdir ve beğeni aldığından, iş arkadaşlarından bu yönde bir beklentiye girmeyecektir. Evlilik ile kişiler, maaş ve ücret konularında daha temkinli olmaktadır (Günay, 2016, s. 65).

Eğitim: Maslach ve arkadaşlarının yaptığı araştırmanın sonucuna göre eğitim seviyesi ve tükenmişlik arasında bir ilişki mevcuttur. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan kişilerin daha çok sorumluluk aldığı ve daha çok beklentiye girdiği görülmektedir. Bununla birlikte de kişinin daha fazla tükenmişlik yaşaması mümkün hale gelmektedir (Bilir, 2016, s. 48). En çok tükenmişlik yaşayan kişiler, lisans mezunlarıdır. Lisans mezunlarının duyarsızlaşmaya eğilimi fazladır ancak kişisel başarı puanları azdır. Bu kişiler duygusal tükenmeye de eğilimli olmaktadır. Yüksek eğitim seviyesine sahip kişiler, daha fazla beklentiye girmekte ve daha büyük amaçların peşinden gitmektedirler. İşleri onların beklentilerine yetmeyebilir ve bu durum ile kişiler, hayal kırıklığına ve tükenmişliğe yatkın hale gelebilmektedir (Demirbaş, 2006, s. 29).

2.2.1.2. Kişilik

Tükenmişliğe sebep olan etmenlerden biri olan kişilik A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak ikiye ayrılmaktadır.

A tipi kişiliğe sahip olan kişiler daha aceleci, sabırsız, fazla çalışmaya meyilli, mücadeleci ve saldırgan bir yapıdadırlar (Özarslan, 2011, s. 46). Bu kişilerin tükenmişlik yaşama ihtimali daha fazladır. Hoşgörüsü olmayan ve aceleci tavırlar sergileyen kişiler tükenmişlik ile baş etme konusunda iyi değildirler. Kolay sinirlenebildikleri için müşterilere karşı duyarsız olabilmektedirler (Demir, 2010, s. 23).

B kişilik tipinde olanlar ise A tipi kişilerin aksine daha az rekabet duygusu taşıyan, işine kendisini vermeyen ve zaman konusunda rahat davranan kişilerdir. Bu kişilik tipindekiler hayata dengeli ve rahat yaklaşmaktadırlar. Çalışma hızı

konusunda kararlı olan bu kişiler, kendisini daha güvende hissetmektedirler (Günay, 2016, s. 60).

Tükenmişliğe sebep olan nedenlerden biri kişisel ilişkiler ile iş ilişkilerinin etkileşim içinde olmasıdır. İlişkiler arasında yaşanan çatışmalar ile tükenmişlik oluşabilmektedir. Bir kişinin yapısı, problemlerle baş edebilme yolu, duygusunu nasıl yansıttığı tükenmişliğe etki etmektedir (Demir, 2010, s. 23). Güçsüz bir kişiliği olan çalışanların, tükenmişlik yaşama olasılığı daha fazla olmaktadır. Pasif davranan, yakın diyaloglara girmeyen, ilişkisinde seviyeyi tutturamayan bireyler güçsüz olarak sınıflandırılmaktadır. İstenileni kabul ettiklerinden dolayı duygusal tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

2.2.1.3. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar

Bir organizasyonda yer alan her bireyin yapmakla yükümlü olduğu işler vardır. Kişiler bu işleri, konumları ve kişilikleri ile organizasyonda bir kimlik oluşturmaktadırlar. Kimliğin temelinde kişilerarası iletişim ve etkileşim yatmaktadır. Çalışan bir bireyin organizasyondaki yeri ile beklenti ve isteklerinin karşılanması örgüt içi etkileşim açısından önem taşımaktadır (Demir, 2010, s. 22).

Kendisini iyi tanıyan, kendisine verilen fırsatların ve şartların farkına varan kişilerin daha gerçekçi beklentileri olmaktadır. Yeni işe başlayan, olduğundan daha fazla becerisi olduğunu düşünen ve iş için çok umutlanan kişiler daha yüksek beklentilere girmektedirler. Bu durumda çalışma koşullardan ötürü imkanların yetersiz kalması ve bireyin becerilerinin yeterli olmaması ile beklentiler karşılanamayabilir ve hayal kırıklığı oluşabilir. Yani bir kişinin gerçekçi beklentiler içinde olmaması ile özgüveni azalabilir, yetersiz olduğu hissine kapılabilir ve sonucunda tükenmişlik yaşanabilir (Günay, 2016, s. 61).

Yüksek beklenti ve istekleri karşılanan bireyler doyuma ulaşmaktadırlar. Beklenti ve istekleri karşılanamayanlar ise tükenmişlik yaşayabilirler. İş konusunda kendisini geliştirip yükselmek isteyen kişiler, yeteneklerini sergileyemediğinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Kişinin işi, onun gelişimine katkıda bulunmuyorsa o kişi, doyuma ulaşamaz ve tükenmişlik yaşama ihtimali artar (Yıldırım, 2016, s. 10).

2.2.1.4. Empati

Bir kişinin, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncesini anlamak adına kendisini onun yerine koyması empati olarak tanımlanmaktadır. Empati ile hem karşı taraf hem de kişinin kendisi yarar görmektedir. Empati kurma becerisine sahip insanlar, çevresindekilerle daha kolay iletişim kurabilmekte ve zor durumda olduğunda çevresindekilerden destek alabilmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişilerin o durumla baş edebilmesi ve tükenmişlikten kurtulabilmesi daha kolay hale gelmektedir (Günay, 2016, s. 61).

Tükenmişlik ile empati arasındaki ilişkide farklı düşüncelere rastlanmaktadır. Bu düşüncelerden biri, empati ile daha fazla hizmet ve bakım sağlanabilmesidir. Karşısındaki insanın sorununu kendi sorunu gibi göreceğinden bu kişiler, duygusal tükenmişliğe yatkın olmaktadır (Demirbaş, 2006, s. 30).

2.2.1.5. İş Doyumu

İş yaşamında olumsuz durumlar olması, kişinin sosyal hayatına ve verimine etki etmektedir. Bu etkilerden ötürü kişinin iş doyumu azalabilir ve tükenmişlik görülebilir.

Ergin'in yaptığı bir çalışmada tükenmişliğin bireyin iş hayatına önemli derecede etki ettiği söylenmektedir. Kişilerin, iş ile ilgili konuları iş dışında da düşündüğü ve bununla beraber sıkıntılar yaşadığı düşünülmektedir. İş ile becerilerin uyumluluğu, kişinin çalışma saatleri ve işini değiştirme isteğinde olması da iş doyumunu etkilemektedir (Çelebi, 2014, s. 21).

İş hayatı olan bir kişinin; iş ortamından memnun olduğunda, işi sevdiğinde, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurduğunda iş doyumu artmaktadır. İş doyumu, duygusal tükenmişliğe etki eden önemli bir faktördür. Bir kişi iş doyumsuzluğu yaşıyorsa morali ve motivasyonu azalır ve tükenmişlik yaşama olasılığı artar (Çelebi, 2014, s. 20).

2.2.2.Örgütsel Tükenmişliğin Sebepleri

Maslach ve Leiter, örgütsel faktörleri iş yükü, kontrol, ödül, adalet ve değerler olarak beş şekilde incelemiştir.

2.2.2.1. İş Yükü

İş hayatının önemli noktalarından biri olan iş yükü “Belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı” olarak tanımlanmaktadır. Maslach ve Leither ise iş yükünün, örgüt açısından üretkenliği ve bireysel açıdan çalışmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade ettiğini söylemektedir (Maslach, & Jackson, 1981). İş yükü ile işgörenlerin işi yapmak adına harcadıkları enerji hesaplanmaktadır. İşveren, çalışanlarından minimum sürede maksimum verim almayı amaçlamaktadır. Bu durumda çalışanlarda bir baskı oluşabilmektedir. Psikolojik olarak olumsuz etkilenen kişilerin, verimliliğin azalması gibi sonuçlar görülebilir (Yüce, 2014, s. 25).

2.2.2.2. Kontrol

Bir kişinin işindeki seçim yapma, sorun çözme, karar alma ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı kontroldür. Birey ile iş arasında kontrol bakımından uyum olması; bireyin işindeki kontrole ve işinden ne kadar sorumlu olduğu ile ilişkilidir. Kaşlı, işgörenin yaptığı işten bağımsız olma imkanının bulunmaması, toplantıya katılmaması ve kendi görüşünü belirtmemesi sonucu tükenmişlik olabileceğini söylemektedir (Kaşlı, 2009, s. 46).

2.2.2.3. Ödül

Çalışanın organizasyon için yaptıklarının karşılığında, maddi ve sosyal olarak takdiri ödülü ifade etmektedir (Sürgevil, 2006, s. 67-68). Ödüller yalnızca işverene sunulursa, çalışanlarda tükenmişlik durumu oluşturabilmektedir.

2.2.2.4. Adalet

Bir organizasyondaki çalışanların, politikalar veya örgütsel kararların ne kadar doğru olduğu ile ilgili görüşleridir. Organizasyonun, herkese aynı derecede tutarlı davranması ile eşit kurallar uygulaması anlamındadır. Bir örgütte adaletin olması demek örgütteki herkese tutarlı ve eşit kurallar ile yaklaşıldığı anlamına gelmektedir. Çalışanların kendi arasında ya da yönetimle olan sorunlarında; terfi, ücret gibi konularda torpil yapılması ve adaletin olmaması tükenmişliğe sebep olabilir (Kaşlı, 2009, s. 47).

