



Araştırma Makalesi • Research Article

Algılanan Liderlik Tarzının Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Çanakkale Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

The Influence Of Hotel Employee's Perceived Leadership Style On Their Level Of Burnout: Çanakkale Sample

Hasan Cinnioğlu,^{a*} Lütfi Atay,^b Ezgi Karakaş^c

^aDr. Öğr. Üyesi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, 31000, Hatay/Türkiye.
ORCID: 0000-0001-7826-619X

^bDoç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, 17000, Çanakkale/Türkiye.
ORCID: 0000-0003-2598-6227

^cDoktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, 17000, Çanakkale/Türkiye.
ORCID:0000-0002-2413-5036

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 02 Ocak 2019
Düzeltilme tarihi: 03 Mayıs 2019
Kabul tarihi: 10 Mayıs 2019

Anahtar Kelimeler:

Çalışan-Değişim-Üretim Odaklı Liderlik,
Tükenmişlik,
Otel İşletmeleri,
Çanakkale Otelleri

ARTICLE INFO

Article history:

Received 02 January 2019
Received in revised form 03 May 2019
Accepted 10 May 2019

Keywords:

Employee-Change-Production oriented
Leadership,
Burnout,
Hotel Employee,
Hotels in Canakkale

ÖZ

Bu araştırmanın temel amacı çalışanların otel yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzlarının tükenmişlik düzeylerine etkisini belirlemektir. Araştırmada liderlik tarzları olarak çalışan, üretim ve değişim odaklı liderlik tarzları incelenmiştir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için Çanakkale ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına anket uygulanmıştır. Basit tesadüfi yöntemle seçilen otel çalışanlarına toplamda 120 anket dağıtılmış, bunlardan 107 geri dönüş sağlanmış ancak eksik ve hatalı anketler çıkarılarak toplamda 102 anket analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda çalışanların tükenmişlik düzeylerinin orta düzeye yakın olduğu ve çalışanlar tarafından yöneticilerinde en fazla üretime yönelik liderlik tarzının algılandığı tespit edilmiştir. Araştırmada çalışan ve değişim odaklı liderlik tarzlarının tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, üretim odaklı liderlik tarzının ise tükenmişlik düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to explore the influence of hotel employee's perceived leadership style on their level of burnout. In this research; employee-oriented, change-oriented and production-oriented leadership styles are investigated. Within the scope of this research, the employees of four and five star hotels in Canakkale were surveyed. A total of 120 questionnaires were distributed to the employees who were selected by simple random method. However, 107 questionnaires were returned and 102 questionnaires in total were analyzed after missing and incorrect ones were excluded. Based on the analysis of data, it was determined that the burnout levels of the employees are low as well as production-oriented leadership is the most perceived leadership style by the employees. At the same time, a significant relationship was found between the level of burnout and both employee-oriented and change-oriented leadership styles. On the other hand, no significant relationship was found between the level of burnout and production-oriented leadership style.

1. Giriş

Otel yöneticileri işletmelerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla farklı liderlik davranışları sergileyebilirler. Bazı yöneticiler çalışan odaklı bir liderlik tarzı sergilerken bazıları üretim odaklı ya da değişim odaklı liderlik davranışını benimseyebilir. Ancak yöneticilerin

liderlik tarzları sadece işletmenin amaçlarını ve hedeflerini değil, aynı zamanda otel çalışanlarının da etkinliğini, verimliliğini ya da performansını etkileyebilecektir. Hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde, üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, misafirlerin üretim sürecinde yer alması ya

*Sorumlu yazar/Corresponding author
e-posta: hasancinnioğlu@hotmail.com

da emek yoğun bir yapıya sahip olmasından dolayı çalışanların performansı önem arz etmektedir. Bununla birlikte otel işletmeleri çalışanlarının performansı, verimliliği vb. unsurlarını etkileyebilecek olan tükenmişlik düzeyleri üzerinde, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları, başka bir deyişle liderlerin çalışanlarına yaklaşımı da etkili olabilmektedir. Bu nedenle otel çalışanlarının sergiledikleri liderlik tarzları ve bu tarzların otel çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Hangi liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyini olumlu ya da olumsuz etkileyeceğinin bilinmesi önemlidir. Bu nedenle bu araştırmanın temel amacı çalışanlar tarafından algılanan otel yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyi ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada öncelikle liderlik tarzları ve tükenmişlik kavramı ele alınmış ve Çanakkale de faaliyet gösteren otel işletmeleri örnekleminde bir alan araştırması yapılmıştır.

2. Alan Yazın Taraması

Çalışmanın bu bölümde liderlik tarzlarına, tükenmişliğe ve liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik bilgiler verilmiştir.

2.1. Liderlik Tarzları

İnsanların bir arada yaşamaları sonucunda toplulukların yönlendirilmesi gereğinden dolayı ortaya çıkan liderlik kavramı en basit ifade ile belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanı etkileme becerisi olarak tanımlanabilir (Winston ve Patterson, 2006: 7; Hirtz vd., 2007; Özcan vd., 2012: 2; Akcan vd., 2014: 53; Strukan vd., 2017). Lider ise, belirli bir amaç doğrultusunda diğer bireyleri etkileyen, onları motive edebilen ve bireyleri gönüllü olarak kendisini izlemesini sağlayan kişidir (Koçel, 2014: 668). Alan yazın incelendiğinde birçok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve çeşitli teori ya da yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir.

Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılabilir (Tengilimoğlu, 2005: 3; George vd., 2017: 3). Özellikler yaklaşımına göre, bir liderin liderlik sürecini etkileyen en büyük faktör liderin sahip olduğu, yaş, cinsiyet, zekâ vb. gibi özellikleridir (Koçel, 2014: 676). 1950'li yıllara gelindiğinde özellikler yaklaşımı etkisini kaybetmesiyle birlikte, liderin özellikleri yerine davranışları incelenmeye başlanmıştır. Davranışsal yaklaşım olarak ifade edilen bu yaklaşım, liderin etkililiğini bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlediğini ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. (Demir vd., 2010: 132-133). Davranışsal liderlik yaklaşımlarına yönelik olarak birçok araştırma yapılmış ve farklı liderlik tarzları tanımlanmıştır. Fakat hepsinin ortak noktası liderin tarzının "işe odaklı" ve "kişiye odaklı" olmasıdır (Demirel, 2017: 383). Davranışsal liderlik teorileri ile birlikte liderlik davranışlarının; ilişki odaklı, çalışan odaklı ve üretim odaklı, görev odaklı, iş odaklı olarak iki farklı biçimde sınıflandırıldığını görmek mümkündür (Bass ve Stogdill, 1990'dan aktaran Ağca ve Döven, 2016: 847). Davranışsal yaklaşım liderlerin işe yönelik ya da kişiye yönelik bir

davranış sergileyebileceğini belirtirken, hangi durumlarda kişiye yönelik ya da işe yönelik liderliğin etkin olacağını belirtmemektedir. Durumsallık yaklaşımına göre ise bir liderin başarısı ya da en uygun liderlik davranışı içinde bulunulan duruma göre farklılık gösterebilecektir. Buna karşın durumsallık yaklaşımına göre her iki davranış çeşidi de belirli durumlarda aynı derecede etkili olabilir (Koçel, 2014: 687). Geleneksel liderlik tarzları; otokratik, demokratik, katılımcı, babacan vb. liderlik tarzları iken, modern liderlik tarzları ise; karizmatik, koç stili, hizmetkâr, etkileşimci, dönüşümcü vb. liderliktir (Uysal, 2016: 937).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevrede, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler ve aynı zamanda yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 3). Bu yaklaşımlara ek olarak alan yazında çalışanların liderlerine yönelik olarak gerçekleştirildiği liderlik davranışı algılaması sınıflandırmaları da yer almaktadır. Liderlik davranış tarzları, liderin izleyicileri ya da yönlendirdiği grup üyeleriyle olan ilişkilerindeki sergiledikleri tutumla ilgili olarak ifade edilir (İlban vd., 2016: 401). Özellikle iş yaşamında meydana gelen değişimler ya da teknolojik gelişmeler işe yönelik ve çalışana yönelik liderlik tarzlarına ek olarak değişim odaklı liderlik tarzının da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ekvall, 1991: 18-19; Koponen vd., 2016: 6). Bu nedenle Ekvall ve Arvonen (1991) liderlik davranışı algısına yönelik olarak görev odaklı, çalışan odaklı ve değişim odaklı olmak üzere üç boyut oluşturulmuştur (Uysal, 2016: 937). Benzer şekilde Yukl (2002) da görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarına ek olarak değişim odaklı liderlik davranışını eklemiştir (Özşahin ve Zehir, 2011: 50). Küreselleşme, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, değişen çevre ile baş edebilme ve bu şartlara göre örgütü uyarlama gerekliliği nedeniyle değişim odaklı liderlik önem kazanmaya başlamıştır (Duygulu ve Özeren, 2009: 477). Bu araştırmada liderlik davranışlarından Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı sınıflandırma kullanılmıştır.

Çalışan Odaklı Liderlik

Çalışan odaklı liderlik türü, çalışanların iş ya da çalışma arkadaşlarından ziyade yönetici açısından memnuniyeti ile ilgilidir (Ekvall, 1991: 22). Liderler çalışanların istek ve ihtiyaçlarının sağlanması ya da onların gelişimi üzerine odaklanırlar (Mohiuddin, 2017: 19). Çalışanların kişiliklerine önem veren çalışan odaklı liderler, astlarının hoşlandığı türden iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilidir. Adil olmak, saygılı davranmak, iş ilişkisinden ziyade arkadaşça olabilmek ve kişisel ilgi alaka göstermek insana yönelik liderlik yaklaşımının odağını oluşturmaktadır (Soydemir, 2014: 65). Çalışan odaklı liderlikte liderin başarılı olabilmesi için, çalışanlara zor bir görev vererek bu görevi başarması için cesaret, güven ve destek vermesi, çalışanlarla sosyalleşmesi, çalışanlara koçluk ve danışmanlık yapması, çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmesi, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini teşvik etmesi, çalışanları etkileyecek kararları alırken onlara da danışması gerekmektedir (Yukl, 2013: 52).

Üretim Odaklı Liderlik

Üretim odaklı liderlik işin teknik ya da görev yönleri üzerine odaklanan liderlik türüdür ve bu yaklaşımda liderler, otoriter ve kontrolcü bir yapıya sahiptirler (Ağca ve Döven, 2016: 848). Üretim odaklı liderler, planları izlemek konusunda oldukça titiz davranırlar, kurallara ve ilkelere oldukça bağlıdırlar, açık bir şekilde talimatları verir ve çalışmalarını yakından kontrol eder (Andersen ve Hansson, 2010: 431). Üretim odaklı liderlikte liderlerin etkili olabilmesi ve verimliliği arttırabilmesi niçin iş faaliyetlerini düzenlemesi, kısa vadeli faaliyetleri planlaması, yapılacak görevlerin sonuçlarının açıklanması, kuralları, politikaları ve standart çalışma prosedürlerini açıklaması, iş faaliyetlerini yönlendirmesi ve koordine etmesi gerekmektedir (Yukl, 2013: 52).

