

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Psikoloji Anabilim Dalı

Psikoloji Bilim Dalı

**ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK TARZI DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Ufuk TEKİN**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Necip ÇAPRAZ

**İstanbul – 2021**



## TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Ufuk TEKİN
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Özel Okullarda Görev Yapan Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Davranışı İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : Psikoloji
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 05.07.2021
- Sayfa Sayısı** : 79
- Tez Danışmanları** : Dr. Öğr. Üyesi Necip ÇAPRAZ
- Dizin Terimleri** : Yönetici, Liderlik Tarzı Davranışı, Tükenmişlik Düzeyleri
- Türkçe Özet** : Yaptığımız araştırmanın amacı özel okullarda görev yapan yöneticilerinin liderlik tarzı davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Ufuk TEKİN*

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Psikoloji Anabilim Dalı

Psikoloji Bilim Dalı

**ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK TARZI DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Ufuk TEKİN**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Necip ÇAPRAZ

**İstanbul – 2021**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ufuk Tekin

./ ./2021



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Ufuk TEKİN'in "**Özel Okullarda Görev Yapan Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Davranışı İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı Psikoloji Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

*Prof. Dr. Ayten ERDOĞAN*

Üye \_\_\_\_\_

*Dr. Öğr. Üyesi Necip ÇAPRAZ*

*(Danışman)*

Üye \_\_\_\_\_

*Dr. Öğr. Üyesi Hasan SEZEROĞLU*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2021

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

**Giriş:** İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir. Lider, gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönlendirir. İnsanlarla yüz yüze iletişimin yoğun olduğu alanlarda çalışanlarda duygusal tükenmişliğe kadar varan düzeylerde duygusal tepkiler gözlenmektedir. Liderlerde gözlenen tükenmişlik; duygu ve düşünce boyutlarında, ayrıca fizyolojik boyutta da hissedilen tükenmişlikle karakterizedir. Yüksek iş stresi insanlarda iş doyumsuzluğu, devamsızlığı ve işten ayrılma gibi sonuçlara neden olmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin stresi ile psikolojik (anksiyete ve depresyon), fizyolojik (yüksek tansiyon, taşikardi, baş ağrıları) ve/veya davranışsal (alkol ve sigara kullanımı, uyku problemleri) problemler olarak kendini gösterebilir.

**Amaç:** Bu araştırmada özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzı davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Veri analizi yapılmaya başlanmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamına yüklenmiş ve SPSS 25 programı ile istatistiksel analiz çalışması yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında normallik testi uygulanarak basıklık-çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir. Basıklık-Çarpıklık değerleri -2, +2 arasında bulunduğu için normal dağılım olduğuna karar verilmiştir.

**Bulgular:** Araştırma Esenyurt İlçesindeki özel okullarda çalışmakta olan 184 erkek, 216 kadın toplamda 400 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgu sonuçlarına göre Maslach Tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme alt boyutu ile cinsiyet, gelir memnuniyeti, medeni durum ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutu ile gelir memnuniyeti ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile ilgili demografik değişkenler incelendiğinde ise cinsiyet ve gelir memnuniyeti ile ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Liderlik Tarzı Davranış

Ölçeği alt boyutları ile ilgili demografik değişkenler incelendiğinde ise; Otokratik liderlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni, dönüşümcü liderlik alt boyutu ile ise yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Liderlik Tarzı Davranış, Tükenmişlik Düzeyleri





## SUMMARY

**Introduction:** A certain consensus has not been reached yet on the definition of leadership, which has an important place in people's organizational, social and political life. It is the spirit that gives life to the whole organization and leads it to success. The person who gives life to a mechanical organization and instills this spirit that leads to success is the leader. The leader directs the group to a goal by using his power. Emotional reactions up to emotional burnout are observed in those working in areas where face-to-face communication with people is intense. Burnout observed in leaders; It is characterized by burnout, which is felt in the emotional and thought dimensions, as well as in the physiological dimension. High job stress causes results such as job dissatisfaction, absenteeism and quitting in people. The stress of the teaching profession can manifest itself as psychological (anxiety and depression), physiological (high blood pressure, tachycardia, headaches) and/or behavioral (alcohol and cigarette use, sleep problems) problems.

**Aim:** In this study, it is aimed to examine the relationship between the leadership style behavior of administrators working in private schools and the burnout levels of teachers.

**Method:** Personal Information Form, Leadership Styles Behavior Scale and Maslach Burnout Scale were used as data collection tools in this study. Before starting the data analysis, the data obtained were uploaded to the computer environment and statistical analysis was carried out with the SPSS 25 program. In the first stage of the analysis, the normality test was applied and the kurtosis-skewness values were checked. Since the Kurtosis-Skewness values were between -2 and +2, it was decided that it was a normal distribution.

**Results:** The research was conducted with a total of 400 teachers, 184 men and 216 women, working in private schools in Esenyurt District. According to the findings obtained from the research, it was determined that there was a significant relationship between the emotional exhaustion sub-dimension of Maslach Burnout

scale and the variables of gender, income satisfaction, marital status and age. It was observed that there was a significant relationship between the depersonalization sub-dimension and the variable of income satisfaction and age. When the demographic variables related to the sub-dimension of decrease in personal achievement were examined, it was concluded that there was a relationship between gender and income satisfaction. When the demographic variables related to the sub-dimensions of the Leadership Style Behavior Scale are examined; It was concluded that there was a significant relationship between the autocratic leadership sub-dimension and the gender variable, and between the transformational leadership sub-dimension and the age variable.

**Key Words:** Manager, Leadership Style Behavior, Burnout Levels

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
KISALTMALAR .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
EKLER LİSTESİ .....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN GENEL ESASLARI

1.1. Araştırma Problemi .....	3
1.2. Araştırma Hipotezleri.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı .....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4

## İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yöneticilik Kavramı.....	5
2.1.1. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler .....	6
2.1.2. Okul yöneticiliği .....	8
2.2. Liderlik Kavramı .....	9
2.2.1. Liderlerin özellikleri.....	11
2.2.2. Liderlik teorileri (yaklaşımları) ve kuram.....	12
2.2.2.1. Özellikler yaklaşımı .....	12
2.2.2.2. Davranışsal yaklaşım.....	12
2.2.2.3. Durumsallık yaklaşımı .....	13
2.2.3. Liderlik tarzları.....	13
2.2.3.1. Otokratik liderlik .....	13
2.2.3.2. Demokratik (katılımcı) liderlik .....	14
2.2.3.3. Serbest bırakıcı liderlik .....	14
2.2.3.4. Dönüştürücü liderlik.....	15
2.2.3.5. Etkileşimci liderlik .....	16
2.2.3.6. Serbestiyetçi liderlik.....	16
2.3. Tükenmişlik .....	17
2.3.1. Tükenmişliğin belirtileri.....	17
2.3.2. Tükenmişliğin sebepleri .....	19
2.3.3. Tükenmişliğin oluşumu.....	21
2.3.4. Tükenmişliğin boyutları .....	22

2.3.4.1. Duygusal tükenme .....	23
2.3.4.2. Duyarsızlaşma .....	23
2.3.4.3. Düşük başarı hissi.....	23
2.3.5. Tükenmişlik modelleri .....	24
2.3.5.1. Cherniss modeli .....	24
2.3.5.2. Leiter modeli .....	24
2.3.5.3. Gaines ve Jermier modeli .....	24
2.3.5.4. Perlman ve Hertman'ın tükenmişlik yaklaşımı .....	24
2.3.5.5. Meier'in tükenmişlik yaklaşımı.....	25
2.3.5.6. Pines tükenmişlik modeli .....	25
2.3.6. Tükenmişlik sendromu.....	25

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TEZİN KISIMLARI**

3.1. Araştırmanın Modeli .....	27
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	27
3.3. Veri Toplama Araçları .....	27
3.3.1. Kişisel bilgi formu .....	27
3.3.2. Liderlik tarzları davranış ölçeği .....	27
3.3.3. Maslach tükenmişlik ölçeği.....	28
3.4. Verilerin Analizi.....	28

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR**

## **BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA VE YORUM**

<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>46</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>47</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>55</b>

## KISALTMALAR

- LSS** : Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği  
**MTSÖ** : Maslach Tükenmişlik Sendromu Envanteri



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	30
<b>Tablo 4.2.</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Liderlik Tarzları Davranış Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikleri.....	31
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....	31
<b>Tablo 4.4.</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Davranış Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....	32
<b>Tablo 4.5.</b> Katılımcıların Gelir Memnuniyeti Değişkenine Göre Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....	33
<b>Tablo 4.6.</b> Katılımcıların Gelir Memnuniyeti Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Davranış Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....	33
<b>Tablo 4.7.</b> Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....	34
<b>Tablo 4.8.</b> Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Davranış Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....	34
<b>Tablo 4.9.</b> Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	35
<b>Tablo 4.10.</b> Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Davranış Ölçeğine Ait Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	36
<b>Tablo 4.11.</b> Liderlik Tarzları Davranış Ölçeği ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Arasındaki İlişkiler.....	37

## **EKLER LİSTESİ**

**EK-A** KİŞİSEL BİLGİ FORMU

**EK-B** LİDERLİK TARZLARI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

**EK-C** MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ



## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince hem akademik hem de psikolojik desteklerinden dolayı, pozitif enerjisiyle, bana olan ilgi ve inancı ile çabalarını eksik etmeyen çok değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Necip ÇAPRAZ'a,

Tüm yaşamım ve tez sürecim boyunca yanımda olan, koşulsuz sevgilerini, ilgi ve desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen, hayatımın en değerli varlıkları canım annem ve babama, her zaman dayanağım ve desteğim olan canım eşime ve moral kaynağım olan biricik oğluma, ayrıca bu süreçte bana destek olan, hoşgörülerini hiçbir zaman esirgemeyen idareci ve öğretmen arkadaşlarıma tüm kalbimle teşekkür ederim.



## GİRİŞ

Günümüz kurumlarında kalite ve verimlilik için liderlik kavramı büyük önem arz etmektedir. Bu kalite ve verimliliğin sağlanmasında lider bireylere büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Bu sebeple liderlik ile yapılan bir çok çalışma literatürde yer almaktadır (Buluç, 2009). Liderlik kavramı bireylerin bir arada yaşamlarını sürdürmeleri sonucunda toplulukların yönlendirilme ihtiyacından ortaya çıkan bir kavram olarak ifade edilmektedir. En yalın hali ile liderlik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir grup insanı etkileme yetisi olarak tanımlanmaktadır (Winston & Patterson, 2006). Çalışan bireylerin algılama ve algılara yönelik tepki geliştirmede liderlik tarzları önemli görülmektedir (Çakınberk & Demirel, 2010). Liderlik Tarzları Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbestiyetçi Liderlik olmak üzere 6 gruba ayrılmaktadır. Otokratik liderlik tarzında lider bireyler geleneksel tutumu benimsemektedirler (Özkaynar , 2017). Demokratik liderlik tarzında açık ve kolektif bir yönetimi tarzı hakimdir (Ray & Ray, 2012). Serbest Bırakıcı liderlik tarzında özgürlük hakim olmakla birlikte, bu liderlik tarzında grup elemanları karar vererek lidere yön vermektedir (Eren E. , 1998). Vizyoner liderlik olarak ifade edilen dönüşümcü liderlik tarzında ise lider bireyin en önemli özelliği yürüdüğü hedefte diğer grup üyelerini de yanında götürebilmesidir (Tanrıverdi & Paşaoğlu , 2014). Etkileşimci liderler örgüt işleyişine büyük önem vermekle birlikte stratejik durumlarda geleneksel tutum sergilemektedirler (Ülgen & Mirze, 2004). Serbestiyetçi liderlik tarzında en önemli özellik ise karar grup üyeler tarafından verilmektedir (Ilgar , 2000).

Tükenmişlik kavramı kişinin değerlerde ve manevi durumda aşınmayı ifade etmektedir. En doğal tanım ile tükenmişlik durumu insan ruhundaki çöküş olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik yavaş gelişen ve sürekliliği olan, bireyi kurtuluşu olmayan bir ruh haline sokan psikolojik rahatsızlıktır. Araştırmacılardan bazıları tükenmişlik kavramını özel hayatta ve iş yaşantısında stresle baş etmede sorun yaşama, yetersiz kalma ve sonrasında da meydana gelen çöküş olarak ifade etmektedirler. Başka bir ifade ile ise tükenmişlik iş ortamında meydana gelen stres durumunun devam etmesi sonucunda fiziksel rahatsızlıklara da neden olabilen psikolojik rahatsızlık olarak görülmektedir (Kaçmaz N. , 2005), (Sürgevil O. D., 2014).