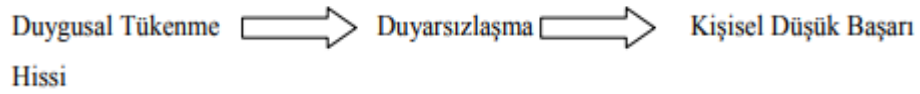
2.2.2.5. Değerler

İyi ve kötünün ne olduğuna dair sahip olunan inanç, değerleri ifade etmektedir. Değerin en doğal tanımını Özkalp ve Kirel, “Hangi tür davranışların iyi, arzulanan ve doğru olduğunu, belirten fikir veya ölçütler” şeklinde yapmıştır. Toplum, iş, ve aile hayatındaki ahlaki düşüncelerin ve dünya görüşünün farklılığından doğan değer de tükenmişliği yaratabilmektedir (Özkalp, & Kirel, 2001).

Bir grubun üyesi olmak ya da bir gruba kabul edilmek, bireyin yalnızlık duygusunu aşmasına, daha yüksek motivasyonla çalışmasına ve özgüvenli olmasına neden olmaktadır. Bir kişinin sorunlu, işlevsiz, olumsuz davranışlar içinde olan, baskıcı bir gruba üye olması; kendisi için olumsuz olacak ve tükenmişlik olasılığını artıracaktır. Aidiyet duygusu olmaması, iş ortamında insanlar arasında pozitif ilişkiler kurulmaması iş ve birey arasında uyumsuzluk olduğunu gösterir. İnsanlar grubun içinde gelişim göstermektedirler. Saygı duydukları, sevdikleri kişiler ile rahatlıklarını, mutluluklarını, aldıkları övgüleri paylaştığında daha yüksek bir çalışma performansı sergilerler. Fakat bazı durumlarda iş ortamı ya da yapılan iş, kişileri gruptan uzaklaştırır veya sosyal ilişkileri samimiyetsiz hale getirir. Fiziksel olarak yan yana olmayan, bilgisayar başında zamanlarının çoğunu harcayan veya meşguliyetlerinden dolayı bir araya gelemeyen kişiler; teknolojinin sunduğu makineler ile sosyal bağlar kurabilmektedirler (Leiter, & Maslach, The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, 1988).

2.3. Tükenmişliğin Boyutları

En çok kabul edilen ve bilinen tükenmişlik tarifini Cristina Maslach yapmıştır. Maslach aşağıda yer alan modelini şu şekilde tanımlamıştır: “İş icabı insanlar ile aşırı ilişki içerisine giren kişilerde ortaya çıkan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi.”



Şekil 3. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach'ın teorisinde; kişiler stres altında ilk olarak duygusal anlamda tükenme hissederler. Bu durum sonucunda, çevresinde olan her şeye duyarsız davranmaya başlarlar. Duyarsız hale gelen kişi, bir sonraki aşamada başarısızlık hisseder ve bu başarısızlık ile performans düşüklüğü oluşur (Ardıç, & Polatçı, 2008).

Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin boyutları arasındaki en önemli ve kritik olan sekmedir. Tükenmişliğin temelini oluşturmaktadır. Duygusal tükenmenin temel nedenleri; yönetici ve çalışanlar ile anlaşamama, çalışma şartlarının olumsuz olması ve iş yükünün fazla olmasıdır. Duygusal tükenme yaşayan kişiler kendisini bitik, yorgun ve kullanılmış hissetmektedirler. Bu durumun telafisi olacak bir çözüm üretmezler. Kişiler, kendi tükenmişlik seviyesini tanımlarken en çok duygusal tükenme belirtilerinden söz etmektedirler (Polatçı, Ardıç, & Türkan, 2014).

Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin ikinci ve kişilerarası iletişim boyutu duyarsızlaşmadır. Duyarsız hale gelen kişi, duygularını diğer insanlardan korunma amaçlı kullanmaktadır. Bu boyuttaki kişilerin, insan ilişkileri bozulmaya başlar ve sorunları kişisellikten çıkıp örgütsel hale gelir. Duyarsızlaşan insan mesleğine ve iş arkadaşlarına soğuk, umursamaz ve katı davranışlarda bulunmaktadır. Duyarsız kişiler, hizmet verdikleri kişilere olumsuz davranmakta ve idealist düşüncesi ciddi

oranda azalış göstermektedir. Duyarsızlaşan kişiler, istemeden diğer çalışanlardan ve müşterilerden kendisini uzaklaştırmaktadırlar (Yıldırım, & İçerli, 2010).

Kişisel Başarı: Bireysel başarının azalması olarak tanımlanan bu boyut, tükenmişlikteki üçüncü boyuttur. Genelde diğer boyutların bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Bu psikolojiye sahip bir kişi kendisini sürekli olarak olumsuz eğilimli olarak tanımlamaktadır. Hem arkadaşlarına hem de hizmet beklentisinde olan kişilere negatif davranışlar sergileyen bu kişiler, bir süre sonra kendisine de olumsuz eleştirilerde bulunmaktadır. İş hayatında ilerleyemediğini, ilerlemiş olsa bile kimsenin bunu fark edemeyeceğini, zamanını boşuna harcadığını, hiçbir zaman yeteri kadar iyi performans sergileyemeyeceğini düşünen bu kişiler; suçlanma ve eksiklik duygusuna kapılırlar. Bu duygu ve düşünce yoğunluğunun sonucunda kişinin kişisel başarısı düşmektedir (Helvacı, & Turhan, 2013).

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik sendromu kişilerde, sinsice ve yavaş bir şekilde başlamaktadır. Kişi, iş hayatında ters giden bir şeyler olduğunu düşündüğü anda bu durumu reddederse tükenmişlik sendromu gelişmeye başlar. Bir insan, iş ortamında uzun bir süre amaçlarına ulaşma düşüncesiyle kendisini zorlarken, aniden tükendiğini fark etmektedir. Bazen bu ani durum oluşmadan önce; aile bireyinin birinde hastalık veya iş baskısı gibi olayların arka arkaya gelmesi ile oluşmaktadır (Tümkiye, 1996, s. 12).

Literatürde tükenmişlik ile ilgili tüm araştırmaların, genelde sağlık çalışanları ya da öğretmenler gibi insan ilişkilerinin fazlaştığı mesleklerde yapıldığı gözlemlenmektedir. Tükenmişliğe dair belirtilerin genellikle psikolojik, fiziksel ve davranışsal boyutlarda olduğu görülmektedir (Gezer, 2008, s. 28).

Tükenmişlik Sendromunun Fiziksel Belirtileri:

- Kişinin kendisini yorgun hissetmesi ve bedensel enerjisinin azalması
- Yorgun olarak uykudan kalkma

- Uyku bozuklukları (Uykuya dalma konusunda sıkıntı çekme ya da uyanamama)
- Çok fazla kabız olma
- Çok fazla hastalanma
- Bedensel ağrıların geçmemesi (Genelde bacak ve sırt ağrıları)
- Solunumun güç olması
- Kalp çarpıntısı
- Sindirim sistemi bozuklukları

Tükenmişlik Sendromunun Psikolojik Belirtileri:

- Yalnız olma
- Duygusal yıkım
- Hızlı öfkelenme ve abartılı tepki verme
- Karar almada sıkıntı yaşama
- Emin olamama
- Konsantre olamama
- Eskiden keyifle yapılan etkinliklerin keyif vermemesi
- Unutkan olma
- Dalgın olma

- Kendini geri çekme

Tükenmişlik Sendromunun Duygusal Belirtileri:

- Çaresizlik hissi
- Değişime direnç gösterme
- Keyifsiz olma
- Tartışmalardan uzak durma
- Çökkünlük ve hayal kırıklığı
- Kendine güvenin azalması
- Eleştiri kabul etmeme
- Ümitsiz olma
- Yabancı hissetme
- Kendini değerli hissetmeme

Yukarıdaki belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağı, kişisel özelliklere ve tükenmişliğin boyutuna göre değişmektedir. Tükenmişlik belirtileri fark edilmediğinde ve önlem alınmadığında tükenmişlik durumu artış gösterir ve tedavi süreci zorlaşır (Koyuncu, 2001, s. 355).

Tükenmişlik belirtileri yalnızca sendromdaki kişiden değil iş ortamındaki bilgilerden de gözlemlenebilmektedir. Bir örgütte belirli zamanlarla işten çıkarmaların yaşanması, kişilerin verdikleri hizmetten memnuniyet duymamaları ve hizmet alanların şikâyetleri, iş yerinde ödül sisteminin kötü olması ve kariyer

basamaklarının mevcut olmaması gibi sebepler tükenmişlik sendromunun belirtilerine örnek olarak verilebilir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları: Tükenmişliğin bireysel sonuçları araştırılırken en çok incelenen konu tükenmişliğin depresyona olan etkisidir. Tükenmişlik ve depresyon ilişkisine duygusal tükenmişlik boyutunda daha çok rastlanmaktadır (Leiter, & Durup, 1994, s. 370). Depresyon ile tükenmişlik ilişkisini inceleyen araştırmalarda, hem tükenmişliğin depresyon sonucu oluşabileceğini hem de depresyonun tükenmişliğe sebep olabileceği gözlemlenmiştir.