Değişim Odaklı Liderlik

Değişim odaklı liderler, gelecekte meydana gelebilecek olaylar hakkında tartışmaları teşvik eder, değişim, büyüme, yeni projeler ve yeni ürünler için ortaya yeni fikirlerin atılmasını sağlar (Skogstad ve Einarsen, 1999: 290). Değişim odaklı lider, örgüt içerisinde değişim, yaratıcılık, eski işlerin başarılması için yeni yollar ile ilgilenmektedir (Ağca ve Döven 2016: 848). Değişim odaklı liderlik, vizyon oluşturan, esnekliği, yeniliği ve değişimlere bağlılığı arttıran bir liderlik tarzıdır. Değişim odaklı liderlikte liderin başarılı olabilmesi ve fırsat ya da tehditleri öğrenebilmesi için dış çevreyi sürekli analiz etmesi, örgütlerde girişimciliği ve yeniliği teşvik etmesi, temel yetenekleri geliştirmeye yönelik yeni stratejileri geliştirmesi, çalışanların fırsatlara ya da sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşmasını sağlaması; amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için yeni yaklaşımları denemesi ve büyük değişimlerin gerçekleşmesi için de çalışanları teşvik etmesi gerekmektedir (Yukl, 2013: 52).

2.2. Tükenmişlik

Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında ortaya atılan ve mesleki bir tehlike olarak nitelendirilen tükenmişlik kavramını enerji, güç ya da kaynaklara aşırı gereksinim duyulması sonucunda yaşanan başarısızlık, yıpranma ve bitkinlik şeklinde açıklanmıştır (Freudenberger, 1974: 159; Shepherd vd., 2011: 398). Christina Maslach ise yapılan bu tükenmişlik kavramını daha da geliştirerek, "işinin gereği olarak yoğun isteklere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen fiziksel yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik duygularının, bireyin yaptığı işe, yaşamına ve diğer bireylere karşı olumsuz olarak yansması ile oluşan bir sendrom" şeklinde tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Maslach ve arkadaşları tarafından kullanılan üç boyutlu tükenmişlik kavramı, günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve en çok kabul gören tanımıdır (İçigen ve Uzut, 2012: 108). Maslach ve Jackson tarafından ortaya konulan tükenmişliğin üç boyutu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı durumudur (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 41). Tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanlarda, yüksek düzeyde kronik yorgunluk, kendilerinden ve işyeri faaliyetlerinden duygusal olarak uzaklaşma davranışları görülmektedir (Bakker ve Costa, 2014: 113).

Duygusal Tükenme

Kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanan duygusal tükenme (İçigen ve Uzut, 2012: 108), kompleks tükenmişlik sendromunun en açık şekilde gözlenebilen bir boyutudur. Tükenmişliğin merkezinde yer alan duygusal tükenmişlik fiziksel ve duygusal tükenmişlik şeklinde kendini göstermektedir (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 41). Tükenmişliğin ruhsal ve fiziksel stres boyutu olan duygusal tükenmede, kendilerini duygusal olarak tükenmiş hisseden çalışanlar, enerjilerinin bittiğini ve duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederler. Bu duyguya sahip çalışanlar, sorumlu oldukları işleri yapmakta güçlük çekerler, gerginlik, stres ve engellenmişlik duygularıyla dolu olup, işe gitme konusunda endişelidirler (Güldü ve Aksu, 2016: 95). Çalışanda duygusal tükenmenin meydana gelmesi ile birlikte kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. Diğer insanlarla olan ilişkilerini sadece işin gerektirdiği kadar minimum düzeye indirir. Karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranışlarını belirler ve böylece duyarsızlaşmanın ilk belirtileri ortaya çıkar (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 42).

Duyarsızlaşma

Bir kişinin hizmet verdiği kişilere duygusuz ve kişiliksiz tepki vermesi olarak tanımlanan duyarsızlaşma (Maslach ve Jackson, 1981: 101), diğer insanlara olumsuz, vurdumduymaz ve ilgisiz cevaplar vermelerini ifade etmektedir. Kişiler kendilerini duyarsız hissettiklerinde işlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı soğuk ve mesafeli bir tutum takınırlar (Doğan vd., 2016: 40). Duyarsızlaşma sürecinde, bireyin hizmet verdiği kişi veya örgüte karşı olumsuz, katı ve kendini aşırı derecede soyutlamış bir tutum sergilemesi ve bunun sonucunda, başkalarına karşı düşmanca davranma, onlara tepeden bakma, ilgisiz davranma, alaycı bir dil kullanma gibi tutumlar ortaya çıkmaktadır (Gün ve Baskan, 2017: 364).