Bu araştırmada özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzı davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda liderlik tarzları ve tükenmişlik kavramı açıklanmış ve literatür taraması yapılarak konu irdelenmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ARAŞTIRMANIN GENEL ESASLARI

### 1.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi; Özel Okullarda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Tarzı Davranışı İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesidir.

#### Alt Problemler

1. Liderlik tarzı davranışı ve tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. Liderlik tarzı davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Liderlik tarzı davranışı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Tükenmişlik düzeyi ile gelir memnuniyeti değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Tükenmişlik düzeyi ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

### 1.2. Araştırmanın Hipotezleri

1. Liderlik tarzı davranışı ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır
2. Liderlik tarzı davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.
3. Liderlik tarzı davranışı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.
4. Tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.
5. Tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.
6. Tükenmişlik düzeyi ile gelir seviyesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.
7. Tükenmişlik düzeyi ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Yaptığımız araştırmanın amacı özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzı davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Yaptığımız araştırma Liderlik tarzı davranışları ve tükenmişlik düzeyleri değişkenleri arasındaki ilişkinin ve problemlerin saptanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu iki değişkeni etkileyen sosyo-demografik değişkenlerin de etkisinin saptanıp ilişkinin görölmesi açısından önem taşımaktadır. Yapacağımız araştırma sonraki yapılacak araştırmalara yol gösterici bir etkisi olacağı düşünölmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Yöneticilik Kavramı

Yöneticilik insanın önemli bir faaliyeti olarak görülmektedir. Bir arada yaşamını sürdüren bireylerin var olması ile birlikte yönetim olgusu ortaya çıkmıştır. Bireylerin kişisel amaç ve hedeflerini bırakarak ortak amaçlarda birleşmesi bir amaç için çaba gösterme, başkalarına sorumluluk verme ve yardım etme ile gerçekleşmiştir. İşi yapan ve yaptıran kavramları önemli görülmektedir (Dalay , 2001). Yönetim olgusu 18. Yüzyılında üretimin olmaması nedeni ile bilimsellik kazanamamıştır. Fakat sanayi dönemi öncesinde de yönetim kavramının varlığının olduğu bilinmektedir (Topçuoğlu , 2010).

Yöneticilik ve yönetim kavramlarının pek çok tanımı olduğu bilinmektedir. Yönetim olgusu amaçların gerçekleşmesi ve koyulan hedefe ulaşmada işbirliği ve dayanışma faaliyetlerinin bütünü olarak ifade edilmektedir. Yönetim aşamasının en önemli unsuru faaliyetin gerçekleşmesini sağlayan yöneticidir. Hedefe ulaşmada dayanışmayı sağlama, bireyleri yönlendirme, etkileme ve güdüleme özellikleri yönetici bireyde olması gereken önemli özellikler arasında yer almaktadır (Sarıoğlu & Uğur , 2014).

Yönetici yönetme işlevlerini yerine getiren birey iken yöneticilik kavramı bir kuruluşun uygulamalarını, etkinlik ve faaliyetlerini yüksek başarı ile gerçekleştiren, işçileri eyleme geçirerek, amaçlanan hedefe ulaşmak olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilik olgusu bu kapsamda yönetici bireyin yerine getirdiği meslek olarak ifade edilmektedir. Bundan ötürü yönetici bireyin özellikleri yöneticilikte temel bir ölçüt olarak görülmektedir (Bulut & Bakan , 2005).

Yönetim ve yöneticilik kavramları içi içe olan kavramlar olarak ifade edilmektedir. Koçel'e göre yönetici kavramı diğer bireyler aracılığı ile amaca ulaşan kimse olarak tanımlanmaktadır (Koçel , 1993). Hatipoğlu ise bütün faaliyetlere can olan, amaç doğrultusunda başarıya ulaşan ruh olarak ifade etmektedir (Hatipoğlu , 1993). Eren ise yöneticilik kavramını emri altında olan insanları bir hedefe ulaştırmada işbirliği ve uyumu yakalayan kişi olarak tanımlamaktadır (Eren E. , 1993).

Yönetim amaçlara ulaşmada insan kaynakları, alet, ekonomik kaynak, zaman ve yardımcı araç-gereçleri uyumlu ve etkili olarak kullanma, yönetme ve uygulama süreçlerini içermektedir (Şimşek & Çelik, 2009).

### **2.1.1. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler**

Literatür taraması yapıldığında okuldaki yönetici bireylerde yer alması gereken özelliklerin 3 gruba ayrıldığı görülmektedir; (Ağaoğlu , Altınkurt , Yılmaz , & Karaköse , 2012).

#### **1. Teknik yeterlikler:**

Teknik yeterlilikler bireyin çalışma alanı kapsamında somut olan uzmanlık bilgisini içeren bilgi ve becerileri içermektedir. Bu bilgi ve beceriler;

Yönetici bireyin okul ekonomisinin ilke ve kuramları hakkında uzmanlığının olması,

Okul maliyesi ve işletmesi hakkında uzmanlığının ve yöneticiliğinin olması,

Okul binasının hizmeti ve bakımı hakkında uzmanlığının olması,

Okul bina planlanması hakkında bilgisinin olması (Aydın M. , 2000).

#### **2. İnsancıl yeterlikler:**

İnsancıl yeterlilikler ortak bir amaç oluşturma, etkili çalışabilme, diğer insanlar hakkında varsayımda bulunabilme, inanç ve tutumları yönetme, sınırını belirleme, bireysel özellikleri gözetebilme gibi özellikleri içermektedir. Birey ve grupları güdüleme ve anlayabilme yetisi olarak da ifade edilebilmektedir (Başaran , 2004).

#### **3. Kavramsal yeterlikler:**

Kavramsal yeterlilikler bireyin okulu yer aldığı toplum ve eğitim sistemi içerisinde değerlendirebilmesi, kültürel ve ekonomik faktörleri ele alarak ortaya çıkan gelişimlere uyum sağlama yetisine sahip olma becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici bireyde var olması gerek diğer özellikler ise;

Bireyin var olan gücünü yetenek, bilgi ve deneyimleri ile beslemesi

İlerlemeyi ve gelişimi hedef alması

Öğrendiklerini diğer bireyler ile paylaşması ve kendini geliştirmeye sürekli olarak devam etmesi

İş etiğini bilmesi ve iş etik kurallarına uygun davranışlar sergilemesi

Fikir toplama

İş kurumunun çıkarlarını bireysel çıkarlarının üstünde tutan ve çalıştığı kuruma hizmet etmeyi üstün görme

Gerekli durumlarda hayır demeyi bilen ve kalabalık grubun içinde yalnız kalabilmeyi göze alma davranışlarına sahip olma (Canbolat , 2016).

Yönetici bireyi iş görenlerden ayıran temel çizginin sorumluluk ve görev alanları olduğu bilinmektedir. Sorumluluk ve görev yükünde artış meydana geldikçe potansiyel ve niteliklerde de artış olmalıdır. Bu nitelikler zamanla kazanılmakta veya bireyin temel özellikleri arasında yer almaktadır. Bir yöneticinin iyi olarak adlandırılması için kararsızlık, tutarsızlık, taraf tutma ve anlayışsızlık gibi negatif özelliklerinin olmaması gerekmektedir. İş gören bireylerin bu negatif özellikleri taşıması birim kısmını etkilerken yönetici bireyin bu olumsuz özellikleri kurumu etkilemektedir. İyi bir yöneticide olması gereken özelliklerin bazıları şu şekildedir; (Tortop & İşbir , 1996).

İyi bir yönetici yönetim ile ilgili enstrüman ve gereçleri iyi kullanabilmelidir.

İyi bir yönetici planlı, örgütleyici, işbirlikçi ve toparlayıcı olmalıdır.

İyi yönetici saygınlığın kazanılan bir özellik olduğunu bilmeli ve bu çerçevede davranış sergilemelidir. İş gören bireylerin düşüncelerini dikkate almalı, dinlemeli ve geri dönüt vermelidir.

İyi yönetici insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalıdır. İş görenlere girişkenlik kazandırabilmeli ve yeteneklerine uygun olarak rol dağılımı yapabilmelidir.

İyi yönetici yöneticilik vazifesini rütbe ya da ayrıcalık olarak değil, sorumluluk olarak algılamalıdır.

Yönetici bireylerin sorumluluklarına, bireysel becerilerine ve örgütlerine bağlı geniş bir görev alanları bulunmaktadır. Örgütlerin temel hedeflerine ulaşabilmede temel sorumluluk yönetici bireylerdedir. Bu sebepten dolayı yönetici bireyler

planlayıcı, sınır belirleyici, izleyici, girişimci, organize edici ve motivasyon sağlayıcı olmak üzere birtakım liderlik sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetici kademelerinin her üyesinin örgütü organize etme, karar alma, yönetme ve kontrol gibi sorumlulukları yer almaktadır. Bu sorumlulukların gerçekleşmesi için yöneticilerde bulunan rollerin olması gerekmektedir. Bu roller kararsal, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere 3 başlıkta toplanmaktadır. Her rol yönetici bireyin sahiplendiği planlama, yönetme, organize etme ve kontrol işlevlerini içermektedir (Griffin , 1996).

### **2.1.2. Okul yöneticiliği**

Sanayi devrinden bilgi devrine geçişte eğitimin gücü büyük rol oynamaktadır. Bilgi toplumunda kurumlar ve şirketler nicel özelliklerinden ziyade nitel özellikleri ile öne çıkmaktadırlar (Kocabaş & Yirci, 2012).

Okul yönetimi eğitim yöneticiliği olarak okulu ele almaktadır. Bazı ülkelerde okul işletme yönetimi başlığı ile bir alt alan yer almaktadır. Okul işletme yöneticiliği, ayrı bir uzmanlık alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanda yer alan işlevlerin bazıları şu şekildedir; muhasebe, güvenlik, personel yönetimi, finans ve bütçe kontrolü, okul bina yapısının kullanımı, bakımı, beslenme hizmeti, maliyet değerlendirmesi ve veri toplama. Türkiye’de yer alan okullarda bu işlevlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişi okul müdürüdür (Şişman , 2014).

Okul yöneticisi okul kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak amaçlara uygun olarak işlevleri gerçekleştiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2011). Okul yöneticisi Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı sorumluluklarını kapsamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine göre okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu görev ve sorumluluklar okul yöneticisinin öğrenci, öğretmen, veli ve dış çevreye eğitim ve öğretim konusunda liderlik yapması, verimliliğe katkı sağlaması, ekip ruhunu dinamik olarak devam ettirmesi, okul-çevre bağını kurması ve kurumu geliştirmesine yönelik faaliyetlerde bulunması olarak görülmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı , 2013).

Okul yöneticisi, bir okula atanma ve görevlendirme ile üst bir görev almaktadır. Okul yöneticisi aldığı yetkiyi etkili bir biçimde kullanabilir, bilgi ve donanımı ile destekleyebilir ise lider rolü kazanmaktadır. Lider rolü alan okul



yöneticisinin kurumu amacına ulaştırabilmesi kolaylaşmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte okul yöneticisinin liderlik vazifesi önem kazanmıştır. Yönetici birey etkili olarak görevini yerine getirebilmek için yöneticinin ikna kabiliyetinin yüksek olması gerekmektedir (Kaya Y. K., 1996). Okulun hedeflerini gerçekleştirme, yapısını yaşatma, koruma gibi öğelerin lideri okul yöneticisidir. Okul yöneticileri eğitim ve öğretim sürecinin gelişiminde, öğretmen kadrosunu güdülemede, kendilerini kuruma adalarında liderlik becerilerini kullanmalıdırlar (Akçay, 2003).