Büyük stres altında çalışan kişilerde duygusal anlamda tükenme olabilmektedir. Duygusal yorgunluk ile fiziksel yorgunluk, kişide aynı anda oluşmakta ve çalışanların enerjisiz, bitkin, yorgun olmasına sebep olmaktadır. Böylece çalışanların yeni güne çok zor başladığı görülür. Gerginlik yaşayan kişilerin, daha yorgun ve uykusuzluk sorunu yaşadığı görülmektedir. Kişilerin, uyurken gördüğü kâbuslar ya da kötü rüyaların getirdiği tedirginlik hali, kaygının seviyesini artırmakta ve kişinin her şeyin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Yorgunluğun ve gerginlik seviyesinin artmasıyla bağışıklık sistemi olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu durumda soğuk algınlığı, grip gibi hastalıkların oluşma ihtimali artmaktadır. Bunun yanında baş ağrısı gibi psikolojik şikayetler de meydana gelmektedir. Ayrıca kişiler sıkıntı, dikkat bozukluğu, unutkanlık, dikkatsizlik, depresyon gibi hem fiziksel hem psikolojik sorunlar yaşayabilmektedirler (Sürgevil, 2006, s. 89).

Tükenmişlik; kişinin aile ve evlilik hayatında sorunlar yaşamasına, kendisini çevresinden soyutlamasına ve uykusuzluğa sebep olmaktadır. Bunların yanında bireysel tükenmişliğin sonuçlarına şu durumlar örnek olabilir; bıkkınlık, unutkanlık, cesaretin kırılması, kayıtsız kalma, sinir bozukluğu, kızgınlık, kişisel saygının azalması, değişimi kabul edememe, depresyon, umutsuzluk, duyarsızlık, yüksek kolesterol, baş dönmesi, yorgunluk, mide ve kalp rahatsızlıkları, nefes almada sıkıntı,

alerji, bitkinlik, insanları beğenmeme, saldırgan davranışlar, vurdumduymazlık (Sürgevil, 2006, s. 88).

En belirgin tükenmişlik sonucu, enerji kaybıdır. Azalan enerji, kişide sorun olduğunu göstermektedir. Bu durumun beslenme problemlerinden de kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durum sindirim sistemi sıkıntıları, sırt ağrıları gibi sorunları beraberinde getirebilir. Bu durumda olan bir kişi, kötü alışkanlıklar edinebilir ya da ilaç ve alkol gibi maddeler kullanabilir. Fiziksel ve ruhsal olarak yıpranan kişiler, olumsuz şartları untabilmek adına uyku ilacı ya da antidepresana yönelebilmektedirler. Bu kişiler, hem ilaçların etkisinden hem de tükenmişlik sendromunun sonucu olarak kazalara yol açabilmektedirler (Karasu, 2006, s. 49).

Tükenmişlik, bireyde sadece fiziksel durumla alakalı değildir. Psikolojik ve ruhsal durumlarla ilişkilendirilmelidir. Tükenmişlik ile kişiler öz saygıda ve başarı hissinde azalmalar yaşamaktadır. Bu kişiler kendilerini kötü hissederler. Yaptıkları işin kalitesi ve etkinliği azalınca da kendilerini suçlama yoluna giderler. Tükenmişlik sendromundaki kişiler çevresindeki insanlardan giderek uzaklaşmakta ve asosyal hale gelmektedirler. Ayrıca kendisini yorgun ve kötü hissedeceğinden dolayı insanlara olan toleransı azalır ve öfkesini kontrol edemeyecek hale gelebilirler. Bu olumsuz hisler ile birlikte paranoyakça davranışlar ve şüpheli olma durumları görülebilir. Bu bireyler, çevresindeki kişilerin kendi hayatına engel olduğu fikrini taşımaktadır. Zamanla daha da yalnız hale geldiğinin farkında olan birey, riskli işler yapma hevesinde olabilir. Bunun nedeni ise kendisine ve çevresine işe yaradığını ispat etme isteğidir (Sürgevil, 2006, s. 90).

Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları: Tükenmişlik, kişilerin kendisinin yanında örgütler için de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çalışanların iş yapabilmek adına duyduğu enerji azaldığından ve iş üzerinde kontrol hissetmemelerinden dolayı iş ile ilgili problemler yaşanmaktadır. Bu sebeple çalışanlar iş ile arasına mesafe koymaktadırlar (Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994).

Tükenmişlik sendromunun örgütsel hayata etkileri şu şekillerde görülebilmektedir: Mesleki başarının düşmesi, iş doyumsuzluğu yaşama, hizmet verilenlere karşı ilgisizlik, iş değişim isteği, işe devamsızlık (Sürgevil, 2006, s. 91).

Tükenmişliğin, iş hayatında en fazla rastlanan etkisi, bireylerin iş performansını düşürmesidir. Özellikle kişinin niteliklerinde ve kalite seviyesinde, bu düşüş kendini göstermektedir. Bu durumun sonucunda; motivasyon azalışı, kırgınlık artışı, itici olma gibi davranışlar görülmektedir. Tükenmişlik etkinlik ve verimliliğin azalmasına sebep olduğunda; çalışanın iş doyumunu ve iş bağlılığı da azalmaktadır (Izgar, 2000, s. 23).

Tükenmişlik beraberinde dikkat dağınıklığını da getirmektedir. Dikkat dağınıklığı yaşayan kişiler eksik ve hatalı işler yapabilmektedirler. İleri boyutlarda olan dikkat dağınıklıklarında iş ortamında kazalar ve yaralanmalar olabilmektedir (Sürgevil, 2006, s. 91-92).

Tükenmişlik bireyin, iş arkadaşları ve hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerine de etki etmektedir. Yoğun tükenmişlik yaşayan kişiler daha sabırsız, hoşgörüsüz ve huysuz olmaktadır. Bu sebeple müşterileri ile aralarına sınır çizmektedirler. Bu kişiler zaman ilerledikçe karşıdaki kişileri nesne olarak düşünmekte ve onlara ilgi göstermemektedir. Daha düşüncesiz, saygısız, kaba davranan bireyler, müşteriye rahatsızlık vererek örgüte zarar vermektedirler (Izgar, 2000, s. 25). Tüm bunların yanında işi bırakma isteği, iş gücü devri ve işe gelmeme durumları ile tükenmişlik arasında bir ilişki vardır. Tükenmiş kişiler, iş ortamını terk ederek yeni bir alana yönelebilmektedirler. Tecrübeli çalışanların daha az özveriyle çalışması ve emekli olmayı istemesi de tükenmişliğin sonuçları arasında gösterilebilmektedir (Sürgevil, 2006, s. 92).

2.6. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik oluşmadan önce bazı önlemler alınmalı ve sorunlar daha büyümemişken önüne geçilmeye çalışılmalıdır. Tükenmişliğin önlenmesi ekonomik olarak da yararlar sağlamaktadır. Tükenmişlik önüne geçmek için alınacak olan tedbirler önemlidir. Ancak daha da önem taşıyan nokta kişilerin işine olan bağlılığın

devam etmesini sağlamaktır (Maslach, & Leiter, 1997, s. 102).Yapılan araştırmalara bakıldığında destek verme ve dinlenmenin, tükenmişlik yaşayanlar üzerinde önemli olduğu görölmektedir. Bir kişinin ideallerini kaybetmemesinin sonuçlarına bakıldığında, desteğin önemi görölmektedir. İlk adım sorunun kabul edilmesidir. Tükenmişliğin fark edilmesiyle birlikte onun durumsal olduğu anlaşılmalıdır. Sorunun farkında olan insanlar, bu durumun kendi hatası olduğunu düşünmektedirler (Babaoğlan, 2006, s. 27).

2.6.1.Bireysel Yöntemler

Tükenmişlikle baş edebilmek için yöntem geliştirmek ve bunu uygulayabilmek için bireysel kontrol olanaklarına önem verilmelidir. İş ortamının kontrolünün yapılamadığı yerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelikli olmaktadır. Tükenmişliğin önüne geçebilmek için alınabilecek bireysel tedbirler şu şekilde sıralanmaktadır (Maslach, & Leiter, 1997, s. 102):

- Uzun dönemli bir kariyer ve hayat planı oluşturma
- Etkili ve günlük olarak zamanı planlama
- Kendini tanıma
- Girişimcilik yeteneği edinme
- İşinin hem zor yanlarını hem de risklerini öğrenme
- İşin yapılışını değiştirme
- Gerçekçi beklentiler ve hedefler oluşturma
- İşe dair olumlu bakış açısı oluşturma
- Gevşeme egzersizleri yapma ve düzenli nefes alma

- Günlük olarak motivasyon sağlayan slogan ve sözler kullanma
- Eve iş taşımama
- Dini değerlere ve maneviyata önem verme
- Ailevi destek sağlama
- İş sorununu iş ortamının dışına çıkarmama
- Özel yaşama dikkat etme
- İzin kullanıp molalar verme
- Beslenme alışkanlıklarını düzenleme
- Alkol ve tütün ürünlerinin miktarını iyi ayarlama
- Tatile zaman ayırma
- Tükenmişliğin farkına varma
- Gerekli durumda terapi görme
- Sigara içmeme
- ğle molasında işe odaklanmama
- Hobiler edinme
- Empati yapma
- Hayır diyebilme

- Dua ve ibadete zaman ayırma
- Özsaygı kazanma
- Mizah anlayışını geliştirme
- İş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma

2.6.2.Örgütsel Yöntemler

Örgütlerin, tükenmişlik ile baş edebilmesi için şu şekilde önlemler almaları mümkündür (Maslach, & Leiter, 1997, s. 102):

- Yeni çalışanlara uyum eğitimi verme
- Çalışan kişisel özelliklerine saygı gösterme
- Personel dönüşümü sağlama
- Kariyer olanağı ve terfi imkânı verme
- Görev tanımını açık ve net olarak belirtme
- Tükenmişliğe dair eğitim verme
- Uygun ve adil bir ücret sistemi oluşturma
- Etkin iletişim kanalları oluşturma
- Ofis ortamında küçümser ve kaba davranışların önüne geçme
- Eleştiriye açık olma
- Anlayışlı davranma

- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dinleme
- Hiyerarşik yapıyı en alt seviyeye indirme
- İş ortamının fiziki şartlarını uygun ayarlama
- Çalışanları uygun hedeflere yönlendirme
- Çalışanlara sosyal destek verme



3.BÖLÜM: OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ VE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etkilerinin ortaya konmasıdır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evreni Şanlıurfa ili Haliliye, Eyyübiye, Karaköprü merkez ilçelerinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan liselerdir. Çalışmanın ana kütlesi, 1443'ü erkek, 1078'i kadın olmak üzere 2521 öğretmendir. Ana kütleye % 5 hata payı % 95 güvenilirlik ile ulaşılması gereken örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada anket 400 öğretmene gönüllü katılım yoluyla uygulanmıştır.