Düşük Kişisel Başarı

Kişinin kendini işinde yeterli ve başarılı hissetmesi şeklinde açıklanan kişisel başarı (Maslach ve Jackson, 1981: 101), tükenmişlikte kendisini iş yerindeki verimliliğin ve etkinliliğin kaybedilme duygusu şeklinde kendini göstermektedir (Fernet vd., 2013: 124). Diğer iki boyutun aksine kişisel başarı hissinin düşük olması tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 101). Çalışanların kendilerini değerlendirirken olumsuz sonuç varmaları, iş yerinde ve birlikte iş yapmak zorunda olduğu kişilerle başarısız ilişki kurmaları ve bu hisse kapılmaları kendilerini başarısız ve yetersiz olarak değerlendirmelerine neden olabilmektedir (Erogluer ve Erselcan, 2017: 329).

2.3. Liderlik Tarzları ve Tükenmişlik İlişkisi

21. yüzyıl rahatsızlıkları gözlemlendiğinde bunlardan en önemlilerinden birisinin tükenmişlik olduğu görülmektedir (Kıral, 2018: 925). Tükenmişlik oldukça yaygın görülen ve çalışanların büyük bir çoğunluğunun hayatlarının herhangi bir döneminde karşılaştığı bir sendromdur. Tükenmişlik

zaman içerisinde bazı faktörlerden beslenerek ortaya çıkmakta ve sonra da kişinin ruhsal dengesini bozarak, iş, aile ve sosyal yaşamında önemli izler bırakabilmektedir (Özdemir vd., 2016: 261).

Çalışanlar ile yöneticiler arasında oluşan yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi, astın üstüyle pozitif iletişim kurmasına imkân sağlayacak, bu durum astın daha fazla destek görmesine, işler üzerinde uzmanlaşmasına ve işle ilgili stresi kontrol etmesine yardımcı olabilecektir. Ancak düşük düzeyde lider-üye etkileşiminde ise gerginliğe ve strese neden olan bir ilişki söz konusudur. Yöneticiyle ilişkilerin gerginliğe neden olduğu durumlarda, çalışanlar tükenmişliğe karşı açık bir hale gelebilmektedir (Uğurluoğlu vd., 2013: 7). İşletmelerin amaçlarını yerine getirmede önemli bir rol oynayan liderlerin davranışları çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir (Uzunbacak vd., 2019: 211). Başka bir ifade ile işletmedeki yöneticilerin faaliyetlerini yerine getirirken sergileyecekleri liderlik davranışları, çalışanların tükenmişlik düzeyini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilecektir. Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların da bu ifadeyi doğrular nitelikte olduğu görülmektedir.

Cerit (2008: 547), ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi belirlemek amacıyla 487 öğretmene bir anket çalışması yapmıştır. Yaptığı araştırma neticesinde; hizmet yönelimli liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu ve hizmet yönelimli liderliğin tükenmişliğin önemli bir açıklayıcısı olduğunu tespit etmiştir.

Zopiatis ve Constanti (2009: 300), liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 131 otel yöneticisiyle anket çalışması yapmışlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin kişisel başarıyı pozitif yönde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı ise negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Kaşlı ve Seymen (2010-110), kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, İstanbul da faaliyet gösteren beş yıldızlı 290 otel çalışanına bir anket yapmışlardır. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü, lider-üye etkileşimi ile kişisel başarı duygusunun azalması arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Salem ve Kattara (2015: 1), 327 beş yıldızlı otel çalışanı örneğinde dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderlik davranışı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı göstermesi çalışanların tükenmişlik düzeyini azaltabilecektir.

Sıgırı ve Başar (2015: 606) etik liderliğin iyileştirici etkisi üzerine 216 fabrika çalışanı ile anket yapmışlar. Araştırma sonucunda etik liderlik algısının çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinde algıladıkları etik liderlik davranışları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de azalabileceği söylenebilir.

Rittschof ve Fortunato (2016: 372) dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çocuk koruma hizmetleri kurumundaki 197 çalışana anket yapmış

ve çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu kurumlardaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesinin çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltabileceği görülmüştür.

Alga (2017: 97) işletmelerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisini belirlemek amacıyla bankacılık, eğitim, sağlık ve turizm sektörlerinde çalışan 653 kişiye yönelik bir anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda ilişki liderlik ile tükenmişlik arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki, bürokratik liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki, katılımcı liderlik ile tükenmişlik arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığında araştırma da test edilmesi düşünülen hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H1: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çalışan odaklı liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H2: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları üretim odaklı liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H3: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları değişim odaklı liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

3. Yöntem

Bu çalışmada otel işletmelerinde görev yapan çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ortaya koymak amacıyla tarama modellerinden ilişki tarama modeli kullanılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, veri toplama yöntemi, evren ve örnekleme ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin çalışan, üretim veya değişim odaklı liderlik tarzı davranışları sergilemesi, otel işletmeleri açısından amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayabilecek olan iş tatminini (Skogstad ve Einarsen, 1999; Kılıçlar ve Düzgün, 2014; Koponen vd., 2016), iş üretkenliğini (Karabekir ve Akçak, 2016), iş performansını (Demirel, 2017) arttırırken, ters mobbing (Uysal 2016) davranışını azaltabilecektir. Otel işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması ise, otel işletmeleri için önemli sayılabilecek unsurlardan işten ayrılma niyetlerini pozitif (Chen ve Yu, 2014), örgütsel bağlılıklarını (Gemlik vd. 2010), iş tatmin düzeylerini (Khamisa vd., 2015) ve örgütsel davranışlarını (Sesen vd., 2011) ise negatif yönde etkileyebilecektir. Bununla birlikte tükenmişlik duygusu turizm işletmeleri çalışanlarının verimliliğinde, performansında ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir unsur olarak kendini gösterebilmektedir. Bu nedenle turizm sektöründeki iş görenlerin tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi önem arz edebilmektedir (Cinnioğlu ve Salha, 2017). Yukarıdaki bilgiler ışığında, otel yöneticilerinin amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetlerde sergileyecekleri liderlik davranışlarının ve otel personelinin tükenmişlik düzeyinin belirlenmesinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde araştırma kapsamında ele alınan liderlik