## **2.2. Liderlik Kavramı**

Lider nitelikleri bulunan birey lider olarak ifade edilmektedir. Lider bireylerin gönüllü hizmet göstermesi içi çaba harcayan, bireyler üzerinde etki bırakan, bireyleri belli bir amaç etrafında birleştiren (Gül , 2019); sahip olduğu nitelikler ile insanlarda güven duygusu oluşturup, insanları zor kararlarda yanına alabilen birey olarak tanımlanmaktadır (Eranıl , 2014). Eğitim kademelerinde liderler, toplumun gereksinimlerini gidermek için çeşitli özellikleri ile öğrenci ve öğretmenleri başarıya götürmektedirler (Kalyoncu , 2008). Okul yöneticisi lider olarak eğitim ve öğretim standartlarının yükselmesi için önlem almalıdırlar (Bilge , 2013).

Liderlik diğer bireyler ile etkileşimin ve bireyin grup içerisinde farklı bir rol oynamasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyim ile liderlik grupta bireyin davranışlarıdır. Liderlik, kişilerarası ilişki ve motivasyon süreçleri ile doğrudan ilgilidir (Doğanay , 2014). Günümüzde liderlik, bireyleri etkileme yapıyı harekete sokma ile sınırlı kalmamaktadır. Günümüz insanı bilgi, yetenek, beceri, yönetim anlama ve algılama stili ile lider bireyi işi yapan kişi konumuna getirmiştir. Rekabetin artış gösterdiği, çalışan bireylerin iş doyum ve morallerinin iş kapasitelerine yansıdığı, bilgi, beceri ve yeteneğin değer kazandığı toplumlarda liderlik önem kazanmış ve liderliğe yüklenen roller de artış meydana gelmiştir. Fakat günümüzde liderlik bireyleri etkileme, insanları eyleme geçirme ile sınırlandırılmamaktadır. Gelişen bilgi, yetenek, düşünce biçimleri ve algılama stilleri, başarıyı gereksinim olarak algılama eğilimi lideri düşünceyi meydana getiren kişi izleyici de eylemi gerçekleştiren kişi olmaktan çıkarmaktadır. Geleneksel anlamda liderlik bir grup içerisinde yer alan bireyleri bir amaç etrafında toplamak ve hedeflere ulaşmada gerekli olan nitelik, yetenek ya da deneyime sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Bayrak , 1997). Günümüzde liderlik kavramı ise örgütlerin var

olan hedef ve amaçlarını sürdürme ve verimliliğe katkı sağlamada çaba gösterme, bu durumları gerçekleştirme adına diğer çalışanlardan farklı özelliklere sahip olma olarak ifade edilmektedir. Lider birey bilgi, yetenek ve beceriyi aktif kullanma yetisine sahip olmalıdır. Günümüzde örgütsel anlamda sürekliliğin devamı ve rekabet ortamında üstünlük için lider bireyler şartları kurumların lehine çevirebilme ve gerekli zamanlarda kurallarda değişiklik yapabilme yetisine sahip olmaları gerekmektedir (Bass & Riggio , 2006).

Liderliğin iyi anlaşılması adına iki noktanın belirtilmesi ve göz önüne alınması gerekmektedir. Bu iki noktadan ilki bireyler yönetme ve yönetilme ihtiyacı taşımaktadırlar. İkinci önemli nokta ise ast-üst ilişkisinin var olduğu örgütlerde yer alan etkileyen-etkilenen ya da lider-izleyen ilişkisinin bulunmasıdır. Liderliğin geniş kapsamlı olması ve herkes tarafından lider olma ya da lider bireye bağlanma güdüsünün hissedilmesi, liderlik ile ilgili araştırmaların artmasına sebep olmuştur. Sosyoloji, yönetim bilimi, biyoloji ve psikoloji gibi pek çok bilim dalı liderlik kavramı ile ilgili tanımlamalar ve araştırmalar yapmıştır. Bu kapsamda literatürde liderlik ile ilgili pek çok tanımın yer aldığı görülmektedir (Karkın , 2004).

Liderlik kavramı birtakım şartlar kapsamında bir kişi veya grubun amaçlarına ulaşması adına tek bir bireyin kapasitesi ölçüsünde, diğer bireyleri yönlendirmesi ve süreç içindeki faaliyetlerin, farklı basamaklar şeklinde takip edilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda talimat veren birey liderlik sorumluluğu ile beraber istek ve emirleri sağlıklı olarak karşı tarafa yansıtmada önem arz etmektedir (Koçel , 2010). Liderlik ile ön plana çıkan diğer bir kavram ise lider birey olmaktır. Liderlik kavramı lider ile çevresindeki diğer bireylerin etkileşim sürecini ve liderin sergilediği tüm tutum ve davranışları kapsamaktadır. Bununla beraber liderlik kavramı, lider bireyin hükmetme, yönetme, yönlendirme, uygulama gibi süreçler için sahip olduğu bilgi, deneyim ve yetenekleri kapsamaktadır. Bu kapsamda liderlik çevreyi yönlendirme, eyleme geçirme, bir performansı ortaya koymaya yardımcı olma, liderin ve çevresindeki bireylerin çıkarlarının uzun zamanlı olarak kontrol etme süreçlerinin değer görüldüğü gözlemlenmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından liderlik kavramı, lider birey ile çevresindeki bireylerin ilişkisinde karmaşıklık ortaya çıkarmaktadır (Bakan & Büyükbeşe , 2010).

Küreselleşmiş ortamlarda kendini gösteren liderlik önceden rastlanılmamış şekilde karmaşık olduğu ve bu durumun beraberinde etkileşimi ve başa çıkma

mekanizmalarını ortaya çıkardığı görülmektedir. Teknolojik gelişmeler ve uluslararası iş birlikleri liderlerin kültür zekalarının gelişimine ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Bu nedenle geleneksel liderlik kavramından kurtulup, etkili liderliğe geçiş gerçekleşmiştir (Berglund & Holmgren , 2006).

### **2.2.1. Liderlerin özellikleri**

Lider bir bireyde var olması beklenen özellikler; bilgi, görev, deneyim ve amaçlara bağlı olma, cesaret, uyum, irade, ileri görüşür. Bu özellikleri taşıyan lider bireyler yönetsel alanda etkin rol gerçekleştirirler. Aynı zamanda bu bireyler idealleri gerçekleştirmede de başarılı olmaktadır. Etkili bir lider azimli, kararlı, grubu eyleme geçiren, tutarlı, güvenilir, motive edici, değişimlere ve gelişimlere açık, ilham verici adaletli, vizyon sahibi, iletişime açık, hızlı karar alan, empati kurabilen ve zaman yönetimini yapabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Akiş , 2004).

Alkın lider bireylerde olması gereken özellikleri beş grupta ele almıştır. Bu özellikler şu şekildedir; (Alkın , 2006)

Kişisel özellikler: İdare etme yetisi, sistematik düşünce, kararlılık, empati kurma

Fiziksel Özellikler: Dinç olma ve sağlık

Zihinsel Özellikler: Zeka, irade, disiplin ve özgüven

Duygusal Özellikler: Denge sağlama, kişisel tutarlılık ve kontrol

Genel Özellikler: Farklılıkları yönetme, hizmet eğilimi, dayanışma, politik bilince sahip olma ve işbirliği

Lider bireyler özellikleri kapsamında değerlendirildiğinde lider etkili iletişim kurabilen, izleyicilere duygusunu aktarabilen, ortak tavırlar ortaya koyabilen, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme adına gerekli adımları atan, izleyenleri doğru olarak yönlendirebilen özelliklere sahip olmalıdır. Rekabet ortamında lider bireyin bilgisini ortaya koyarak izleyenleri etkilemesi önemli bir özellik olarak görülmektedir. Bu sebeple lider bireyin izleyenleri onun bilgisine, gücüne güvenerek kendilerine rehberlik edecek olan birey olarak görmektedirler (Ekici , 2006).

Lider davranışlarının temel özellikleri arasında en önemli görülenin problemlerin çözümü sırasında diğer bireyler ile etkileşim içerisinde olmalarıdır. Lider birey ile diğer grup üyeleri arasında meydana gelen iletişim ağlarını geliştirmek, örgüt üyeleri ile güven bağı kurmak, saygı, içten davranma ve arkadaş ortamı oluşturmak liderleri önemli özellikleri arasında yer almaktadır. Lider bireyin verimliliği ve etkililiği grup elemanlarının hedefleri ile ilgili yapmış olduğu çalışmalara ve bu çalışma neticesinde belirlenen amaçların gerçekleşme oranına bağlı olduğu görülmektedir. Bu durumun gerçekleşebilmesinde lider bireyin rolünü benimsemesi, izleyicileri kabul görmesi, adımların doğru belirlenmesi, grup elemanlarının ihtiyaçlarının giderildiğinin diğer elemanlar tarafından fark edilmesi ve grubun başarısının gerçekleşmesi önemli rol oynamaktadır (Özsalmanlı , 2003).

### **2.2.2. Liderlik teorileri (yaklaşımları) ve kuram**

Liderlik yaklaşımları şu şekildedir; Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı. Bu yaklaşımlar şu şekilde açıklanmaktadır;

#### *2.2.2.1. Özellikler yaklaşımı*

Özellik yaklaşımının temel odağı liderlerin niteliklerine dayanmaktadır. Literatür çalışmaları incelendiğinde bireysel nitelikler ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların olduğu görülmüştür. Bu araştırmalar liderlerin çeşitli sınıflamada yer alan kişilik özelliklerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kişilik özellikleri arasında göreve karşı kişilik özellikleri, bireysel değerlendirme, bilişsel ve motifler faktörler yer almaktadır (Essays , 2013). Özellikler yaklaşımı, liderin niteliklerinin miras olarak mı kaldığı veya sonradan kazanıldığı konusunda yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır (Şimşek A. , 2006). Lider bireyin bulunduğu gruptaki bireylerin özelliklerinin lider bireyden daha fazla olması özellikler yaklaşımının tutarlı olmadığını ortaya koymaktadır (Can , Akgün , & Kavuncubaşı , 1998).

#### *2.2.2.2. Davranışsal yaklaşım*

Davranışsal yaklaşıma göre her kişinin kendine has liderlik tarzı bulunmaktadır. Bu yaklaşım belli bir eyleme geçmeden lider bireyin kapasitesi ile doğru orantılı olarak değişim gösterirken liderin aktif duruma geçmesi için gerekli görülen niteliklerin önemini vurgulamaktadır. Bir kişi her birey ile aynı düşünceye

sahip olmadığı gibi bir stilinde her durumda etkili olması beklenmemektedir (Khan , Nawaz , & Khan , 2016). Davranışsal teoriye dayanarak Robert Blake ve Jane Mouton 1950 yıllarının sonlarına doğru liderlik ızgarası ya da yöneticilik kavramlarını ortaya koymuşlardır. Izgara birbirleri ile iç içe olan iki tutumu içermektedir. Bu olgu sonuçlara odaklanan ya da üretimle ilgilenen bireyler için beş alternatif davranışsal liderlik stili ve endişe sunmaktadır. Bu iki boyut kendi içinde liderlik stilleri ortaya koymaktadır. Bu liderlik stillerinden en etkili olanının Takım yönetimi ya da Takım lideri olduğu bilinmektedir (Essays , 2013).

Davranışsal yaklaşım liderliği; liderde var olan niteliklerden çok ortaya koyduğu davranışların ve davranış sonrasında ortaya çıkan etkinin grup bireyleri tarafından onay görmesi ve takdir edilmesi ile oluşmakta ve uzun süreli olarak devam etmektedir. Lider bireyin hareketlerini ifade eden ve şekillendiren birtakım etkenleri göz önünde bulundurmak önemli görülmektedir. Grup içinde bulunan ve lider bireyin izinde ilerleyen bireyler, amaç özellikleri ve hedefe ulaşacak çevrenin nitelikleri bu faktörler arasında yer almaktadır (Eren E. , 1998).

#### *2.2.2.3. Durumsallık yaklaşımı*

Durumsallık yaklaşımına göre lider bireyin etkinliğinin liderlik stillerinin duruma nasıl uyduğunu ortaya koymaktadır. Lider, içinde hangi liderlik stili olduğunun farkına varmalıdır. Durumsallık yaklaşımına göre çeşitli şartların farklı liderlik tarzları gerektirdiğini öne sürmektedir. Bu teoriye göre her koşula ve duruma uygun farklı liderlik tarzları bulunmamaktadır. Bu sebeple kişinin bir grup içerisinde lider olarak yer alması sadece bireysel özellik ve yeteneklere bağlı değildir (Ekici , 2006). Durumsallık yaklaşımını davranışsal yaklaşımdan ayıran temel özellik liderliğin her koşul ve durumda aynı olmadığı, koşul ve durumlara göre farklı liderlik tarzları uygulanması gerekmesidir (Kandemir , 2018).