1. TOBB Fen Lisesi
2. Şanlıurfa Fen Lisesi
3. ÇEAŞ Şanlıurfa Anadolu Lisesi
4. Şanlıurfa Anadolu Lisesi
5. Yahya Kemal Beyatlı Anadolu Lisesi
6. GAP Anadolu Lisesi
7. TES-İŞ Anadolu Lisesi
8. Emine Göncü Anadolu Lisesi
9. Hacı Bozan Bozanoğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10. Abdulkadir Göncü Anadolu Lisesi
11. Şanlıurfa Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
12. Mehmet Güneş Sosyal Bilimler Lisesi
13. Maşuk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

14. Ayşegül Kaman Anadolu Lisesi
15. Şair Nabi Anadolu Lisesi
16. GAP Kız Anadolu Lisesi
17. Karaköprü Hatice Kübra Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
18. H. Sebiha Özlek Anadolu Lisesi
19. Şanlıurfa Sosyal Bilimler Lisesi
20. Şanlıurfa Esentepe İMKB Anadolu Lisesi
21. Osmangazi Anadolu Lisesi
22. Urfa Anadolu Lisesi
23. Şanlıurfa Anadolu İmam Hatip Lisesi
24. Orhangazi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
25. Atatürk Anadolu Lisesi
26. Fatma Zehra Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
27. Adnan Menderes Anadolu Lisesi
28. Şanlıurfa Anadolu Kız Lisesi
29. Eyyüp Göncü Anadolu Lisesi
30. Karaköprü Çok Programlı Anadolu Lisesi
31. İsmail-Nazif Bayraktar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
32. Gazi Anadolu Lisesi
33. Akabe Toki Anadolu Lisesi
34. Bahçelievler Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
35. İMKB Çok Programlı Anadolu Lisesi
36. Urfa Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
37. Yüzbaşı Ali Saip Ursavaş Anadolu Lisesi
38. Eyyübiye Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
39. Nesibe Hatun Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
40. Davut Zeki Akpınar Anadolu İmam Hatip Lisesi
41. GAP Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
42. Evliya Çelebi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
43. Turgut Özal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
44. Rabia Hatun Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
45. Karaköprü Çok programlı Anadolu Lisesi
46. Direkli Ayhan Şahenk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

47. Mahmut-İkbal Büyükkırcalı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
48. Şair Nabi Anadolu İmam Hatip Lisesi
49. Eyyübiye Anadolu İmam Hatip Lisesi
50. Çamlıdere Çok programlı Anadolu Lisesi
51. Süleymaniye Anadolu İmam Hatip Lisesi
52. Yardımcı Çok Programlı Anadolu Lisesi
53. Mutluca Ali Koç Çok programlı Anadolu Lisesi
54. Eyyübiye Ayhan Şahenk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
55. Mehmet Zahid Kotku Anadolu İmam Hatip Lisesi
56. Karaköprü Anadolu İmam Hatip Lisesi
57. Konuklu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
58. Eyyübiye Sanayi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır.

H1: Liderlik tarzları öğretmenlerin duygusal tükenmişlik boyutu üzerinde etkiye sahiptir.

H2: Liderlik tarzları öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutu üzerinde etkiye sahiptir.

H3: Liderlik tarzları öğretmenlerin kişisel başarı boyutu üzerinde etkiye sahiptir.

H4: Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin kariyer basamaklarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, kariyer basamaklarına göre farklılık göstermektedir.

H6: Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H9: Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H10: Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H12: Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H13: Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, çalıştıkları okuldaki görev süresine göre farklılık göstermektedir.

H14: Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H15: Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, meslekteki toplam hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H16: Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H17: Öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, bitirdikleri son eğitim kurumuna göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Amaca yönelik oluşturulan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcı öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik 7 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular öğretmenlerin kariyer basamakları, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, şu anda çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri, meslekteki toplam hizmet süreleri ve

bitirdikleri son eğitim kurumlarına yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde Maslach tükenmişlik ölçeği, üçüncü bölümünde ise liderlik tarzları ölçeği kullanılmıştır.

3.4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach tükenmişlik ölçeği Maslach & Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş, İnce ve Şahin (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 22 adet maddeden oluşmaktadır. Ölçek 3 ayrı alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarındaki yüksek puanlar, yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı gösterirken, kişisel başarı alt boyutundaki yüksek puanlar, yüksek kişisel başarı algısını göstermektedir. İnce ve Şahin (2015)'in çalışmasında her bir alt boyut için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısının duygusal tükenme boyutu için 0.88, duyarsızlaşma boyutu için 0.78, kişisel başarı boyutu için 0.74 bulunduğu belirtilmektedir. Bunun yanında yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile ölçeğin özgün yapısının korunduğu ortaya konulmuştur.

3.4.2. Liderlik Tarzları Ölçeği

Liderlik tarzları ölçeği Bass ve Stogdill (1990) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe versiyonu Bildik'in (2009) yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçek dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik şeklinde 3 ayrı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek alt boyutlarından alınan yüksek puanlar belirtilen alt boyutlardan olumlu bir şekilde etkilenildiğini göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayısı ile tespit edilmiştir. Katsayısı 0.94 olarak belirlenmiş ve güvenilir kabul edilmiştir (Bildik, 2009).

3.4.3. Araştırmanın Analizi

Araştırmanın analizinde IBM SPSS 20 programı kullanılacaktır. Analizde öncelikle öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin veriler frekans analizi yöntemiyle gösterilecektir. Daha sonra araştırma değişkenlerine ilişkin elde edilen betimsel veriler gösterilecek ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye Pearson korelasyon

analizi yöntemiyle bakılacaktır. Liderlik tarzlarının tükenmişlik seviyelerine olan etkisini incelemek amacıyla, 3 adet liderlik tarzının tükenmişlik ölçeğinin 3 ayrı alt boyutuna olan etkisi, regresyon analizi yöntemiyle incelenecektir. Analizin sonraki kısmında öğretmenlerin kişisel bilgileri ile liderlik tarzları ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki ilişkiye tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t testi yöntemiyle bakılacaktır.

3.5. Bulgular

3.5.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Tablo 5.Öğretmenlerin Kariyer Basamaklarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kariyer basamağınız?	Frekans	Yüzde
Aday öğretmen	75	18,8
Öğretmen	256	64,0
Uzman öğretmen	49	12,3
Başöğretmen	20	5,0
Toplam	400	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin %18,8'inin aday öğretmen, %64'ünün öğretmen, %12,3'ünün uzman öğretmen ve %5'inin başöğretmen olduğu görülmektedir.

Tablo 6.Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yaşınız?	Frekans	Yüzde
21-30	149	37,3
31-40	146	36,5
41-50	67	16,8
51 ve üstü	38	9,5
Toplam	400	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin %37,3'ünün 21-30 yaş aralığında olduğu görülürken, %36,5'inin 31-40 yaş aralığında olduğu, %16,8'inin 41-50 yaş aralığında olduğu ve %9,5'inin 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	250	62,5
Erkek	150	37,5
Toplam	400	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin %62,5'inin kadın, %37,5'inin ise erkek olduğu bulunmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Medeni durum	Frekans	Yüzde
Evli	199	49,8
Bekâr	201	50,3
Toplam	400	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin %49,8'inin evli, %50,3'ünün ise bekâr olduğu bulunmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin Şu An Çalıştıkları Okuldaki Görev Sürelerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz?	Frekans	Yüzde
1-3	163	40,8
4-6	144	36,0
7-9	72	18,0

10 yıl ve üstü	21	5,3
Toplam	400	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin %40,8'inin şu an çalıştıkları okulda 1-3 yıldır çalıştıkları görülürken, %36'sının 4-6 yıldır, %18'inin 7-9 yıldır ve %5,3'ünün 10 yıl ve üstü süredir çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 10. Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Hizmet Sürelerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Meslekteki toplam hizmet süreniz?	Frekans	Yüzde
1-5	138	34,5
6-10	85	21,3
11-15	79	19,8
16 yıl ve üstü	98	24,5
Toplam	400	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin %34,5'inin meslekte 1-5 yıldır hizmette buldukları görülürken, %21,3'ünün 6-10 yıldır, %19,8'inin 11-15 yıldır ve %24,5'inin 16 yıldan uzun süredir meslekte hizmette buldukları görülmektedir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Bitirdikleri Son Eğitim Kurumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Bitirdiğiniz son eğitim kurumu?	Frekans	Yüzde
Ön lisans	9	2,3
Lisans	283	70,8
Yüksek lisans	90	22,5
Doktora	18	4,5
Toplam	400	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin %2,3'ünün ön lisans mezunu olduğu görülürken, %70,8'i lisans mezunu, %22,5'i yüksek lisans mezunu, %4,5'i ise doktora mezunudur.