tarzları ile tükenmişliğe yönelik fazla çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler bu boşluğun doldurulmasına önemli katkılar sağlayabilecektir. Bu nedenle bu araştırmanın temel amacı, otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları ile tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve algılanan liderlik tarzı ile tükenmişlik düzeyi ilişkisini ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket çalışanların liderlik algılarını ve tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerden ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Anket çalışması örneklem kapsamında belirlenen ve Çanakkale'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına Mart-Haziran 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Toplamda 120 anket dağıtılmış, bunlardan 107 geri dönüş sağlanmış ancak eksik ve hatalı anketler çalışmadan çıkarılarak toplamda 102 anket analiz edilmiştir. Ankette yer alan ölçekler şu şekildedir:

Liderlik Tarzı Ölçeği: Araştırmada çalışanların, çalışan, üretim ve değişim odaklı liderlik tarzı algılarını ölçek için daha önceki birçok çalışmada (Skogstad ve Einarsen, 1999; Tengilimoğlu, 2005; Duygulu ve Özeren, 2009; Andersen ve Hansson, 2010; Kılıçlar ve Düzgün, 2014; Ağca ve Döven, 2016; Koponen vd., 2016; Uysal 2016; Karabekir ve Akçak, 2016; Demirel 2017) güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış olan Ekvall ve Arvonen'in (1991) geliştirdikleri ve Tengilimoğlu'nun (2005) Türkçe 'ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplamda 36 ifade mevcuttur ve bu ifadelerden 14 madde çalışan odaklı, 12 madde üretim odaklı, 10 madde ise değişim odaklı liderlik davranış özelliklerini ifade etmektedir. Ölçek ifadelerinin puanlaması (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi derecelendirme ile yapılmıştır.

Tükenmişlik Ölçeği: Araştırmada çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için birçok çalışmada kullanılan (Çelik ve Saçlı, 2013; Fernet vd., 2013; Pelit ve Bozdoğan, 2014; Chen ve Yu, 2014; Alga 2017) Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 22 ifade bulunan ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar duygusal tükenmişlik (9 ifade), kişisel başarı (8 ifade) ve duyarsızlaşma (5 ifade) boyutlarıdır. Ölçek ifadelerinin puanlaması "1-Hiçbir zaman, 2-Çok nadir, 3-Bazen, 4-Çoğu zaman ve 5-Her zaman" şeklinde 5'li Likert tipi derecelendirme ile yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Çanakkale ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 750 personel oluşturmaktadır. Örneklem tekniği olarak ise tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu süreçte, Çanakkale'de faaliyet gösteren tüm dört (2 adet) ve beş (9 adet) yıldızlı otellere ulaşılarak, mümkün mertebe demografik olarak farklı özellikteki çalışanlar ile anket çalışması yapılmış ve araştırma evreninin en iyi şekilde yansıtılması hedeflenmiştir. Anketler, 01.03.2018 – 25.06.2018 tarihleri arasında bırak topla şeklinde, basit tesadüfi yöntemle

seçilen toplam 107 çalışana uygulanmıştır. Anketlerden 5 tanesi hatalı olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Bu nedenle araştırmadaki veriler % 95 güven aralığında ve ± % 8 örneklem hatası aralığında değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların 50'si kadın, 52'si erkek, büyük bir çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır (43 kişi) ve 57'si bekardır. Turizm eğitimine sahip katılımcılar 61 kişi iken, 1700 TL (42 kişi) ve 1700 TL-2400 TL aralığında (40 kişi) gelir durumuna sahiptir. Katılımcılar çoğunlukla lise (31 kişi) ve lisans (30 kişi) mezunudur. Ayrıca ön lisans mezunu 21 katılımcı bulunurken, lisansüstü eğitim alan 7 katılımcı bulunmaktadır. 1 katılımcı ise öğrenim düzeyini 'diğer' olarak belirtmiştir. Katılımcılardan 26'sı yiyecek içecek departmanında, 22'si ön büro departmanında, 24'ü kat hizmetleri departmanında, 9'u satış pazarlama departmanında çalışmaktadır. 21 katılımcı ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Son olarak, katılımcılardan 33'ü bir yıldan az süredir şu an çalıştığı işletmede çalışmaktadır. 1-3 yıl aralığı süresince çalışan katılımcı sayısı 29 iken, 4-6 yıl aralığı süresince çalışan 20 katılımcı, 7-9 yıl aralığı süresince çalışan 6 katılımcı vardır. Şu an ki işletmesinde 10 yıldır veya 10 yıldan fazla süredir çalışan ise 14 katılımcı bulunmaktadır.