### **2.2.3. Liderlik tarzları**

#### *2.2.3.1. Otokratik liderlik*

Otokratik liderlik tarzına göre lider bireyler geleneksel tutumu sergilemektedirler. Ataerkil yönetimi benimsemektedirler. Ataerkil aile yapısında baba figürü söz sahibi niteliğindedirler. Otokratik liderlerde ise lider bireyler karar mercii olarak görülmektedirler. Sıklıkla bu özellik bakımından eleştiriye uğrasalar da

olumlu kısımlarının olduğu da bilinmektedir. Otoratik liderler karar verme noktasında hızlı karar verme yetisini sahiptirler. Bu kişilerin karar verme sırasında bir başka bireyden görüş ya da izin alma zorunlulukları bulunmamaktadır. Bazı toplumlarda bu bireylerin ulaşılmaz olarak algılanmaları grup üyelerinin lidere karşı hayranlık duymalarına neden olmaktadır. Az gerçekleşen bu hayranlık durumu otoriter ve baskıcı yapıyı benimsemiş toplumlarda sık sık ortaya çıkmaktadır (Özkaynar , 2017).

Otokratik liderler bütün kontrolün kendilerinde bulunmasını istemektedirler. Bu bireyler diğ er grup üyelerinin yeteneklerine güvenmedikleri için onları yakından denetleme ihtiyacı duymaktadırlar. Otokratik liderler günlük rutin işlevleri detaylı bir şekilde yürütmektedirler. Astları nadiren yetkilendirmektedirler (Vliert , 2006).

#### 2.2.3.2. *Demokratik (katılımcı) liderlik*

Yunancada halk (demos) ve iktidar (kratos) sözcüklerinden türeyen demokrasi kavramı iktidarın halka ait olması olarak ifade edilmektedir. Demokrasi tanımlanması zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü demokrasi kavramını içselleştirip uygulamaya çalışan bireyin yapısından dolayı farklı düşünce ve zihin yapısında olması ile birlikte demokrasi bireyden bireye farklılık gösteren bir kavram olarak gündeme gelmektedir. Bu sebeple bu kavramı bir kalıba sokmak oldukça zor görülmektedir (Gültekin , 2003). Demokratik liderlik açık ve kolektif bir yönetimi tarzı olarak tanımlanmaktadır. Grup içerisinde fikirlerin serbest olduğu ve düşüncelerin açıkça dile getirildiği bir yönetim biçimi hakimdir. Demokratik liderlik tarzından katılımcı lider olarak ifade edilen lider karar alma sürecinde diğ er grup üyelerinin de düşüncelerine önem vermektedir (Ray & Ray, 2012).

Demokratik liderlikte demokrasi ve insan temelli bir yönetim anlayışı hakimdir. Yönetim boyunca lider birey diğ er grup üyeleri ile beraber hareket ederek işletmeyi ileriye götürmeyi hedeflemektedir. Demokratik liderlik tarzında lider diğ er grup üyelerinin duygu, arzu, fikir ve düşüncelerine önem vererek amaca ulaşılmasına ve emek verilmesine gayret etmektedir (Eren E. , 2001). Demokratik liderliğin en önemli özelliği yönetim ve karar sürecinde diğ er grup üyelerinin düşüncelerine önem verilmesi ve fikirlerinin dikkate alınmasıdır (Sanghan , 2007).

#### 2.2.3.3. Serbest bırakıcı liderlik

Serbest bırakıcı liderlik tarzında amaç yönetimde kaynak ve bilgiyi kazanarak rakip grup ile iletişimde kalmak ve kontrolü hiçbir zaman elden bırakmamaktır. Serbest bırakıcı liderlik tarzında liderin ortaya koyduğu başarıda grup üyeleri, yaratıcılık, uzmanlık, iletişim kurabilme, kendi başlarına karar alma ve sorunlara çözüm üretebilme yeteneklerine sahiptirler (Mbera , 2015).

Özgürlüğü tam olarak ele alan bu liderlik tarzında, grup üyeleri kendi kendilerine karar vererek lidere yön vermekte ve bu şekilde her üyenin bir hedefi, planı ve programı bulunmaktadır. Bu liderlik tarzı mesleki uzmanlık, kurumların gelişim ve araştırmaları gibi yüksek bilgi ve uzmanlık gerektiren alanlarda uygulanması ön görülmektedir (Eren E. , 1998), (Yörük, Dündar , & Topçu , 2011). Bireye tam bir serbestlik sunan bu liderlik tarzında üyeler kendilerini en iyi şekilde geliştirip en doğru çözüm yolunu geliştirmeye yönelik güdülenmektedirler. Bu liderlik tarzında liderin ana görevi fikrini ortaya koymak ve kaynaklara ulaşmaktır (Arun , 2008).

#### 2.2.3.4. Dönüştürücü liderlik

Leithwood'a göre Dönüştürücü liderlik vizyon ve misyonun yeniden ifade edilerek, grup üyelerinin sorumluluklarının tazelenmesini ve hedefleri gerçekleştirmede sistemin yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır. Sahkin ve Rosenbach'a (Sashkin & William , 1993), dönüştürücü liderlin davranışlarını ifade ederken yönetici ve liderlerde bulunan özellikler dışında üç özellikten söz etmektedir. Bu özellikler doğuştan var olan değil, bireyin sonradan kazandığı özelliklerdir. Birinci özellik bireyin kendine olan güvenidir. İkinci özellik bireyin güç ihtiyacıdır. Üçüncü özellik ise kişinin vizyon sahibi olma isteğidir. Dönüştürücü lider kendine ait olan nitelikleri ile üyeleri bir araya toplamakta ve yeni hedefler için yönetme eylemi gerçekleştirmektedir (Tabak , 2001).

Vizyoner liderlik olarak ifade edilen dönüşümcü liderlik tarzında liderin en önemli özelliği yürüdüğü hedefte diğer grup üyelerini de yanında götürebilmesidir. Lider birey yolu görme, yürüme ve grup üyelerini bu yolda yürütme konusunda gönüllüdür. Lider bu işlevleri gerçekleştirirken vizyonunu da diğer grup üyeleri ile paylaşmaktadır. Dönüşümcü liderin odağı üyelerini, takipçilerini vizyonu ile motive edebilmektir. Dönüşümcü liderin üyeleri dinlemesi ve anlamaya çalışması ile motive

etme süreci gerçekleşmektedir. Bu sistem ile liderin grup içerisindeki saygınlığı da artmaktadır (Tanrıverdi & Paşaoğlu , 2014).

Dönüşümcü liderler çalışma ortamlarında üyelerinin değer ve davranışlarına değişimler yaratarak potansiyellerini ortaya koymaktadırlar. Rakip işletme dünyasında ve performansı artırma işlevinde lider bireyler üyelerin ve kuruluşların başarıya gitmelerini ya da hayatta kalmalarını sağlamaktadırlar. Dönüşümcü lider bireyler faaliyetlerini ortaya koymakta ve üyelerin beklediklerinin ötesinde performans ortaya koymaktadırlar (Gomes, 2014).

#### *2.2.3.5. Etkileşimci liderlik*

Etkileşimci liderlik tarzında lider izleyici bireylerin performansları karşısında şahsi ihtiyaçların karşılanması ile üyelerin performanslarını arttırmayı hedefleyen liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Bu liderler örgüt işleyişine büyük önem vermektedirler. Stratejik ve uzun süreli görüşe sahip olmadıkları bilinmektedir. Strateji gerektiren durumlarda genellikle geleneksel yolları kullanmaktadırlar. Rekabet gerektiren durumlarda ise iç verimliliğe yönelik maliyet liderliği yolunu kullanmaktadırlar. Bu tür liderler vizyon geliştirmekten uzak durmaktadırlar (Ülgen & Mirze, 2004).

Burns'a göre etkileşimci liderlik lider ve üyeler arasındaki alışveriş olarak tanımlanırken, Bass etkileşimci liderliği lider ile üyeler arasındaki alışverişini hedef ödül ilişkisi olarak ifade etmektedir. Bass'a göre bu liderler hedefi ve beklentiyi üyeler ile açık bir şekilde paylaşan ve performansın gerçekleşmesi sonucunda ödül ile sonuçlandıran liderlerdir (Bass , 1985).

Etkileşimci lider bireyler bir yönüyle de gelenekçi yapıyı taşımaktadırlar. Geçmişten gelen yararlı geleneklere sahip çıkarak bu değerleri gelecek kitleye taşıma görevini üstlenmektedirler. Girişimci olan bu liderler yeniliklere karşı açık olan dönüşümcü liderliğin aksine bu liderlik stilinde sabit olarak büyüme ve tasarruflu hakimdir (Canbolat , 2016). Etkileşimci liderlik, üyelerin ihtiyaçlarının ortaya koyulmasını önemsemektedirler ve bu gereksinimlerin giderilmesini önemli görmektedirler. Bu yönetim şartlı ödül yolu ile ilerlemektedir (Bass & Avolio , 2000).



#### 2.2.3.6. Serbestiyetçi liderlik

Serbestiyetçi liderlik tarzında lider iş ve sorumluluktan kaçınmakta ve üyelerin işlerine karışmamaktadır. Serbestiyetçi tarzı benimseyen liderler bireysel ya da grup kararlarında fikirlerini belirtmezler karar sürecinde etkileri bulunmamaktadır. Üyeler tarafından kendilerine soru sorulduğunda bilgi paylaşımında bulunurlar fakat tartışma ve yorumda uzak durmaktadırlar (Lewin , Lippitt , & Ralph , 1939).

Bu liderlik tarzında lider birey grup etkinliklerine dahil olmamaktadır. Yetki grup üyelerinde bulunmaktadır. Fakat istedikleri zaman dahil olabilmektedirler. Liderin rolü ile grup üyelerinin rolü aynı görülmektedir. Bu liderlik tarzında grup sıklıkla farklı yönere kaymakta ve bu durum hedefe ulaşmayı zorlaştırmaktadır (Ilgar , 2000).

### 2.3. Tükenmişlik

Literatürde tükenmişlik ile kabul gören ilk tanım Herbert Freudenberger tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik başarısızlık, yıpranma, güç ve enerjide azalma ya da karşılanmayan istekler sonrasında kişinin iç kaynaklarında ortaya çıkan tükenme olarak ifade edilmektedir (Freudenberger J. H., Staff Burnout, 1974). 1970 yıllarında tükenmişlik durumu pek çok kişi tarafından tanımlanmıştır (Rodgerson , 1994).

Tükenmişlik kişide var olan kaynaklar ile stres sebeplerinin kaldırılmaması ve bu süreç içerisinde dış çevreden destek alınmaması ya da almak istememesi önemli bir sebep olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik durumuna neden olan stres durumunu diğer durumlardan ayıran en önemli unsur, bireyin iş yaşantısındaki etkileşimlerinin sonucu ortaya çıkmasıdır (Arı & Bal , 2008).

Tükenmişlik iş yaşantısındaki yıkıcı veya gerilim durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu durum enerji, mutluluk, bakış açısı ve amaç eksikliği olarak görülmektedir. Tükenmişliğin ümitsizliğe, çözüm üretememeye, yetersizliğe, çaresiz kalma hissine ve zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olduğu bilinmektedir. Somut olarak ise tükenmişlik; Duygusal tükenme, iş ortamından kaynaklı davranış ve tutumlarda olumsuz farklılaşmalar, zihinsel duyarsızlaşma ve başarıda azalmadan oluşmaktadır. Tükenmişlik durumu kişide bitkinliğe, ümitsizliğe, olumsuz benlik gelişimine, umutsuzluğa, aile ve iş ilişkilerinde olumsuz tutum ve

davranışlara sebebiyet veren duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak çökme durumudur (Hablemitoğlu & Özmete , 2012).

Tükenmişliğin olumsuz yanları örgüt seviyesi ile kalmayıp kişinin yaşantısında bir çok problemin oluşmasına sebep olmaktadır. Birçok araştırmada tükenmişliği iş yaşantısı dışında aile içi çatışmalara, depresyona, uykusuzluğa, alkol ve sigara kullanımına neden olduğu görülmektedir (Kaçmaz N. , 2005).