3.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Tablo 12. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal tükenme	400	1,00	5,00	3,03	1,14
Duyarsızlaşma	400	1,20	4,60	2,63	,84
Kişisel başarı	400	2,00	4,75	3,52	,53
Cronbach's alpha: 0,916					

Yapılan betimsel analiz sonucunda öğretmenlerin Maslach tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme alt boyutundan aldıkları ortalama puan $3,03 \pm 1,14$, duyarsızlaşma alt boyutundan aldıkları ortalama puan $2,63 \pm 0,84$ ve kişisel başarı alt boyutundan aldıkları ortalama puan $3,52 \pm 0,53$ olarak bulunmuştur. Yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach's alpha değerinin 0,916 olduğu bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Dönüştürücü liderlik	400	1,00	5,00	2,88	1,06
Etkileşimci liderlik	400	1,00	4,22	3,10	,58
Tam serbesti tanıyan liderlik	400	1,00	5,00	3,08	,87
Cronbach's alpha: 0,920					

Yapılan betimsel analiz sonucunda öğretmenlerin liderlik tarzları ölçeğinin dönüştürücü liderlik alt boyutundan aldıkları ortalama puan $2,88 \pm 1,06$, etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları ortalama puan $3,10 \pm 0,58$ ve tam serbesti tanıyan liderlik alt boyutundan aldıkları ortalama puan $3,08 \pm 0,87$ olarak bulunmuştur. Yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach's alpha değerinin $0,920$ olduğu bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Duygusal tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel başarı
Dönüştürücü liderlik	r	-,611**	-,625**	,042
	p	,000	,000	,405
Etkileşimci liderlik	r	-,167**	-,292**	-,081
	p	,001	,000	,105
Tam serbesti tanıyan liderlik	r	,609**	,478**	-,118*
	p	,000	,000	,018

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal tükenme ile liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü güçlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = -,611$, $p < ,01$. Ayrıca duygusal tükenme ile liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan etkileşimci liderlik arasında negatif yönlü zayıf ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = -,167$, $p < ,01$. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik özellikleri azaldığında, öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri artış göstermektedir. Bunun yanı sıra duygusal tükenme ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında pozitif yönlü güçlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = ,609$, $p < ,01$. Buna göre okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliği arttığında öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyi de artmaktadır.

Duyarsızlaşma ile liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü güçlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = -$

,625, $p < ,01$. Ayrıca duyarsızlaşma ile liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan etkileşimci liderlik arasında negatif yönlü orta güçte ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = -,292$, $p < ,01$. Buna göre okul müdürlerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik özellikleri azaldığında, öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri artış göstermektedir. Bunun yanı sıra duyarsızlaşma ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında pozitif yönlü güçlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = ,478$, $p < ,01$. Buna göre okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliği arttığında öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi de artmaktadır.

Son olarak kişisel başarı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında negatif yönlü zayıf ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = -118$, $p < ,05$. Buna göre okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliği arttığında öğretmenlerin kişisel başarı düzeyi azalmaktadır.

3.5.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Olan Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 15.Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				
	B	Std. hata	β	t	p	F	R ²
Sabit	2,710	,261		10,375	,000		
Dönüştürücü liderlik	-,404	,065	-,374	-6,249	,000	132,715*	,501
Etkileşimci liderlik	-,090	,104	-,046	-,866	,387		
Tam serbesti tanıyan liderlik	,572	,067	,436	8,505	,000		

Bağımlı değişken: Duygusal tükenme

* $p < ,01$, $r = ,708$

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarının duygusal tükenme değişkeninin varyansının %50,1'ini açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = ,501$; $F(3, 396) = 132,715$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının pozitif yönlü ve güçlü olduğu görülmektedir, $r = ,708$. Dönüştürücü liderliğin, duygusal tükenme üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = -,374$, $p < ,01$). Bunun yanı sıra tam serbesti tanıyan liderliğin, duygusal tükenme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = ,436$, $p < ,01$).

Tablo 16. Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p			
Sabit	3,239	,205		15,768	,000			
Dönüştürücü liderlik	-,328	,051	-,410	-6,456	,000	102,859*	,438	
Etkileşimci liderlik	-,184	,082	-,127	-2,248	,025			
Tam serbesti tanıyan liderlik	,294	,053	,302	5,554	,000			

Bağımlı değişken: Duyarsızlaşma

* $p < ,01$, $r = ,662$

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarının duyarsızlaşma değişkeninin varyansının %43,8'ini açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = ,438$; $F(3, 396) = 102,859$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde değişkenler arasındaki

korelasyon katsayısının pozitif yönlü ve güçlü olduğu görülmektedir, $r = ,662$.Dönüştürücü liderliğin, duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = -,410$, $p < ,01$). Bunun yanı sıra tam serbesti tanıyan liderliğin, duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = ,302$, $p < ,01$).

Tablo 17.Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	3,843	,171		22,414	,000		
Dönüştürücü liderlik	,033	,042	,066	,788	,431	2,563	,019
Etkileşimci liderlik	-,096	,068	-,105	-1,401	,162		
Tam serbesti tanıyan liderlik	-,041	,044	-,066	-,920	,358		

Bağımlı değişken: Kişisel başarı

* $p < ,01$, $r = ,138$

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarının kişisel başarı üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir, $R^2 = ,019$; $F(3, 396) = 2,563$, $p > ,05$. Sonuçlara bakıldığında değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının pozitif yönlü ve güçsüz olduğu görülmektedir, $r = ,138$.Oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarının kişisel başarı üzerindeki etkisi incelenmemiştir.

3.5.4. Kişisel Bilgiler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 18.Kariyer Basamağı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları

	Kariyer basamağı	N	Ort.	SS	X ²	p
Duygusal tükenme	Aday öğretmen	75	2,53	,71	17,643	,001
	Öğretmen	256	3,20	1,26		
	Uzman öğretmen	49	3,03	,96		
	Başöğretmen	20	2,66	,29		
Duyarsızlaşma	Aday öğretmen	75	2,24	,60	21,298	,000
	Öğretmen	256	2,73	,91		
	Uzman öğretmen	49	2,81	,70		
	Başöğretmen	20	2,34	,64		
Kişisel başarı	Aday öğretmen	75	3,44	,53	2,438	,487
	Öğretmen	256	3,53	,50		
	Uzman öğretmen	49	3,49	,64		
	Başöğretmen	20	3,66	,73		
Dönüştürücü liderlik	Aday öğretmen	75	3,62	,75	79,345	,000
	Öğretmen	256	2,75	1,00		
	Uzman öğretmen	49	2,15	1,15		
	Başöğretmen	20	3,59	,34		
Etkileşimci liderlik	Aday öğretmen	75	3,14	,60	16,399	,001
	Öğretmen	256	3,16	,52		
	Uzman öğretmen	49	2,72	,81		
	Başöğretmen	20	3,01	,27		
Tam serbesti tanıyan liderlik	Aday öğretmen	75	2,78	,75	17,362	,001
	Öğretmen	256	3,17	,85		
	Uzman öğretmen	49	3,18	1,15		
	Başöğretmen	20	2,81	,21		

Kariyer basamağı gruplarından başöğretmen grubunun frekans sayısı 30'dan az olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin kariyer basamaklarının duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 17,643$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre öğretmenlerin ve uzman öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyi, aday öğretmenlerden ve başöğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin kariyer basamaklarının duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 21,298$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre öğretmen ve uzman öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi, aday öğretmenlerden ve başöğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin kariyer basamaklarının kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $X^2 = 2,438$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin kariyer basamaklarının, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 79,345$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre uzman öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, aday öğretmenlere, öğretmenlere ve baş öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, aday öğretmenler ve başöğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin kariyer basamaklarının, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 16,399$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre uzman öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, aday öğretmenler ve öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin kariyer basamaklarının, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 17,362$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre aday öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Tablo 19. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Duygusal tükenme	21-30	149	2,65	,71	21,980	,000
	31-40	146	2,92	1,14		
	41-50	67	3,66	1,43		
	51 ve üstü	38	3,83	1,15		
Duyarsızlaşma	21-30	149	2,42	,64	16,174	,000
	31-40	146	2,52	,86		
	41-50	67	2,93	,92		
	51 ve üstü	38	3,30	,91		
Kişisel başarı	21-30	149	3,36	,55	17,915	,000
	31-40	146	3,61	,48		
	41-50	67	3,82	,45		
	51 ve üstü	38	3,25	,49		
Dönüştürücü liderlik	21-30	149	3,18	,99	6,932	,000
	31-40	146	2,73	1,06		
	41-50	67	2,79	1,14		
	51 ve üstü	38	2,51	,89		
Etkileşimci liderlik	21-30	149	3,01	,72	3,557	,014
	31-40	146	3,17	,59		
	41-50	67	3,20	,20		
	51 ve üstü	38	2,94	,30		
Tam serbesti tanıyan liderlik	21-30	149	2,77	,86	14,867	,000
	31-40	146	3,12	,75		
	41-50	67	3,48	1,01		
	51 ve üstü	38	3,44	,62		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmenlerin yaşlarının duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 21,980$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 41 yaş üzeri öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyi, 40 yaş altı öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin yaşlarının duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 16,174$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 41 yaş üzeri öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi, 40 yaş altı öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin yaşlarının kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 17,915$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 21-30 yaş arasındaki ve 51 yaş üstündeki öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri, 31-50 yaş arası öğretmenlerden daha düşüktür.