4. Bulgular ve Tartışma

Tablo 1'de yer alan değişkenlere yönelik güvenilirlik (cronbach alfa) değerlerine bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin ,763 ile ,968 arasında olduğu ve bu nedenler ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçeklerin güvenilirlikleri belirlendikten sonra, geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmada kullanılan ölçeklerin kapsam ve yüzey geçerliliğini sağlamak için ölçekteki ifadeler konusunda uzman olan öğretim üyeleri tarafından incelenmiş olup, sundukları görüşler doğrultusunda ifadeler son hali verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde çalışanların yöneticilerini en fazla üretim odaklı bir lider olarak algıladıkları görülmektedir. Bu sonuca göre, işletme yöneticilerinin faaliyetlerini yerine getirirken işin daha çok teknik ya da görev yönleri üzerinde durdukları, kurallara ve prosedürlere önem verdikleri (Andersen ve Hansson, 2010: 431) ve kontrolcü bir yapıya sahip oldukları (Ağca ve Döven, 2016: 848) ifade edilebilir.

Tablo 1. Değişkenlerin Ortalama ve Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	İfade Sayısı	Ort.	Güvenirlik
Çalışan Odaklı Liderlik	14 ifade	4,2197	,968
Üretim Odaklı Liderlik	12 ifade	4,3024	,801
Değişim Odaklı Liderlik	10 ifade	4,1433	,953
Duyarsızlaşma	5 ifade	1,9937	,902
Duygusal Tükenme	9 ifade	3,6174	,908
Düşük Kişisel Başarı	8 ifade	2,0010	,763
Genel Tükenmişlik	22 ifade	2,5874	,852

Çalışanların genel tükenmişlik düzeylerine bakıldığında ise orta düzeye yakın olduğu söylenebilir. Birçok akademik

çalışma, tükenmişliğin, oldukça yaygın olarak görülen bir sendrom olduğu sonucuna varmıştır (Pelit ve Türkmen, 2008; Özdemir vd., 2016: 261; Aknar vd. 2018;). Aynı zamanda, yapılan araştırmalar, tükenmişlik düzeyi düşük olan çalışanların daha çok değişim odaklı lider tarzını benimsemiş yöneticilere sahip olduğunu göstermektedir (Zopiatis ve Constanti, 2009: 300; Salem ve Kattara, 2015: 1; Rittschof ve Fortunato, 2016: 372).

Tablo 2’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında çalışan odaklı liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ($r: -.261$) ve anlamlı bir ilişki ($p < .001$), üretim odaklı liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ($r: -.143$) ve anlamsız bir ilişki ($p > .001$), değişim odaklı liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ($r: -.248$) ve anlamlı bir ilişki ($p < .001$), olduğu görülmektedir.

Başka bir deyişle yöneticilerin çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzlarını benimsemesi çalışanların tükenmişlik duygularını azaltabilecektir. Yapılan birçok araştırma da bu sonucu desteklemektedir. Örnek olarak, Cerit (2008: 547) hizmet yönelimli liderlik (çalışan odaklı liderlik tarzı ile örtüşen) ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Sığırı ve Başar (2015: 606) da yaptıkları araştırmada etik liderlik algısının çalışanların

tükenmişlik düzeyini azalttığı sonucuna varmıştır. Alga (2017: 97) da bu durumu ilişkisel liderlik ve tükenmişlik

düzeyi arasında bulduğu negatif yönlü ilişki ile desteklemektedir. Aynı zamanda, değişim odaklı liderlik türünün tükenmişlik düzeyini azalttığı sonucu ise yapılan birçok farklı araştırma ile desteklenmektedir (Zopiatis ve Constanti, 2009: 300; Salem ve Kattara, 2015: 1; Rittschof ve Fortunato, 2016: 372).

Üretim odaklı liderlik ile tükenmişlik arasında çıkan anlamsız ilişkinin aksine Alga (2017: 97), yaptığı çalışmada üretim odaklı liderlik türüne benzer bir liderlik türü olan bürokratik liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulmuştur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre tükenmişlik ile en fazla ilişkili olan liderlik türü çalışan odaklı liderliktir. Oysaki son dönemlerde yapılan araştırmalar daha çok değişim odaklı liderlik tarzı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır (Salem ve Kattara, 2015: 1; Rittschof ve Fortunato, 2016: 372). Bu durum; küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucu değişim odaklı liderlik tarzının günümüzde giderek önem kazanması ile açıklanabilir (Duygulu ve Özeren, 2009: 477).

Tablo 2. Liderlik Türleri ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1-Çalışan Odaklı Liderlik	1						
2-Üretim Odaklı Liderlik	,879**	1					
3-Değişim Odaklı Liderlik	,726**	,750**	1				
4-Duyarsızlaşma	-,456**	-,356**	-,369**	1			
5-Duygusal Tükenme	,261**	,307**	,199*	-,116	1		
6-Kişisel Başarı	-,388**	-,312**	-,400**	,527**	-,073	1	
7-Genel Tükenmişlik	-,261**	-,143	-,248*	,742**	,510**	,635**	1

Liderlik Türlerinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 3’teki belirlilik katsayıları incelendiğinde çalışan odaklı liderliğin tükenmişlik düzeyindeki değişimin % ,068’ini açıkladığı, çalışan odaklı liderlikteki bir birimlik artışın tükenmişliği -,173 oranında azaltabileceği ve bu modelin anlamlı olduğu ($p < .000$) görülmektedir. Değişim odaklı liderlik ise tükenmişlikteki değişimin % ,061’ni açıkladığı, değişim odaklı liderlikteki bir birimlik artışın tükenmişliği -,130 oranında azaltabileceği ve bu modelin anlamlı olduğu ($p < .000$) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda araştırmada değişim odaklı liderlik ile çalışan odaklı liderliğin tek bir model halinde tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ancak değişim odaklı liderlik modelde anlamsız bulunmuştur.