### **2.3.1. Tükenmişliğin belirtileri**

Birey aşağıda yer alan maddelerin yarısında fazlasına evet yanıtını veriyorsa bu kişinin tükenmişlik sendromu yaşama olasılığı düşünülmelidir. Tükenmişlik semptomları şu şekildedir (Greenberg , 2011), (Schiffman , 2005);

Sürekli yorgunluk hali

İş performansında düşüş

İşten tatmin olamama

Sebepsiz sinir ve öfke

Unutkanlık

İş düşüncesinden dolayı uykusuzluk

Çabuk hastalanma

Karın ve baş ağrısı

Bireyin kendiyile ve iş arkadaşları ile çatışma yaşaması

Alkol ve uyuşturucu kullanımı

İnsanlarla iletişim kurmak istememe

Çabuk sıkılmama

İşe gitmede isteksizlik

İş hayatının özel hayatı olumsuz yönde etkilemesi

Tükenmişliğin fiziksel semptomlarının; sebebi belli olmayan bel, kas ve boyun ağrıları, artan baş ağrıları, cilt problemleri, baş dönmesi, sindirim sistemi rahatsızlıkları gibi psikolojik kökenli fiziksel rahatsızlıklar olarak bilinen uyku problemleri, yorgunluk ve halsizlik, psikosomatik bozukluklar, kilo değişimleri,

solunum güçlükleri, enerji azalması, vücut direncinde azalma, tansiyon sorunu ve soğuk algınlığı olduğu bilinmektedir (Balcıoğlu, Mehmetali, & Rozant, 2008).

Tükenmişliğin kişide olumlu duyguları azaltmakta ve olumsuz duyguları da arttırmaktadır. Umutsuzluk durumu, sürekli öfkeli olma, iş ve aile hayatında problemlerin yaşanması, gerginlik durumunda artış, mutsuzluk, memnuniyetsizlik, ilgisizlik, eleştirilere hassaslık, sabırsızlık, özgüven ve öz saygıda düşüş, karar almada zorluk, hayal kırıklığı, desteksiz hissetme, anlamsızlık, boşluk, güvensizlik gibi belirtileri olan psikolojik ve duygusal belirtilerdendir (Kaya G. , 2016).

Tükenmişliğin kişinin kendine, işine ve yaşamında dair olumsuz davranış geliştirmesi ile yani zihinsel belirtilerle beraber ilerleyeceği ve sonrasında davranışsal problemlere neden olacağı bilinmektedir (Ersoy, Yıldırım , & Edirne , 2001). İş hayatının ve işin meydana getirdiği kaygı kişide zihinsel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Dikkat düzeyinde azalma, olumsuz durumlara odaklanmaya neden olabileceği gibi iş dışındaki zaman dilimlerinde işe dair düşünmeden kişinin kendini alamaması gibi durumlar görülebilmektedir. Bu durumlar bireyde gerginlik ve problemlere sebep olmaktadır (Kaya G. , 2016).

Davranışsal semptomlar gözlemci bireyler tarafından kolay fark edilen tükenmişlik semptomları olup aslen tükenmişliğin tehlikeli bir boyuta geldiğini göstermektedir (Sürgevil O. D., 2014). Tükenmişlik yaşayan kişilerde başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, miskinlik, ani sinirlenme, odaklanamama, unutkanlık, ağlama krizleri, içe dönme, öfke patlamaları, insanlardan uzaklaşma, yalnızlık hissi, alınganlık, yeme problemleri, evlilik içi kavga ve boşanma, ilaç, tütün ve alkol tüketimi veya tüketimde artış, erteleme veya tamamlanamama, güvensizlik veya kaçınma gibi davranışsal semptomlar ile karşımıza çıkmaktadır. İşe özel bazı davranışsal semptomlarda bulunmaktadır. Bunlar bireyin işe gitmemesi ya da geç kalması, işe gitmede isteksizlik, işi ağırdan alma, iş ile ilgilenmeme, yöneticilere karşı alay ve küçümseme tavırları, yöneticilere tek tip tutum, yenilik ve değişime direnme, suçlama ve iş arkadaşları ile iş konusunda tartışmadan kaçınma davranışlarıdır (Freudenberger J. H., Staff Burnout, 1974).

### **2.3.2. Tükenmişliğin sebepleri**

Tükenmişlik olgusu kültürel ve ekonomik dönüşüm ve gelişim ile doğrudan etkilidir. Bu dönüşüm ve gelişme bireylerde psikolojik rahatsızlığa ve ardından

tükenmişliği sebep olmaktadır (Schaufeli , Michael , & Christina , 2019). Tükenmişliğin ortaya çıkmasına etkisi olan pek çok etmen yer almaktadır. Demografik, örgütsel ve kişisel nedenlerin yanı sıra kültürel farklılıklar, iş yaşantısında başa çıkılamayan stres durumu ve iş yükü ile bireyin enerjisi arasında dengenin sarsılması gibi faktörler tükenmişlik durumunu ortaya çıkarabilmektedir (Dinç , 2008).

Günümüzde yaşamın büyük bir kısmı işe ayrılmaktadır. Bu nedenle iş yerinde bireyin kendini huzurlu ve mutlu hissetmesi önemli görülmektedir. İş yerinde kendini mutlu hisseden bireyler iş yaşantısından sonra ki hayatlarında da bu mutluluğa sürdürmektedirler. Aksi durumda yani iş yerinde mutsuz olan ve stres yaşayan bireyler ise iş dışı yaşantılarında da memnuniyetsiz olabilmektedirler (Demirkol, 2006).

Tükenmişlik durumuna gelen kişilerin bir çoğu hedeflerine ulaşmak için büyük çaba harcamışlardır. Bu bireylerin yaşama dair büyük beklentileri olduğu, sınırları zorladıkları, sürekli dahası için çabaladıkları, azla yetinmeyi reddettikleri görülmektedir. Tükenmişlik nedenleri bireylerin idealleri ile doğrudan ilişkilidir. Tükenmişliği göze çarpan nedenleri sıklıkla arkadaşları ile uyumsuz olmaları, iş ile karakter arasında tezatlık olması, sosyal desteğe ihtiyaç duymamaları yer almaktadır (Dinç , 2008).

Tükenmişlikte birey iş ortamında kendini yetersiz görmekte ve iş yaşantısında stresli durumlarda kendini göstermektedir. Tükenmişlik durumunu ve stresi azaltan ya da arttıran nedenler örgütsel, bireysel ve çevresel olarak üç grupta görülmektedir. Bu faktörler incelendiğinde bireysel faktörler; yaş, medeni durum, çalışma yılı, cinsiyet, eğitim seviyesi ve medeni durumdur. Çevresel faktörler; çalışılan okulun koşul ve özellikleri ile öğrencilerin durumlarını içermektedir. Örgütsel faktörler arasında ise sosyal ve profesyonel yardım, iklim, rol kargaşası, kültür, sorumluluğun fazla olması yer almaktadır (Özben & Argun, 2005).

Yaş kişinin tükenmişlik seviyesin etkileyen etmenler arasında yer almaktadır. genç bireylerde gözlemlenen tükenmişlik ile ileri yetişkinlikte gözlemlenen tükenmişlik seviyesi arasında farklılık olduğu görülmektedir. Literatür çalışmaları incelendiğinde genç bireylerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmaktadır (Hipps & Malpin , 1991).

Medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasında ilişki olup olmadığını inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırma bulguları birbirinden farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Maslach & Jackson , 1981).

İş yaşantısına özgü tutumlar da tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Kişinin çalıştığı kurumdan, meslekten istek ve beklentilerinin karşılanması tükenmişlik seviyesini etkilemektedir. Kişinin çalışma yaşamındaki tecrübeleri ve beklentilerinin karşılanmaması iş yaşantısına karşı tutum ve davranışını etkileyerek tükenmişliğe sebep olmaktadır (Dönmez, 2019).

### **2.3.3. Tükenmişliğin oluşumu**

#### **Coşku ve Şevk Dönemi**

Çalışan birey coşku ve şevk durumunda iş ile alakalı gerçek dışı istek ve beklentileri sahiptir. Bu durumlarda idealler ile bağlantısı olan bu beklentiler bireyin tükenmişlik seviyesinin şiddetlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Özdeştirdiği iş sonucu yaşanan olumsuzluk bireyde şiddetli psikolojik semptomlar ortaya koymaktadır. Coşku ve şevk dönemi sıklıkla işe başlama döneminde ortaya çıkmaktadır (Maslach & Goldberg , 1998).

#### **Durgunluk Dönemi**

Birey gerçek ve idealler arasındaki farklılıkları deneyimlemeye başlamasıyla ortaya çıkan fark tükenmişlik ve hüsrana düzeyini etkilemektedir. Durgunluk döneminde kişinin işe dair motivasyon seviyesinde azalma meydana gelmektedir.

#### **Hayal Kırıklığı Dönemi**

Kişi hayal kırıklığı yaşadığı zaman iş ile ilgili sınırların farkına varmaktadır. Yeterli düzeyde sorumluluk ve karar alma yetisi olmayan kişi, yöneticiler tarafından onaylanmadığı düşüncesine kapılıp kendini yetersiz ve işe yaramaz hissetmeye başlar. Hedeflerinin engellenmesi kişilerin beklentilerinin karşılanmamasına neden olmaktadır. Kişi çabalarının engellendiğini düşünmektedir. Birey bu durumda kendi yeterliliklerini sorgulamaya başlamaktadır. Bu sorgulama evresi kişiyi sosyal çevresinden, ailesinde uzaklaştırmaktadır. Bu dönem sonu apati dönemi olarak ifade edilmektedir (Maslach & Goldberg , 1998).

## **Apati Dönemi**

Apati döneminde genellikle geri çekilme ve yakınma durumları gözlemlenmektedir. Kişi kabul gördüğü durumu içselleştirmeye başlamaktadır. Bu durum kişide olumsuz duygu durumuna sebep olmaktadır. Kişi işini sadece ekonomik ihtiyaçlara bağlamaktadır. Bu dönemde olaylara teslim olma davranışı sergilenmektedir. Birey hayal kırıklığı durumunu sürekli devam eden bir olgu olarak nitelendirmektedir. Kişinin hayatı memnun edici ise doğal hayata devam edebilmek mümkün olabilmektedir.

Tükenmişliği evreleri şu şekildedir;

### **Birinci Evre**

Kişinin işe başlama dönemi olarak nitelendirilen birinci evre yani şevk ve coşku dönemi olarak ifade edilmektedir. Bu evrede kişi işte başarı elde etmek adına bütün çabasını harcamakta ve işini hayatının merkezine koymaktadır. Bu sebeple uzun mesai saatlerine, yoğunluk ve baskıya uyum göstermektedirler (Kaçmaz N. , 2005).

### **İkinci Evre**

İkinci evre kişinin işine dair gösterdiği çabalar duygular ile analiz edilmektedir. Bu evrede kişinin iş motivasyonunda azalma meydana gelmektedir. Kişi işine harcadığı çabanın karşılığını göremediğinde durağanlaşma yaşamakta ve ilgi alanlarında farklılaşma olmaktadır (Erol & Tarhan , 2015).

### **Üçüncü Evre**

Üçüncü evre olan engellenme evresi genellikle emeğin karşılığı gelmediğinde başlayan evredir. Kişinin işine dair coşkusunun azalması ve başarısını göstermesi engellendiğinde ortaya çıkmaktadır. Engellenme hissi kişinin yeni olay ve durumlara uyum göstermeye çalışırken sergilediği olumsuz davranışların olduğu evre olarak ifade edilmektedir (Kayabaşı, 2008).

### **Dördüncü Evre**

İlgisizlik veya umarsızlık olarak ifade edilen dördüncü evrede kişinin işe olan ilgi ve isteğinde azalma durumu gerçekleşmiştir. İşe ve sorumluluklara azalan ilgi

kaybı bireyin işe geç gitme, mesaiye durmama, iş yerindeki arkadaşlarına karşı duyarsız kalma gibi durumlara sebep olmaktadır (Erol & Tarhan , 2015).