Öğretmenlerin yaşlarının, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 6,932$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 21-30 yaş arasındaki öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, 31-40 yaş arasındaki ve 51 yaş üstündeki öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarının, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 3,557$, $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 21-30 yaş arasındaki ve 51 yaş üstündeki öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, 31-50 yaş arası öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarının, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 14,867$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 21-30 yaş arasındaki öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden 31 yaş üzeri öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Ayrıca, 31-40 yaş arasındaki öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden 41-50 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Tablo 20. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
----------	---	------	----	---	---

Duygusal tükenme	Kadın	250	2,94	1,08	-1,958	,051
	Erkek	150	3,17	1,23		
Duyarsızlaşma	Kadın	250	2,47	,75	-5,051	,000
	Erkek	150	2,89	,93		
Kişisel başarı	Kadın	250	3,54	,52	,951	,342
	Erkek	150	3,49	,56		
Dönüştürücü liderlik	Kadın	250	2,93	,97	1,224	,222
	Erkek	150	2,80	1,19		
Etkileşimci liderlik	Kadın	250	3,11	,54	,442	,659
	Erkek	150	3,08	,65		
Tam serbesti tanıyan liderlik	Kadın	250	3,08	,79	,155	,877
	Erkek	150	3,07	,99		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin cinsiyetlerinin duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = -1,958$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $t = -5,051$, $p < ,01$. Buna göre erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi, kadın öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = ,951$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = 1,224$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = ,442$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = ,155$, $p > ,05$.

Tablo 21. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni durum	N	Ort.	SS	t	p
Duygusal tükenme	Evli	199	3,08	,95	,971	,332
	Bekar	201	2,97	1,30		
Duyarsızlaşma	Evli	199	2,60	,67	-,611	,541
	Bekar	201	2,65	,99		
Kişisel başarı	Evli	199	3,32	,50	-7,781	,000
	Bekar	201	3,71	,50		
Dönüştürücü liderlik	Evli	199	3,02	,91	2,529	,012
	Bekar	201	2,75	1,18		
Etkileşimci liderlik	Evli	199	3,13	,49	1,179	,239
	Bekar	201	3,06	,67		
Tam serbesti tanıyan liderlik	Evli	199	3,16	,84	1,830	,068
	Bekar	201	3,00	,90		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda öğretmenlerin medeni durumlarının duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = ,971$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin medeni durumlarının duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = -,611$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin medeni durumlarının kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $t = -7,781$, $p < ,01$. Buna göre evli öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri, bekâr öğretmenlerden daha yüksektir.

Öğretmenlerin medeni durumlarının, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $t = 2,529$, $p < ,05$. Buna göre evli öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, bekâr öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin medeni durumlarının, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = 1,179$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin medeni durumlarının, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $t = 1,830$, $p > ,05$.

Tablo 22.Çalışılan Okuldaki Görev Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları

	Çalışılan okuldaki görev süresi	N	Ort.	SS	X ²	p
Duygusal tükenme	1-3	163	2,86	,87	28,026	,000
	4-6	144	2,85	1,29		
	7-9	72	3,68	1,21		
	10 yıl ve üstü	21	3,30	,89		
Duyarsızlaşma	1-3	163	2,53	,77	25,949	,000
	4-6	144	2,49	,85		
	7-9	72	3,08	,86		
	10 yıl ve üstü	21	2,76	,78		
Kişisel başarı	1-3	163	3,36	,53	29,315	,000
	4-6	144	3,71	,53		
	7-9	72	3,54	,40		
	10 yıl ve üstü	21	3,39	,58		
Dönüştürücü liderlik	1-3	163	3,16	,97	16,604	,001
	4-6	144	2,65	1,22		
	7-9	72	2,86	,67		
	10 yıl ve üstü	21	2,46	1,12		
Etkileşimci liderlik	1-3	163	3,15	,52	14,787	,002
	4-6	144	3,00	,71		
	7-9	72	3,21	,43		
	10 yıl ve üstü	21	2,92	,35		
Tam serbesti tanıyan liderlik	1-3	163	3,03	,90	8,136	,043
	4-6	144	2,98	,83		
	7-9	72	3,33	,93		
	10 yıl ve üstü	21	3,23	,53		

Çalışılan okulda 10 yıldan uzun süre görev yapan katılımcı grubunun frekans sayısı 30'dan az olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresinin duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 28,026$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre 7-9 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyi, 6 yıldan az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresinin duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 25,949$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre 7-9 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi, 6 yıldan az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresinin kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 29,315$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre 4-6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin kişisel başarı düzeyi, 1-3 yıldır veya 10 yıldan uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresinin, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 16,604$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre 1-3 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, 4-6 yıldır veya 10 yıldan uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, X^2

= 14,787, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre 7-9 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, 4-6 yıldır veya 10 yıldan uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresinin, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 8,136$, $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre 4-6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden 7-9 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Tablo 23. Meslekteki Toplam Hizmet Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Meslekteki toplam hizmet süresi	N	Ort.	SS	F	p
Duygusal tükenme	1-5	138	2,64	,72	24,501	,000
	6-10	85	2,87	1,13		
	11-15	79	2,92	1,05		
	16 yıl ve üstü	98	3,80	1,34		
Duyarsızlaşma	1-5	138	2,38	,65	14,412	,000
	6-10	85	2,53	,80		
	11-15	79	2,63	,87		
	16 yıl ve üstü	98	3,06	,95		
Kişisel başarı	1-5	138	3,33	,52	9,489	,000
	6-10	85	3,57	,44		
	11-15	79	3,60	,59		
	16 yıl ve üstü	98	3,67	,52		
Dönüştürücü liderlik	1-5	138	3,31	,87	14,989	,000
	6-10	85	2,85	1,19		
	11-15	79	2,43	,88		
	16 yıl ve üstü	98	2,68	1,09		
Etkileşimci liderlik	1-5	138	3,13	,54	7,266	,000
	6-10	85	3,25	,87		
	11-15	79	2,85	,48		
	16 yıl ve üstü	98	3,12	,29		
Tam serbesti tanıyan liderlik	1-5	138	2,85	,77	15,461	,000
	6-10	85	2,88	1,00		
	11-15	79	3,12	,62		
	16 yıl ve üstü	98	3,54	,88		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süresinin duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 24,501, p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre meslekte 16 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyi, meslekte 15 yıldan az süredir çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süresinin duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 14,412, p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre meslekte 16 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi, meslekte 15 yıldan az süredir çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süresinin kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 9,489, p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre meslekte 6 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenlerin kişisel başarı düzeyi, meslekte 5 yıldan az süredir çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süresinin, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 14,989, p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre meslekte 5 yıldan az süredir çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, meslekte 6 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süresinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 7,266, p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında

olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre meslekte 11-15 yıl arası çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, meslekte 10 yıldan az veya 16 yıldan fazla çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süresinin, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 396) = 15,461$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre meslekte 16 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden meslekte 15 yıldan az süredir çalışan öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Tablo 24.Bitirilen Son Eğitim Kurumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları

	Bitirilen son eğitim kurumu	N	Ort.	SS	X ²	p
Duygusal tükenme	Ön lisans	9	3,02	,35	5,060	,167
	Lisans	283	3,10	1,26		
	Yüksek lisans	90	2,83	,86		
	Doktora	18	2,88	,44		
Duyarsızlaşma	Ön lisans	9	3,07	,28	9,704	,021
	Lisans	283	2,65	,84		
	Yüksek lisans	90	2,48	,90		
	Doktora	18	2,86	,76		
Kişisel başarı	Ön lisans	9	2,90	,48	11,508	,009
	Lisans	283	3,53	,50		
	Yüksek lisans	90	3,56	,60		
	Doktora	18	3,49	,63		
Dönüştürücü	Ön lisans	9	3,11	,43	14,429	,002

liderlik	Lisans	283	2,97	1,06		
	Yüksek lisans	90	2,49	1,07		
	Doktora	18	3,34	,48		
Etkileşimci liderlik	Ön lisans	9	2,94	,35	36,906	,000
	Lisans	283	3,19	,55		
	Yüksek lisans	90	2,84	,68		
Tam serbesti tanıyan liderlik	Doktora	18	2,97	,19	4,274	,233
	Ön lisans	9	2,79	,46		
	Lisans	283	3,09	,88		
	Yüksek lisans	90	3,12	,95		
	Doktora	18	2,89	,33		

Ön lisans ve doktora mezunu katılımcı grubunun frekans sayısı 30'dan az olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumunun duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $X^2=5,060$, $p > ,05$.

Öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumunun duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2=9,704$, $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre ön lisans mezunu öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyi, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumunun kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 11,508$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre ön lisans mezunu öğretmenlerin kişisel başarı düzeyi, lisans ve daha üstü düzeyde mezun olan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumunun, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 14,429$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre yüksek lisans mezunu olan öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, lisans veya doktora mezunu öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumunun, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $X^2 = 36,906$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili karşılaştırma testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre yüksek lisans mezunu olan öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumunun, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, $X^2 = 4,274$, $p > ,05$.