Yapılan analizler neticesinde araştırmada geliştirilen hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4 Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H1: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çalışan odaklı liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır	Desteklendi.
H2: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları üretim odaklı liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır	Desteklenmedi
H3: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları değişim odaklı liderlik tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi vardır	Desteklendi

Tablo 3. Liderlik Türlerinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Std. Hata	β	t-değeri	p-değeri
Sabit	3,315	,278		11,941	,000
Çalışan Odaklı Liderlik	-,173	,064	-,261	-2,680	,009
Bağımlı Değişken: Genel Tükenmişlik; Metot: Doğrudan, Model=1, R=,261, R ² =,068, Düzeltilmiş R ² =,59; Model için F=7,180; p=,009					
Sabit		3,127	,221		14,156
Değişim Odaklı Liderlik		-,130	,051	-,248	-2,533
Bağımlı Değişken: Genel Tükenmişlik; Metot: Doğrudan, Model=1, R=,248, R ² =,061, Düzeltilmiş R ² =,052; Model için F=6,417; p=,013					

5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma, otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışının sahip oldukları tükenmişlik düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için Çanakkale ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 102 otel çalışanından anket tekniğiyle birtakım veriler toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu ve çalışanların yöneticilerinde en fazla algıladıkları liderlik davranışının, üretim odaklı liderlik davranışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuca göre Çanakkale'deki otel işletmelerinde yöneticilerin, işletmenin amaçlarını yerine getirirken işin teknik yönlerine odaklandıkları, prosedürlere, kurallara ve politikalara bağlı kaldıkları söylenebilir. Özellikle araştırmanın Çanakkale'deki sadece dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına yönelik olarak yapılması bu sonucun nedeni olabilir. Çünkü bu tarz otellerin diğer otellere göre daha kurumsal bir yapıya sahip olması, organizasyon yapısının büyüklüğü veya hiyerarşik yapı dolayısıyla yöneticilerin çalışana ya da değişime odaklı liderlik yerine üretime yönelik liderlik davranışını benimsemesine neden olabilir. Yöneticiler en fazla üretime yönelik liderlik davranışı sergilese de, çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerinde en fazla etkiye sahip liderlik türünün çalışan odaklı liderlik türü olduğu tespit edilmiştir. Aslına otel işletmelerinde bu tarz bir ilişkinin çıkması normal karşılanabilecek bir durumdur. Çünkü emek yoğun, esnek çalışma saatlerinin olduğu ve misafirlerle iletişimin sıklıkla yaşandığı otel işletmelerinde, yöneticilerin çalışanların gelişimlerine odaklanması, ihtiyaç ve isteklerini de göz önünde bulundurması ve onlara danışmanlık yapması çalışanların bir nebze de olsa tükenmişlik duygularının azalmasına neden olabilecektir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara paralel olarak birtakım öneriler sunulabilir. Öncelikle otel yöneticilerinin belirli dönemlerde çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. Araştırmada her ne kadar çalışanların tükenmişlik düzeyleri düşük seviyede de çıksa da özellikle duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık hissi alt boyutları yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu nedenle otel yöneticilerinin bu seviyelerinin yüksek çıkmasının nedenlerini araştırmaları ve bu düzeyi düşürmeye yönelik gerekli önlemleri almalıdır. Bu önlemlerden bir tanesi de, otel yöneticilerinin işletmenin amaçlarını yerine getirirken yapacağı faaliyetlerde, çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini

azaltmak için çalışana yönelik liderlik davranışını benimsemesidir.

Bu araştırma zaman ve maliyet kısıtlılığından dolayı sadece Çanakkale ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmadaki diğer bir kısıtlılık ise örneklem sayısının az olmasıdır. İleride bu konuyla ilgili yapılacak çalışmalar, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat acentaları, ulaştırma işletmeleri üzerine veya farklı illerdeki otel çalışanlarına yönelik ya da farklı liderlik türlerinin tükenmişliğe etkisine yönelik olarak yapılabilir.

Kaynakça

- Ağca, Y. & Döven, M.S. (2016). Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa Ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.3, 845-864.
- Akcan, G., Ünsar, A.S. & Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 14, Sayı: 27, 2014, 51-74.
- Aknar, A., Çiçek, B., & Karakaş, Y. E (2018). Çalışanların Demografik Özellikleri Açısından Tükenmişlik Algıları: Belek'teki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 1-16.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 28, Eylül, 97-124.
- Andersen, J.A. & Hansson, P.H. (2011). At The End Of The Road? On Differences Between Women And Men in Leadership Behaviour. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 5, 428-441.
- Bakker, A. B. & Costa. L.P. (2014). Chronic Job Burnout And Daily Functioning: A Theoretical Analysis. *Burnout Research*, 1, 2014, 112-119.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 55, Güz, 547-570.