Bu dört evrenin gerçekleşmesinde sonra kişide tükenmişlik seviyesi belirlenmektedir. Kişilerin tükenmişlik düzeylerinin zamanla artması ve fiziksel olarak kişinin kendini bitkin hissetme durumu zamanla farklılaşabileceği gibi daha fazla ilerleyerek sendrom haline de gelebilmektedir (Ceyhan & Siliğ, 2005).

#### **2.3.4. Tükenmişliğin boyutları**

Maslach tükenmişliği üç boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar sırası ile Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olarak ifade edilmektedir (Onay & Kılıcı, 2011).

##### *2.3.4.1. Duygusal tükenme*

Tükenmişliğin en fazla görülen ve sık şekilde ortaya çıkan boyutunun duygusal tükenme olduğu bilinmektedir. Duygusal tükenme boyutunda bireyler bitkinlik, yıpranmışlık, enerji azalması ve yorgunluk gibi duygular yaşamaktadırlar. Rutin hayat ile iş hayatına karşı oluşan isteksizlik hali ve enerji azalması şeklinde kendini gösteren ve sendromun ilk boyutunu oluşturan duygusal tükenmede iş hayatında yer alan bireyler kendilerini yorgun ve bitkin hissetme eğilimi taşımaktadırlar. Çalışan bireylerin çevrelerine yararlı olamadıkları ve işe yaramadıkları düşünceleri yer almaktadır (Torun, 1995).

##### *2.3.4.2. Duyarsızlaşma*

Çalışan bireyler diğer iş arkadaşlarına duydukları güven ile beraber onlara karşı inançlarını kaybetmeleri durumunda iş yerine ve iş yerindeki arkadaşlarına karşı uzak ve soğuk davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar. Duyarsızlaşma durumunda kişi tükenmişlik ve hayal kırıklığından kendini korumak için diğer insanlara ve iş yerine karşı mesafe almaktadır. Duyarsızlaşmaya sebep olan etmenler bireyin işi dışında kişisel olmaya objeler olarak kabul görüldüğünde bu durum yönetilebilmektedir. İnsani hizmetlerin yanı sıra bireyler cesaretsiz olduklarında, alaycı ya da kayıtsız tutum geliştirerek bilişsel uzaklaşma gerçekleştirmektedirler. Bilişsel uzaklaştırma duygusal tükenmeye karşı verilen ani bir tepki olarak ifade edilmektedir (Ören & Türkoğlu, 2006).

#### 2.3.4.3. Düşük başarı hissi

Duygusal ve fiziksel tükenmişlik yaşayan kişi, kendine ve hizmette bulunduğu bireylere olumsuz duygu hissedene bireylerin işlerini yerine getiremediklerinde yetersizlik duygusu geliştirmeye başlamaktadırlar. Bu kapsamda kişisel başarının azalması iki yapıya eşlik etmektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Kişinin çevresindeki diğer bireylere karşı olumsuz ve saldırganca tutum ve düşünce geliştirmeleri bir zaman sonra kişinin kendisine yönelmektedir. Suçluluk duygusu zamanla baskın hale gelirken, kişinin diğer insanlar tarafından sevilmediğini düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Bu kısma gelen bireyler profesyonel olarak yardım almalıdırlar. Sorunların çözülemeyeceğine dair inanç geliştirme, geleceğe dair bir beklentinin olmaması, yeni problemlerin meydana geleceğine dair kaygı ve düşünceler ile beraber kişinin kendisine başarısız olarak nitelendirmesi ve kaybedenlere dair yenilgi psikolojisine girmeleri bu evrenin ön temel göstergesi olarak görülmektedir (Izgar, 2000).

### 2.3.5. Tükenmişlik modelleri

#### 2.3.5.1. Cherniss modeli

Chernis tükenmişlik ve zaman arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik zaman ile meydana gelen bir sendrom olarak ifade edilmektedir. Çalışma ile olan idealler ile gerçeklerin uyuşmaması tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Tükenmişlik yaşayan birey stres ile başa çıkma yöntemlerinden yararlanmaktadır. Her başa çıkma yöntemi ile farklılaşmayan tükenmişlik biride davranış değişikliklerinin sık sık ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Burke , 1987).

#### 2.3.5.2. Leiter modeli

Leiter tükenmişlik modeli iki koşula bağlı bir kuramdır. Birincisi iş dışında diğer zaman dilimlerini de etkileme düşüncesi, ikincisi üç boyutun kişilik ve çevresel koşullar sebebi ile farklı ilişkileri bulunduğu düşüncesidir. Leiter modelinin odak noktası duygusal tükenmişlik üstüne kuruludur. Çalışan bireyler iş ortamında karıştıkları stres ve isteklere duyarlı bir halde olduğundan duygusal tükenmişlik gelişmektedir. Bu model çalışan bireylerin bu tükenmişlik durumu ile mücadelesinde yöneticilere karşı duyarsızlaşma yöntemini kullanmaktadır. Duyarsızlaşma çalışan kişilerin iş yerindeki ilişkilerinde bireysel yeterliliklerini ve azalan başarıma



duygularını ortadan kaldırmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğe neden olan durumlar iş ortamındaki stres, iş ortamındaki kişiler ile yaşanan çatışmalar ve iş yükü olarak belirlenmiştir. Duyarsızlaşma başarıyı ve tükenmişliğe neden olan diğer faktörleri etkilemektedir (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

#### *2.3.5.3. Gaines ve Jermier modeli*

Gaines ve Jermier tükenmişliğin duygusal boyutuna odaklanmaktadır. Gaines'e göre duygusal boyutta tükenmişlik tükenmişliğin temeli olarak görülmektedir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik diğer alt boyutları da etkilemektedir (Gaines & Jermier , 1983).

#### *2.3.5.4. Perlman ve Hertman'ın tükenmişlik yaklaşımı*

Perlman ve Hertman tükenmişlik ile ilgili araştırmaları inceledikten sonra yeni bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşıma göre sürekli olarak stres yaşayan kişilerin bu problem sonucunda fiziksel ve duygusal tükenme yaşadıkları, iş üretiminde ve iş ortamındaki bireyler ile çatışmalar ile karşı karşıya gelmeleri tükenmişlik olarak ifade edilmektedir. Tükenmişliğin temel kaynağının stres olduğunu ve stresinde davranışsal, fizyolojik ve duygusal sorunlara sebep olduğunu belirtmişlerdir. Çevresel ve bireysel faktörleri bir bütün olarak ele alan bu modelde kişisel özelliklerin, sosyal çevrenin ve iş ortamının tükenmişlik ile baş etmede önemli etkenler olduğu bilinmektedir (Perlman & Alon , 1982), (Polatçı , 2007).

#### *2.3.5.5. Meier'in tükenmişlik yaklaşımı*

Bandura'nın temelini oluşturduğu tükenmişlik yaklaşımı bireyin kendine ait olumlu düşünceler hissetmesi ve hedeflerinin bilincinde olan kişilerin yaşamlarında etkisi olacak yaşam olaylarına dayanan öz yeterlilikten beslenmektedir. Meier tükenmişliği bireyin işine ait olumlu pekiştirici beklentisinin, pekiştiricileri kontrol beklentisinin düşük seviyede olması ve bu kontrolü yapmaya dair bireyin kendini yeterli görmemesi ile süreklilik gösteren iş tecrübelerinin bir sonucu olarak ifade etmektedir (Polatçı , 2007), (Toğa , 2016).

#### *2.3.5.6. Pines tükenmişlik modeli*

Pines tükenmişlik yaklaşımında tükenmişlik kavramı duygusal, fiziksel ve zihinsel bakımdan kişinin bitkin olması olarak tanımlanmaktadır. Kronik olarak

yorgunluk hissi, zayıflık , enerjide azalma fiziksel tükenmişliği; umutsuzluk, hayal kırıklığı ve aldanmışlık duygusal tükenmişliği; diğer insanlara, iş yaşantısına, dünyaya ve kişinin kendisine dair olumsuz davranış ve tutumları ise zihinsel tükenmişliği ifade etmektedir. (Yıldırım, 1996).

Pines (1997) tükenmişliğin temel nedeninin iş ortamından kaynaklandığını öne sürmektedir. Diğer bir ifade ile iş ortamında çalışan bireylerin üstünde kurulan baskı olarak da tanımlanmaktadır. Pines tükenmişlik yaklaşımında iş ortamının kişiyi tümüyle desteklemesi veya engellemesi söz konusu olmamaktadır. Bu sebeple tükenmişlik algısı bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu durum aynı iş ortamında çalışan bireylerden birinin tükenmişlik durumu hissederken diğere bir çalışanın bu algıya sahip olmaması ile açıklanabilmektedir (Yıldırım, 1996).

### **2.3.6. Tükenmişlik sendromu**

Günümüzün temel sorunları arasında yerini alan tükenmişlik durumu bireylerin iş ortamlarında kurdukları sosyal ilişkilerin kötüye gitmesi ile ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik kavramı ilk Amerika'da 1970'li yıllarda hizmet alanında çalışan bireylerde ortaya çıkan bunalımı tanımlamak için kullanılmıştır. Tükenmişlik sendromu kavramını ise ilk olarak 1974 tarihinde Herbert Freudenberger ortaya koymuştur. Freudenberger (1974) tükenmişlik sendromunu yıpranma, başarısızlık, güç ve enerji kaybı ya da beklenmedik istekler neticesinde kişinin iç kaynaklarında ortaya çıkan tükenmişlik hali olarak tanımlamaktadır. Tükenmişlik kavramı günümüz toplumsal yaşamının bir parçası olarak hayatımıza anlam katma çabası sonrasında gelişim gösteren bir olgu olarak ifade edilmektedir (Freudenberger & Geraldine , 1981).

Edelwich'e (1980) göre tükenmişlik kavramı diğer insanlara yardım eden meslek gruplarında çalışan kişilerde, çalışma koşullarının neticesi olarak; enerji de kayıp yaşanması olarak tanımlanmaktadır. Tanımda bulunan çalışma koşulları arasında müşteri fazlalığı, yetersiz eğitim, düşük ücret, uzun mesai, memnuniyetsiz müşteri profili, politik veya bürokratik zorlamalar, sınırlar, kişisel istekler yer almaktadır (Sürgevil O. , 2005).

Tükenmişlik kişide var olan değerlerde, maneviyat ve itibarda ortaya çıkan aşınmayı ifade etmektedir. En doğal tanımı ile tükenmişlik durumu insan ruhunun çöküşü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyiş ile tükenmişlik sürekli ve yavaş

gelişim gösteren, bireyi çıkmaza sokan bir hastalık olarak bilinmektedir (Maslach & Michael , 1997).



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM VE TEKNİKLER

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modeline göre hazırlanmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasındaki değişimin derecesini ya da varlığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma ilişkisel tarama modeline uygun olarak katılımcı bireylere uygulanmıştır. Örneklem seçiminde basit-rastgele örneklem seçim yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki özel okullar olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu ise Esenyurt ilçesindeki özel okullarda çalışmakta olan 400 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcı bireyler Esenyurt ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenler arasından seçilmiştir. Aydınlatılmış onam formu katılımcılardan yazılı olarak alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

#### 3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmaya dahil edilen katılımcılar hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı bireyin hazırlamış olduğu formdur. Bu formda katılımcı bireylerden yaş cinsiyet, gelir düzeyi, çalışma saatleri kronik ve psikiyatrik rahatsızlıklar hakkında bilgi alınmıştır.

#### 3.3.2. Liderlik tarzları davranış ölçeği

Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) geliştirdiği Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği 5 alt boyuttan oluşan 59 maddelik, beşli Likert tipi ölçektir. Ölçek içerisinde okul yöneticilerinin serbest bırakıcı, otoriter, etkileşimli, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarına yönelik maddeler bulunmaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısının .87 olduğu görülmektedir. Bu veri güvenilirlik sayısının yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar incelendiğinde; 1 ile 10. maddeler ve arasındakiler liderlik boyutunu, 11 ile 23. maddeler ve arasındakiler demokratik liderlik boyutunu, 24 ile 34. maddeler ve arasındakiler serbest bırakıcı liderlik

boyutun, 35 ile 49. madde arasındakiler dönüşümcü liderlik boyutunu, 50 ile 59. maddeler ve arasındakiler etkileşimci maddeleri ölçmektedir. Aynı zamanda 24, 25, 29 ve 32. Maddeler ters olarak puanlanmaktadır (Taş vd., 2007).