SONUÇ

Bu araştırmada okul m¼d¼rlerinin liderlik tarzlarının, ¼ğretmenlerin t¼kenmiřlik seviyelerine olan etkisini bulmak amaçlanmıştır. Bu amaca y¼nelik olarak 400 ¼ğretmene anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS 20 programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda d¼n¼řt¼r¼c¼ liderlik ¼zelliđine sahip okul m¼d¼rlerinin, ¼ğretmenlerin duygusal t¼kenmelerini ve duyarsızlaşmalarını azalttığı g¼r¼lm¼řt¼r. Bunun yanı sıra, tam serbesti tanıyan okul m¼d¼rlerinin, ¼ğretmenlerin duygusal t¼kenmelerini ve duyarsızlaşmalarını arttırdığı g¼r¼lm¼řt¼r.

Araştırmanın analizinin geri kalan kısmında ¼ğretmenlerin kişisel bilgileri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. ¼ğretmenlerin kariyer basamakları ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, ¼ğretmenlerin duygusal t¼kenme d¼zeyinin, aday ¼ğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha y¼ksek olduğu bulunmuştur. Bu durumun nedeninin, mesleki tecr¼be ile ilişkili olduğu g¼r¼lmektedir. ¼ğretmenlerin mesleğe başladıktan sonra okul y¼netimi ile iç içe olması, aday ¼ğretmenken kurguladıkları beklentilerin ¼ğretmenliđe başladıktan sonra gerçekteşmemiş olması gibi durumlar, bu sonuca neden olmuş olabilir. Bu kapsamda ¼ğretmenlerin okul y¼netimi tarafından sağlanacak motivasyon seminerleri, hizmet içi eğitimler gibi destekler ile t¼kenmiřliđe karşı koymalarına yardımcı olunabilir.

¼ğretmen ve uzman ¼ğretmenlerin duyarsızlaşma d¼zeyi, aday ¼ğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha y¼ksektir. Bu durumun nedeni, mesleğin zorluklarıyla karşı karşıya kalan ¼ğretmenlerin duyarsızlaşması olarak yorumlanabilir. ¼ğretmenlerin beklentilerini hayata geçirebilmeleri için psikolojik destek ve y¼netime katılma çalışmaları, bu durumun ç¼z¼m¼ olabilir.

Uzman öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, aday öğretmenlere, öğretmenlere ve başöğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, aday öğretmenler ve başöğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Uzman öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, aday öğretmenler ve öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Aday öğretmenler ise, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Aday öğretmenlerin mesleki bağlamda diğer katılımcılara göre daha tecrübesiz olmaları, tam serbesti tanıyan bir anlayıştan olumsuz etkilenmelerine yol açmış olabilir. Çünkü aday öğretmenler, meslekleri hakkında yol gösterici ve yönlendirici bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Bu kapsamda okul yöneticilerine liderlik tarzlarına ilişkin hizmet içi eğitimler verilebilir.

Öğretmenlerin yaşları ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, 41 yaş üzeri öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin, 40 yaş altı öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi, bu durum mesleki tecrübeyle ilişkilidir. Mesleki tecrübe arttıkça, karşılaşılan sorunlar da birikmektedir. Bu nedenle mesleki tecrübesi fazla olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltmak için onların sorunlarının dile getirileceği toplantılar planlanarak, bu durumun önüne geçilebilir.

21-30 yaş arasındaki ve 51 yaş üstündeki öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri ise, 31-50 yaş arası öğretmenlerden daha düşüktür. Bunların yanı sıra, 21-30 yaş arasındaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, 31-40 yaş arasındaki ve 51 yaş üstündeki öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca 21-30 yaş arasındaki ve 51 yaş üstündeki öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, 31-50 yaş arası öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Son olarak, 21-30 yaş arasındaki öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden 31 yaş üzeri öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Buna ek olarak, 31-40 yaş arasındaki öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden 41-50 yaş arasındaki

öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu durum da, daha önce dile getirildiği gibi mesleki bağlamda daha tecrübesiz olan öğretmenlerin bir yönlendirmeye ihtiyaç duymasından kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin kendi arasında ya da öğretmenler-okul yönetimi arasında mesleki tecrübesi az olan öğretmenlerin yönlendirilmesi için çalışmalar yapılabilir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında yalnızca erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyinin kadın öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, kadın öğretmenlerin kişisel hayatlarında da kucaklayıcı bir eğilimlerinin olması ile ilişkilendirilebilir. Öğretmenlerin medeni durumları ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında evli öğretmenlerin kişisel başarı düzeylerinin, bekar öğretmenlerden daha yüksek olduğu ve evli öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, bekar öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Bu durum, evli öğretmenlerin hayatlarını daha düzenli bir şekilde yaşamaları ile ilişkilendirilebilir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süreleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında 7-9 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin, 6 yıldan az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. 4-6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin kişisel başarı düzeyi ise, 1-3 yıldır veya 10 yıldan uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. 1-3 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, 4-6 yıldır veya 10 yıldan uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilendiği bulunmuştur. Ayrıca 7-9 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, 4-6 yıldır veya 10 yıldan uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Son olarak, 4-6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden 7-9 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu durum, çalışılan ortama alışma ile ilişkilendirilebilir. Öğretmenler aynı iş ortamında uzun süre

çalıştıklarından, tükenmişlik düzeyleri artabilir. İş rotasyonu çalışmaları ile bu durum çözüme ulaştırılabilir.

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmeti süreleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, meslekte 16 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin, meslekte 15 yıldan az süredir çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Meslekteki sorunların zamanla kişide birikmiş hale gelmesi, bu durumun nedeni olabilir. Burada yine iş rotasyonu gibi yöntemlere başvurulabilir ya da seminerler düzenlenerek tükenmişliğin önlenmesi için çalışmalar yapılabilir. Ayrıca meslekte 6 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenlerin kişisel başarı düzeyi, meslekte 5 yıldan az süredir çalışan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu durum mesleki tecrübe ile kişinin mesleği kapsamındaki özgüveninin artması ile ilişkilendirilebilir. Liderlik tarzlarıyla ilgili sonuçlara bakıldığında ise meslekte 5 yıldan az süredir çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden, meslekte 6 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilendiği görülmüştür. Ayrıca, meslekte 11-15 yıl arası çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özelliğinden, meslekte 10 yıldan az veya 16 yıldan fazla çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir şekilde etkilenebilmektedir. Son olarak, meslekte 16 yıldan uzun süredir çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliğinden meslekte 15 yıldan az süredir çalışan öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir.

Öğretmenlerin bitirdikleri son eğitim kurumu ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise ön lisans mezunu öğretmenlerin kişisel başarı düzeyinin, lisans ve daha üstü düzeyde mezun olan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek lisans mezunu olan öğretmenler, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliğinden lisans veya doktora mezunu öğretmenlere göre, etkileşimci liderlik özelliğinden ise lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Taner, Gökhan Yılmaz, "Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik," *Yönetim ve Ekonomi*, 6, (2000), 1-12.
- Akgündüz, Abdülkadir, *Lider Yöneticinin El Kitabı*, İstanbul: Genç Beyin Yayınları, 2001.
- Akiş Toduk, Yeşim, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.
- Alkın, M. Cengiz, *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006.
- Ardıç, Kadir, Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama GOÜ Örneği," *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, (2008), 70-73.
- Armstrong, Michael, Tina Stephens, *A Handbook of Management and Leadership a Guide to Managing for Results*, Londra: Kogan Page, 2005.
- Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- Aytürk, Nihat, *Yönetim Sanatı*, Ankara: Nobel Yayınları, 2007.
- Ağca, Yılmaz, *Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2014.
- Babaoğlu, Emine, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2006.
- Bahar, Emel, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe, "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması," *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, (2010), 73-84.
- Barutçugil, İsmet, *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2014.

- Bass, Bernard M, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M, *Bass & Stodill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, London: Free Press, 1990.
- Baysal, Asuman, *Lise ve Dengi Okul öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995.
- Baysal, A Can, Erdal Tekarslan, *Behavioral Sciences*, İstanbul: Avciol Publications, 2004.
- Bildik, Büşra, *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2009.
- Bilir, Merve, *İşgörenlerde İş Aile ve Aile İş Çatışmasının Tükenmişlik Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- Birdal, İlker, Nilgün Aydemir, *Management Theories*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992.
- Burns, James MacGregor, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- Charan, Ram, *Zor Zamanlarda Liderlik*, çev. Ümit Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları, 2009.
- Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma," *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, (2003), 83-98.
- Çelebi, Binnaz, *Çalışanlarda Tükenmişlik ve İş Doyumu (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Çelik, Cemile, Önder Sünbül, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3, (2008), 49-66.
- Çeyiz, Senem, *Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2007.
- Demir, Sibel, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından*

- İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Demirbaş, Ali Rıza, *Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Dikmen, Bahar, *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Dilek, Hakan, *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2005.
- Doğanay, Ali, *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Erçetin, Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Eraslan, Levent, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik," *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1, (2004), 1-32.
- Erdem Artan, İnci, Tülay Bozkurt, ve Suna Tevrüz, *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012
- Eryeşil, Kemalettin, *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012.
- Proshansky, Harold M, Bernard Seidenberg, *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- Gills, Bary, Joel Rocamora, ve Richard Wilson, *Elite Democracy in the Third World*, London: Pluto Press, 1994.
- Freudenberger, Herbert J, "Staff Burnout," *Journal of Social Issues*, 30, (1974), 159-165.