- Chen, C. & Yu, T. (2014). Effects Of Positive Vs Negative Forces On The Burn Out Commitment-Turnover Relationship. *Journal of Service Management*, Vol. 25 No. 3, 2014, 388-410.
- Cinnioğlu, H. & Salha, H. (2017). Turizm İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Seviyelerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması. *III. IBANESS Congress Series – Edirne / Turkey*, March 04-05.
- Çelik, A. & Saçlı, Ç. (2013). Burnout Syndrome Among Hotel Employees: The Case Of The City Of Konya. *Economic and Environmental Studies* Vol. 13, No.3, 28, 353-364
- Demir, C.; Yılmaz, M.K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, 129-152.
- Demirel, Z. H. (2017). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İş Gören Performansı İle İlişkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 62, Temmuz – Ağustos, 381-397.
- Doğan, A., Demir, R. & Türkmen, E. (2016). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının Ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 1, 37-67.
- Duygulu, E. & Özeren, E. (2009). The Effects Of Leadership Styles And Organizational Culture On Firm's Innovativeness. *African Journal of Business Management*, Vol.3 (9), 475-485,
- Ekvall, G. (1991). Change-Centred Leaders: Empirical Evidence Of A Third Dimension Of Leadership" *Leadership and Organization Development Journal*, 12, Issue 6, 18-23.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership: An Extension of The Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, S.1, 17-26.
- Eroğluer, K. & Erselcan, R.C. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, Volume 8, Number 2, 325-348.
- Fernet, C., Austin, S., Tre'panier, S.G. & Dussault, M. (2013). How Do Job Characteristics Contribute To Burnout? Exploring The Distinct Mediating Roles Of Perceived Autonomy, Competence, And Relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, No. 2, 123- 137.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), January, 159-165.
- Gemlik, N., Sisman, F.A. & Sıgı, U. (2010). The Relationship Between Burnout And Organizational Commitment Among Health Sector Staff in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, V. 4, N. 2, 137-149.
- George, R., Chiba, M. & Scheepers, C.B. (2017). An Investigation Into The Effect Of Leadership Style On Stress-Related Presenteeism in South African Knowledge Workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 15 (0), 1-13.
- Güldü, Ö. & Aksu, N.E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 91-113.
- Gün, F. & Baskan, G.A. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 361-379.
- Hirtz, P.D., Murray, S.L. & Riordan.C.A. (2007). The Effects of Leadership on Quality. *Engineering Management Journal*, 19, 1, 22-27.
- İçigen, E.T. & Uzut, İ. (2012). Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri Ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 107-118
- İlban, M. O., Bezirgan, M. & Kaplan A. (2016). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Edremit Körfezi Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 19 - Sayı: 36 - 1, Aralık, 399-417.
- Karabekir, M. & Akçay, A. (2016). Liderlik Davranışlarının Bilgi İşçilerinin İş Üretkenlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: XI Sayı: I, 47-56.
- Khamisa N., Oldenburg, B., Peltzer, K. & Ilic, D. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *Int J Environ Res Public Health*, Jan; 12(1), 652–666.
- Kılıçlar, A. & Düzgün, E. (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/3, 179-199.
- Kıral, B. (2018). Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6) 925–934.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Koponen, S., Bonsdorff, M.E. & Innanen, H. (2016). Job Satisfaction Mediates The Association Between Perceived Leadership Styles And Early Retirement Intentions. *Social Inquiry into Well-Being*, Vol. 2, No. 1, 4-15.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99 -113.
- Mehmet K. & Seymen, O.A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 27, 110.

- Mohiuddin, Z. A. (2017). Influence Of Leadership Style On Employees Performance: Evidence From Literatures. *Journal of Marketing and Management*, 8(1), May, 18-30.
- Özcan E.D., Vardarlıer, P., Karabay, M.E., Konakay, G. & Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri*. C.10, S.37, Ocak, 1-13.
- Özdemir, S., Alkan, A. & Erdem, R. (2016). İş Yaşamında Yalnızlık İle Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: CİEP Özel Sayısı, 258-285.
- Özşahin, M. & Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık Ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (9: 2), 46-71.
- Pelit, E. & Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/2, 37-66.
- Pelit, E & Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/1, 117-139.
- Rittschof, K. R. & Vincent J. F. (2016). The Influence of Transformational Leadership and Job Burnout on Child Protective Services Case Managers' Commitment and Intent to Quit. *Journal Of Social Service Research*, Vol. 42, No. 3, 372-385.
- Salem I. & Kattara, H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress And Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1-14.
- Şeşen, H. Çetin, F. & Basım, H.N. (2011). The Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, Volume:1, Issue:1, 40-64.
- Shepherd, C. D., Tashchian, A. & Ridnour, R.E. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXXI, No. 4, Fall, 397-409.
- Sıgı, Ü. & Başar, U. (2015). Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs, Muğla, 606-612.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (1999). The Importance Of A Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures. *Scand. J. Mgmt.* 15, 289-306.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. & Alparşlan, A.M. (2014) Görev – İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma. *AKÜ. İİBF. Dergisi*, Cilt XVI Sayı:2, Aralık, 63-81.
- Strukan, E., Nikolić, M. & Sefić, S. (2017). Impact Of Transformational Leadership On Business Performance. *Technical Gazette* 24, Suppl. 2, 435-444.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, C.4, S. 14, 1-16.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. & Demirgil, B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:16, Sayı 1, 1-21.
- Uysal, H. T. (2016). Çalışanların Liderlik Algısı ve Ters Mobbing Eğilimi: İş gören Odaklı Liderliğin Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 47, Aralık, 933-943.
- Uzunbacak, H.H., Yıldız, A. & Uzun, S. (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparşlan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1) 211-219.
- Winston, B. E. & Patterson. K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, Iss. 2, 6-66.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Eighth Edition, Pearson-Prentice Hall, U.S.A.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership Styles And Burnout: Is There An Association ?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 3, 2010, 300-320.