### 3.3.3. Maslach tükenmişlik ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşan 3 alt boyutlu bir ölçektir. Bu ölçek Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Boyutlar incelendiğinde; kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu olumlu maddelerden meydana gelirken diğer iki boyut olumsuz ifadelerden oluşmaktadır. Bu sebeple alt boyutlar ayrı olarak değerlendirilmektedir. Ergin tarafından 1992 yılında Türkçeye çevrilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği 235 katılımcı üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veri sonuçları sonrasında ölçekte birtakım değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin düzenlenmiş hali 7 basamaklı beşli dereceleme yöntemi ile cevaplanması uygun görülmüştür (Ergin , 1992). Yapılan güvenirlik testi sonucunda sırası ile alt boyutların güvenirliklerinin .83, .72 ve .67 olduğu görülmüştür. Cronbach Alfa kat sayısı için Duygusal Tükenme boyutunun .83, Duyarsızlaşma boyutunun .71 ve Kişisel başarı boyutunun .72 olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şenel , 2011).

### 3.4. Verilerin Analizi

İlk olarak veriler SPSS'e aktarılmış ve sonrasında analizlere başlanılmıştır. Parametrik veya non-paramaterik analizlerin kullanılmasını belirlemek için normallik testi uygulanmış ve basıklık-çarpıklık incelenmiştir. Basıklık-Çarpıklık değerleri -2, +2 arasında olduğundan dolayı normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. (George ve Mallery, 2010).

#### Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Liderlik Tarzları Davranış Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basık Değerleri

	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Duygusal Tükenme	0.452	1,177
Duyarsızlaşma	0.211	-0.737
Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	0.775	-0.064
Otokratik Liderlik	-0.355	-0.632
Demokratik Liderlik	-0.046	-1.401
Serbest Bırakıcı Lider	-0.422	-0.301

Dönüşümcü Liderlik	-0.183	-1.074
Etkileşimci Liderlik	-0.292	-0.765

Normal dağılım tespit edildikten sonra analize parametrik testlerle devam edilmesine karar verilmiştir. Bağımsız Gruplar t-testi ile iki grup arasındaki farkı tespit etmek için kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ikiden fazla grup arasındaki farkı tespit etmek için kullanılmıştır. Pearson Korelasyon analizi ile ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu kısım, Sosyodemografik Bilgi Formu ile toplanan verilerin analizi bulgularını içermektedir.

**Tablo 4.1.** Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı

		<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	184	46,0
	Kadın	216	54,0
	Toplam	400	100,0
Gelirinizden memnun musunuz?	Evet	119	29,8
	Hayır	281	70,3
	Toplam	400	100,0
Yaş	20-30	240	60,0
	31-40	104	26,0
	40 üzeri	56	14,0
	Toplam	400	100,0
Görev süresi	1-5 Yıl	245	61,3
	6-10 Yıl	101	25,3
	11 ve üzeri	54	13,5
	Toplam	400	100,0
Medeni durum	Evli	128	32,0
	Bekar	272	68,0
	Toplam	400	100,0
Eğitim durumu	Üniversite	377	94,3
	Yüksek Lisans	23	5,8
	Toplam	400	100,0
Herhangi psikiyatrik rahatsızlığınız var mı?	Evet	45	11,3
	Hayır	355	88,8
	Toplam	400	100,0
Herhangi fiziksel rahatsızlığınız var mı?	Evet	50	12,5
	Hayır	350	87,5
	Toplam	400	100,0

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubuna katılanların %46'sı erkek, %54'ü kadın, %29.8'i gelirinden memnun, %70.3'ü gelirinden memnun değil, %60'ı 20-30 yaşları arasında, %26'sı 31-40 yaşları arasında, %14'ü 40 yaş üzeri, %61.3'ünün görev süresi 1-5 yıl arası, %25.3'ünün görev süresi 6-10 yıl arası, %13.5'inin görev süresi 11 yıl ve üzeri, %32'si evli, %68'i bekar, %94.3'ü üniversite mezunu, %5.8'i yüksek lisans mezunu, %11.3'ünün psikiyatrik bir rahatsızlığı var, %88.8'inin yok, %12.5'inin fiziksel bir rahatsızlığı var, %87.5'inin yok.

**Tablo 4.2.** Maslach tükenmişlik ölçeği ve liderlik tarzları davranış ölçeğine ait betimsel istatistikleri

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	$\bar{X}$	<i>Ss.</i>
Duygusal Tükenme	400	8	53	17,77	6,40
Duyarsızlaşma	400	6	25	12,06	4,30
Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	400	8	21	11,26	2,87
Otokratik Liderlik	400	1	5	2,91	1,04
Demokratik Liderlik	400	1	5	2,69	1,19
Serbest Bırakıcı Lider	400	1	5	2,87	0,93
Dönüşümcü Liderlik	400	1	5	2,71	0,92
Etkileşimci Liderlik	400	1	5	2,80	0,98

Katılımcıların Duygusal Tükenme ortalaması 17,77 (ss=6,40), Duyarsızlaşma ortalaması 12,06 (ss=4,30), Kişisel Başarı Duygusunda Azalma ortalaması 11,26 (ss=2,87), Otokratik Liderlik ortalaması 2,91 (ss=1,04), Demokratik Liderlik ortalaması 2,69 (ss=1,19), Serbest Bırakıcı Lider ortalaması 2,87 (ss=0,93), Dönüşümcü Liderlik ortalaması 2,71 (ss=0,92), Etkileşimci Liderlik ortalaması 2,80 (ss=0,98)'dir.

**Tablo 4.3.** Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre Maslach tükenmişlik ölçeğine ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss.</i>	<i>t</i>	<i>Sd.</i>	<i>p</i>
Duygusal Tükenme	Erkek	184	16,86	5,30	-2,63	398	0,009*
	Kadın	216	18,54	7,14			
Duyarsızlaşma	Erkek	184	11,65	3,82	-1,78	398	0,076
	Kadın	216	12,41	4,66			



Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Erkek	184	10,90	2,45	-2,31	398	0,021*
	Kadın	216	11,56	3,16			

\* $p < 0.05$

Bulgular tablosunu kontrol ettiğimizde, Duygusal Tükenme alt boyutundan elde edilen puanların ortalamalarında cinsiyet değişkenine anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmiştir ( $t(398) = -2.63$ ,  $p < 0.05$ ). Kadınların duygusal tükenmelerinin erkeklere göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmemiştir ( $p > 0.05$ ).

Kişisel Başarı Duygusunda Azalma alt boyutundan elde edilen puanların ortalamalarında cinsiyet değişkenine anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmiştir ( $t(398) = -2.31$ ,  $p < 0.05$ ). Kadınların başarı duygusunda azalmasının erkeklere göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.4.** Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre liderlik tarzları davranış ölçeğine ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss.	t	Sd.	p
Otokratik Liderlik	Erkek	184	2,72	1,03	-3,46	398	0,001*
	Kadın	216	3,08	1,01			
Demokratik Liderlik	Erkek	184	2,78	1,18	1,36	398	0,176
	Kadın	216	2,62	1,20			
Serbest Bırakıcı Lider	Erkek	184	2,82	0,95	-1,04	398	0,300
	Kadın	216	2,91	0,92			
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	184	2,67	0,92	-0,67	398	0,501
	Kadın	216	2,74	0,91			
Etkileşimci Liderlik	Erkek	184	2,72	0,99	-1,64	398	0,102
	Kadın	216	2,88	0,97			

\* $p < 0.05$

Bulgular tablosunu kontrol ettiğimizde, Otokratik Liderlik alt boyutundan elde edilen puanların ortalamalarında cinsiyet değişkenine anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmiştir ( $t(398) = -3.46$ ,  $p < 0.05$ ). Kadınların otokratik lider özelliklerinin erkeklere göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.5.** Katılımcıların gelir memnuniyeti değişkenine göre Maslach tükenmişlik ölçeğine ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları

Değişkenler	Gelir Memnuniyeti	N	$\bar{X}$	Ss.	t	Sd.	p
Duygusal Tükenme	Evet	119	16,29	6,05	-3,02	398	0,003*
	Hayır	281	18,39	6,46			
Duyarsızlaşma	Evet	119	11,18	4,38	-2,67	398	0,008*
	Hayır	281	12,43	4,22			
Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Evet	119	10,74	2,57	-2,37	398	0,018*
	Hayır	281	11,48	2,97			

\* $p<0.05$

Bulgular tablosunu kontrol ettiğimizde, Duygusal Tükenme alt boyutundan elde edilen puanların ortalamalarında gelir memnuniyeti değişkenine anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmiştir ( $t(398)=-3.02$ ,  $p<0.05$ ). Gelirinden memnun olmayanların duygusal tükenmelerinin gelirinden memnun olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Duyarsızlaşma alt boyutundan elde edilen puanların ortalamalarında gelir memnuniyeti değişkenine anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmiştir ( $t(398)=-2.67$ ,  $p<0.05$ ). Gelirinden memnun olmayanların, gelirinden memnun olanlara göre daha yüksek puan aldığı bulunmuştur. Gelirinden memnun olmayanların duyarsızlaşma düzeyinin gelirinden memnun olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Kişisel Başarı Duygusunda Azalma alt boyutundan elde edilen puanların ortalamalarında gelir memnuniyeti değişkenine anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmiştir ( $t(398)=-2.37$ ,  $p<0.05$ ). Gelirinden memnun olmayanların kişisel başarı duygusundaki azalma gelirinden memnun olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.6.** Katılımcıların gelir memnuniyeti değişkenine göre liderlik tarzları davranış ölçeğine ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları

Değişkenler	Gelir Memnuniyeti						
		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss.</i>	<i>t</i>	<i>Sd.</i>	<i>p</i>
Otokratik	Evet	119	2,89	0,96	-0,34	398	0,734
Liderlik	Hayır	281	2,92	1,07			
Demokratik	Evet	119	2,79	1,26	1,02	398	0,307
Liderlik	Hayır	281	2,65	1,16			
Serbest	Evet	119	2,89	0,88	0,32	398	0,747
Bırakıcı Lider	Hayır	281	2,86	0,95			
Dönüşümcü	Evet	119	2,75	0,91	0,65	398	0,514
Liderlik	Hayır	281	2,69	0,92			
Etkileşimci	Evet	119	2,92	0,98	1,49	398	0,137
Liderlik	Hayır	281	2,76	0,98			

\* $p < 0.05$

Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik alt boyutları gelir memnuniyeti değişkenine göre anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmemiştir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.7.** Katılımcıların medeni durum değişkenine göre Maslach tükenmişlik ölçeğine ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss.</i>	<i>t</i>	<i>Sd.</i>	<i>p</i>
Duygusal Tükenme	Evli	128	18,96	7,16	2,58	398	0,010*
	Bekar	272	17,20	5,95			
Duyarsızlaşma	Evli	128	12,48	4,32	1,35	398	0,176
	Bekar	272	11,86	4,29			
Kişisel Başarı	Evli	128	11,46	2,81	0,96	398	0,338
Duygusunda Azalma	Bekar	272	11,17	2,90			

\* $p < 0.05$

Bulgular tablosunu kontrol ettiğimizde, Duygusal Tükenme alt boyutundan elde edilen puanların ortalamalarında medeni durum değişkenine anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmiştir ( $t(398) = -3.02, p < 0.05$ ). Evli olanların duygusal tükenmeleri bekarlara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı Duygusunda Azalma alt boyutları medeni durum değişkenine göre anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.8.** Katılımcıların medeni durum değişkenine göre liderlik tarzları davranış ölçeğine ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss.	t	Sd.	p
Otokratik	Evli	128	3,06	1,11	1,92	398	0,056
Liderlik	Bekar	272	2,84	0,99			
Demokratik	Evli	128	2,60	1,19	-1,03	398	0,302
Liderlik	Bekar	272	2,74	1,19			
Serbest Bırakıcı	Evli	128	2,88	0,99	0,20	398	0,842
Lider	Bekar	272	2,86	0,90			
Dönüşümcü	Evli	128	2,66	0,97	-0,67	398	0,505
Liderlik	Bekar	272	2,73	0,89			
Etkileşimci	Evli	128	2,86	1,01	0,75	398	0,451
Liderlik	Bekar	272	2,78	0,97			