- Gövez, Elif, *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2013.
- Günay, Ahmet, *Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2016.
- Güner, Şükrü, *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002.
- Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Nobel, 2013.
- Gezer, Engin, *Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Girgin, Günseli, *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995.
- Gold, Jeff, Richard Thorpe, ve Alan Mumford, *Handbook Of Leadership and Management Development*, Londra: Gower Publishing Limited, 2010.
- Halis, Muhsin, *Stratejik Liderlik*, İstanbul: Beta Yayınları, 2007.
- Helvacı, İlter, Mithat Turhan, "Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma," *İşletme ve İktisadi Çalışmaları Dergisi*, 4, (2013), 59-60.
- Hodgkinson, Christopher, *Yönetim Felsefesi*, çev. İbrahim Anıl, Binali Doğan, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- İbicioğlu, Hasan, İbrahim Özmen, ve Sebahattin Taş, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, (2009), 1-23.
- Ünal, Mesud, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- İnce, Mehmet, Aykut Bedük, ve Enver Aydoğan, "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, (2006), 423-446.

- Izgar, Hüseyin, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Künter, Nuri, *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014.
- Kılınç, Tanıl, "Lider Durumsallığın Ötesi (II). Karizmatik Liderlik Yaklaşımı," *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, (1996), 67-108.
- Kaşlı, Mehmet, *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2009.
- Kaçmaz, Nazmiye, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu," *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 1, (2005), 29-32.
- Karasu, Selen, *Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Kaya, Çetin, *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Kell, Patricia, Janice Tazbir, *Essentials of Nursing Leadership & Management*, Londra: Cengage Learning, 2013.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2005.
- Koparal, Celil, *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2009.
- Koyuncu, Mustafa, Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2001.
- Kutanis, Rana Özen, *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2012.
- Leiter, Michael P, Josette Durup, "The Discriminant Validity of Burnout and Depression: A Confirmatory Factor Analytic Study," *Anxiety, Stres, and Coping*, 7, (1994), 357-373.
- Leiter, Michael P, Christina Maslach, "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment," *Journal of Organizational Behaviour*, 9, (1988), 297-308.

- Lipman-Blumen, Jean, "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions," *Leader to Leader*, 36, (2005), 29-36.
- Maslach, Christina, Susan E Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behaviour*, 12, (1981), 99-113.
- Maslach, Christina, Michael P Leiter, *The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress and What to Do About It*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Maslach, Christina, Michael P Leiter, "Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry," *World Psychiatry*, 2, (2016), 103-111.
- McGregor, Douglas, *Leadership & Motivation*, MIT Press, 1996.
- Mullins, Laurie J, *Management & Organizational Behavior*, England: Pearson Education Limited, 2010.
- Northcraft, Gregory, *Organizational Behavior*, Orlando: The Dreyden, 1994.
- Northouse, Peter G, *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- Özarlan, Mustafa, "Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi ve İş Tatminlerine Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma," *İdarecinin Sesi Dergisi*, Ocak - Şubat, (2011), 46-51.
- Özensel, Ertan, Abdullah Koçak, *Hekimler ve Hekimlik*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2004.
- Özgür, Filiz, *Hizmet Sektöründe Çalışanların Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001.
- Pines, Malach Ayala, "A Psychoanalytic-Existential Approach to Burnout: Demonstrated in the Cases of a Nurse, a Teacher, and a Manager," *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 39, (2002), 103-113.
- Pines, Malach Ayala, Elliot Aronson, ve Ditsa Kafry, *Burnout: From Tedium to Personal Growth*, New York: Free Press, 1981.

- Polatcı, Sema, Kadir Ardıç, ve Gülçin Türkan, "Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi," *Yönetim ve Ekonomi*, (2), (2014), 283-284.
- Sürgevil, Olca, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Schein, Edgar H, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Singh, Jagdip, Jerry R Goolsby, ve Gary K Rhoads, "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives," *Journal of Marketing Research*, 4, (1994), 558-569.
- Sungurlu, Melek, *Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı*, Ankara: Tük Psikologlar Derneği Yayıncılık, 2001.
- Şahin, Semiha, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)," *Eurasian Journal of Educational Research*, 23, (2006), 188-199.
- Tümkaya, Songül, *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 1996.
- Tengilimoğlu, Dilaver, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, (2005), 1-16.
- Thombson, Brad Lee, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, çev. Vedat Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.
- Tunçer, Polat, "Örgütsel Değişim ve Liderlik," *Sayıştay Dergisi*, 80, (2011), 57-83.
- Tutar, Hasan, Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Uğurluoğlu, Özgür, Yusuf Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri," *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2, (2009), 121-156.
- Vroom, Victor H, Arthur G Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.
- Vroom, Victor H, Philip W Yetton, *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, 1973.
- Werner, Isabel, *Liderlik ve Yönetim*, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

- Yüce, Demet, *Tükenmişlik Stres ve Sağlık Çalışanları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Yıldırım, Mehmet Halit, Leyla İçerli, "Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, (2010), 124-125.
- Yıldırım, Uğur, *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetimi Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Yılmaz, Ercan, *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
- Yaman, Ertuğrul, *Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik*, Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği, 2014.
- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.
- Zel, Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/08/2017-28500



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-602.04.01-E.11775237
Konu : Şeyma (BÜYÜKKIRCALI) GÖZOĞLU'nun
Anket İzni

03.08.2017

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 09/06/2017 tarih ve 5399 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Şeyma (BÜYÜKKIRCALI) GÖZOĞLU'nun "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi; Şanlıurfa Örneği" konulu tezi için araştırma isteği değerlendirilmiş olup;

İlgili anketin 01 Haziran 2017 - 30 Eylül 2017 tarihleri arasında eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Erdal ŞEKEROĞLU
İl Millî Eğitim Müdür V.

Mustafa KİTİK
İl Millî Eğitim Müd.
Memur

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır
04.08/2017

Bilgi için: Mehmet HAN Şef

Adres: Necmettin Cevheri Cad.No:20 İl Millî Eğitim Müdürlüğü
ŞANLIURFA
Elektronik A.Ş: <http://sanliurfa.meb.gov.tr>
e-posta: atge63@meb.gov.tr

Tel: 0 (414) 280 63 57
Faks: 0 (414) 280 63 99

ÖĞRETMEN KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Kariyer basamağınız?

Aday öğretmen Öğretmen Uzman öğretmen Baş öğretmen

2. Yaşınız?

21-30 31-40 41-50 51 ve üstü

3. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

4. Medeni durumunuz?

Bekar Evli

5. Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz?

1-3 4-6 7-9 10 yıl ve üstü

6. Meslekteki toplam hizmet süreniz?

1-5 6-10 11-15 16 yıl ve üstü

7. Bitirdiğiniz son eğitim kurumu?

Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans Yüksek Lisans

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

	Aşağıda kişilerin ruh durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen herbir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkla hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
8	Kendini işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.					
9	İşgününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
10	Sabah kalkıp yeni bir işgünü kaldıramayacağımı hissediyorum.					
11	Öğrencilerimin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.					
12	Bazı öğrencilerime onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
13	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
14	Öğrencilerimin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.					
15	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
16	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.					
17	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.					

18	Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.					
19	Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
20	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.					
21	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
22	Bazı öğrencilerimin başına gelenler gerçekten umurumda değil.					
23	Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.					
24	İşim gereği karşılaştığım kişilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.					
25	İşim gereği karşılaştığım kişilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.					
26	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.					
27	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
28	İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.					
29	İşim gereği karşılaştığım kişilerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.					

LİDERLİK TARZLARI

	İFADELER Aşağıdaki sorular liderlik tarzları ile ilgilidir. OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN ÖZELLİKLERİNİ dikkate alarak yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne atılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim ile gurur duyuyorum.					
2	Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir.					
3	Yöneticime saygı duyarım.					
4	Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.					
5	Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar.					
6	Ahlaki değerleriyle bize örnek olur.					
7	Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.					
8	Konuşmalarında ortak misyonu vurgular.					
9	Olaylar hakkında iyimser konuşur.					
10	Davranışları güven uyandırır.					
11	Coşkulu bir şekilde konuşur.					
12	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.					
13	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.					
14	Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.					
15	Sorunların çözümünde yeni yollar öğrenir.					
16	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.					
17	Çalışanlarla bireysel olarak ilgilenir.					

18	Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.					
19	İyi bir öğretmen ve koçtur.					
20	Hepimizi bireysel olarak tanır.					
21	Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler.					
22	Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder.					
23	Başarılarımızı ödüllendirir.					
24	Başarılarımızın farkına varır.					
25	Hatalarımızın üzerinde durur.					
26	Hatalarımızı arar ve onlara odaklanır.					
27	Yanlışlarımızı takip eder.					
28	Kusurlarımızın üzerine odaklanır.					
29	Sorun ciddiye harekete geçer.					
30	Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer.					
31	Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz.					
32	Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer.					
33	İşe girişmekten kaçınır.					
34	Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.					
35	Karar vermektten kaçınır.					
36	Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir.					





T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

Tarih: 11.07.2017
Saat: 16:00
Sayı: 2017/18
Konu: Şeyma GÖZOĞLU

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun yaptığı toplantı sonucunda Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Şeyma GÖZOĞLU'nun araştırmacı, danışmanı Doç. Dr. Nihat GÜNTEKİN'in yürüteceği "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışması oybirliğiyle uygun bulunmuş ve 11 Temmuz 2017 tarihinden geçerli olmak üzere bir yıl süreyle onaylanmıştır.

Prof. Dr. Murat AKGÜNDÜZ
Başkan (İzinli)


Doç. Dr. Z. Demet KIRBUHUT
Başkan Yardımcısı


Prof. Dr. Abdullah ÇELİK


Prof. Dr. Mehmet ONAL


Prof. Dr. Mehmet İrfan YEŞİLNACAR


Yrd. Doç. Dr. Nazmiye Çelikel CENNETKUŞU

Yrd. Doç. Dr. Adnan KIRMIT
(İzinli)