\* $p<0.05$

Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik alt boyutları medeni durum değişkenine göre anlamlı seviyede farklılık gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.9.** Katılımcıların yaş değişkenine göre Maslach tükenmişlik ölçeğine ait bağımsız örneklem için tek yönlü anova testi sonuçları

Değişkenler											
Yaş	N	$\bar{X}$	Ss.	G.Arası	K.T	Sd.	K.O	F	p		
<b>Duygusal</b>	20-30	240	17,30	6,26	G.Arası	273,50	2	136,75	3,37	0,035*	
<b>Tükenme</b>	31-40	104	17,78	6,08	G. İçi	16086,41	397	40,52			
	40 üzeri	56	19,75	7,28	Toplam	16359,91	399				
	Toplam	400	17,77	6,40							
<b>Duyarsızlaşma</b>	20-30	240	11,78	3,95	G.Arası	214,79	2	107,39	5,95	0,003*	
	31-40	104	11,72	4,32	G. İçi	7169,77	397	18,06			
	40 üzeri	56	13,88	5,24	Toplam	7384,56	399				
	Toplam	400	12,06	4,30							
<b>Kişisel Başarı</b>	20-30	240	11,12	2,81	G.Arası	22,34	2	11,17	1,35	0,259	
<b>Duygusunda</b>	31-40	104	11,28	2,91	G. İçi	3272,62	397	8,24			

<b>Azalma</b>	40	56	11,82	3,08	Toplam	3294,96	399
	üzeri						
	Toplam	400	11,26	2,87			

\* $p < 0.05$

Bulgular tablosunu kontrol ettiğimizde, Duygusal Tükenmişlik alt boyutundan ( $F(2,397)=3.37, p < 0.05$ ) aldıkları ortalama puanların yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Levene's testi uygulanmış ve sonrasında grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ). Post-hoc testleri arasında güvenilir olan Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlarına göre 40 yaş üzeri olan grubun 20-30 yaş arası olan gruptan daha fazla puan aldığı bulunmuştur.

Duyarsızlık alt boyutundan ( $F(2,397)=3.37, p < 0.05$ ) aldıkları ortalama puanların yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Levene's testi uygulanmış ve sonrasında grup varyanslarının homojen olmadığı tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Post-hoc testleri arasında güvenilir olan Tamhane testi uygulanmış ve sonuçlarına göre 40 yaş üzeri olan grubun 20-30 yaş arası olan gruptan daha fazla puan aldığı bulunmuştur. 40 yaş üzeri olan grubun 31-40 yaş arası olan gruptan daha fazla puan aldığı bulunmuştur.

Kişisel Başarı Duygusunda Azalma alt boyutundan aldıkları ortalama puanların yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.10.** Katılımcıların yaş değişkenine göre liderlik tarzları davranış ölçeğine ait bağımsız örneklem için tek yönlü anova testi sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss.		K.T	Sd.	K.O	F	p
Otokratik	20-30	240	2,9	1,05	G.Arası	1,81	2	0,9	0,84	0,431
Liderlik	31-40	104	2,86	1,04	G. İçi	425,64	397	1,07		
	40 üzeri	56	3,07	0,98	Toplam	427,44	399			
	Toplam	400	2,91	1,04						
Demokratik	20-30	240	2,72	1,15	G.Arası	3,01	2	1,5	1,06	0,348
Liderlik	31-40	104	2,56	1,21	G. İçi	563,57	397	1,42		
	40 üzeri	56	2,83	1,31	Toplam	566,58	399			
	Toplam	400	2,69	1,19						
Serbest	20-30	240	2,92	0,9	G.Arası	4,57	2	2,28	2,66	0,071
Brakıcı	31-40	104	2,69	0,92	G. İçi	340,59	397	0,86		
Lider	40 üzeri	56	2,98	1,02	Toplam	345,16	399			

	Toplam	400	2,87	0,93						
Dönüşümcü	20-30	240	2,79	0,89	G.Arası	6,25	2	3,13	3,78	0,024*
Liderlik	31-40	104	2,5	0,95	G. İçi	328,03	397	0,83		
	40 üzeri	56	2,71	0,89	Toplam	334,28	399			
	Toplam	400	2,71	0,92						
Etkileşimci	20-30	240	2,84	0,97	G.Arası	1,51	2	0,75	0,78	0,460
Liderlik	31-40	104	2,7	0,98	G. İçi	384,42	397	0,97		
	40 üzeri	56	2,84	1,04	Toplam	385,93	399			
	Toplam	400	2,8	0,98						

\*p<0.05

Bulgular tablosunu kontrol ettiğimizde, Dönüşümcü Liderlik alt boyutundan ( $F(2,397)=3.78, p<0.05$ ) aldıkları ortalama puanların yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Levene's testi uygulanmış ve sonrasında grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Post-hoc testleri arasında güvenilir olan Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlarına göre 20-30 yaş arası olan grubun 31-40 yaş arası olan gruptan daha yüksek puan olduğu tespit edilmiştir.

Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Etkileşimci Liderlik alt boyutları yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.11.** Liderlik tarzları davranış ölçeği ile maslach tükenmişlik ölçeği arasındaki ilişkiler

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Duygusunda Azalma
Otokratik Liderlik	,351**	,218**	,301**
Demokratik Liderlik	-,245**	-,192**	-,147**
Serbest Bırakıcı Lider	0,003	0,002	0,019
Dönüşümcü Liderlik	-,185**	-,149**	-,166**
Etkileşimci Liderlik	,186**	,122*	,174**

\*\*p<0,01, \*p<0,05

Katılımcıların Bulgular tablosunu kontrol ettiğimizde, Otokratik Liderlik ile Duygusal Tükenme puanı arasında orta seviye ve pozitif yönlü ilişki ( $r=.351, p<0.01$ ), Otokratik Liderlik ile Duyarsızlaşma puanı arasında zayıf seviye ve pozitif yönlü ilişki ( $r=.218, p<0.01$ ), Otokratik Liderlik ile Kişisel Başarı Duygusunda Azalma puanı arasında orta seviye ve pozitif yönlü ilişki ( $r=.301, p<0.01$ ) vardır.

Demokratik Liderlik ile Duygusal Tükenme puanı arasında zayıf seviye ve negatif yönlü ilişki ( $r=-.245, p<0.01$ ), Demokratik Liderlik ile Duyarsızlaşma puanı arasında zayıf seviye ve negatif yönlü ilişki ( $r=-.192, p<0.01$ ), Demokratik Liderlik ile Kişisel Başarı Duygusunda Azalma puanı arasında zayıf seviye ve negatif yönlü ilişki ( $r=-.147, p<0.01$ ) vardır.

Dönüşümcü Liderlik ile Duygusal Tükenme puanı arasında zayıf seviye ve negatif yönlü ilişki ( $r=-.185, p<0.01$ ), Dönüşümcü Liderlik ile Duyarsızlaşma puanı arasında zayıf seviye ve negatif yönlü ilişki ( $r=-.149, p<0.01$ ), Dönüşümcü Liderlik ile Kişisel Başarı Duygusunda Azalma puanı arasında zayıf seviye ve negatif yönlü ilişki ( $r=-.166, p<0.01$ ) vardır.

Etkileşimci Liderlik ile Duygusal Tükenme puanı arasında zayıf seviye ve pozitif yönlü ilişki ( $r=.186, p<0.01$ ), Etkileşimci Liderlik ile Duyarsızlaşma puanı arasında zayıf seviye ve pozitif yönlü ilişki ( $r=.122, p<0.01$ ), Etkileşimci Liderlik ile Kişisel Başarı Duygusunda Azalma puanı arasında zayıf seviye ve pozitif yönlü ilişki ( $r=.174, p<0.01$ ) vardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmanın amacı özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzı davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın bu kısmında araştırmanın temel hedefleri kapsamında istatistiksel analiz sonuçları ve elde edilen bulgular ilgili yazın çerçevesinde ele alınacaktır. Elde edilen bulgu sonuçlarının örneklem sayısı, örneklem grubunun niteliği, katılımcıların samimi cevap vermesi gibi faktörlerden dolayı literatür çalışmaları ile benzer veya farklı sonuçlar gösterdiği söylenebilir.

**Liderlik tarzı davranışı ve tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

Otokratik liderlik alt boyutu ile duygusal tükenme alt boyutu arasında orta seviyede pozitif, duyarsızlaşma alt boyutu ile zayıf seviyede pozitif, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile ise orta seviyede pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatür çalışmaları incelendiğinde; Telli ve arkadaşlarının liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama isimli yapmış oldukları çalışma bulgularına göre otokratik liderlik tarzı ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Telli , Ünsar , & Oğuzhan , 2012). Eyal ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma bulguları da otokratik liderlik tarzı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu desteklemektedir (Eyal & Roth, 2011).

Demokratik liderlik tarzı ile duygusal tükenme alt boyutu arasında zayıf seviyede negatif, duyarsızlaştırma alt boyutu ile zayıf seviyede negatif, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile ise zayıf seviyede negatif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Telli ve arkadaşlarının araştırma bulguları bu sonucu destekler nitelikte sonuç elde etmiş olup demokratik liderlik tarzı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu saptamışlardır. Telli ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarına göre demokratik liderlik tarzı ile duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Telli , Ünsar , & Oğuzhan , 2012).



Dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal tükenme alt boyutu arasında zayıf seviyede negatif, duyarsızlaştırma alt boyutu ile zayıf seviyede negatif, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile ise zayıf seviyede negatif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Literatür çalışmaları incelendiğinde; Zopiatis ve Constanti'nin liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 131 yönetici ile anket yapmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgu sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Zopiatis & Constanti, 2010). Salem ve Kattara'nın 327 otel çalışanı ile dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik düzeyi arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Salem & Kattara, 2015). Risambessy ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma bulguları da benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgular elde etmişlerdir (Risambessy, Swasto, Thoyib , & Astuti, 2012).

Etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal tükenme alt boyutu arasında zayıf seviyede pozitif, duyarsızlaştırma alt boyutu ile zayıf seviyede pozitif, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile ise zayıf seviyede pozitif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Literatür çalışmaları incelendiğinde; Sığır ve Başar'ın etik liderliğin iyileştirici etkisi üzerine 216 çalışan ile yapmış oldukları çalışma bulguları etkileşimci liderlik ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamaktadır (Sığır & Başar, 2015). Güzel ve arkadaşlarının liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini inceledikleri araştırma bulgularına göre etkileşimci liderlik ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Güzel & Akgündüz, 2011).

**Liderlik tarzı davranışı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

Liderlik tarzları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde liderlik tarzları alt boyutlarından otokratik lider ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre otokratik liderliğin kadın bireylere oranla erkek bireylerde daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Literatür çalışmaları incelendiğinde; Koca'nın İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin

Liderlik Yaklaşımlarını incelediği araştırma bulgularına göre otokratik liderlik tarzının erkek bireylerde daha fazla olduğu görülmüştür (Koca, 2001). Şimşek'in duygusal zekânın ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisini incelediği araştırma bulgularına göre kadın bireylerin insanlara yardımda bulunma konularında duyarlı oldukları görülürken, erkek yönetici bireylerin ise daha çok yönetme ve gelir büyütme konularında ve otoriter liderlikte ön planda oldukları saptanmıştır (Şimşek A. , 2006). Eagly ve arkadaşlarının 45 çalışmayı meta analitik analiz yaptıkları araştırma bulguları incelendiğinde erkek bireylerin otokratik liderlik tarzında kadın bireylerin ise dönüşümcü liderlik tarzına yatkın oldukları sonucu elde edilmiştir (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2003). Wilson'un yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin liderlik tarzları üzerindeki etkilerini incelemek amacı ile Bangladeş'te çalışma yürütmüş ve cinsiyet ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu saptamıştır (Wilson, 2000). Aynı şekilde Druskat'ın yapmış olduğu çalışmadan elde edilen bulgulara göre kadın bireylerin erkek bireylere göre dönüşümcü liderlik tarzına daha yatkın oldukları, erkek bireylerin ise otokratik liderlik tarzına ve etkileşimci liderlik tarzına daha fazla eğilimlerinin oldukları görülmüştür (Druskat, 1994). Rohmann ve Rowold'un Almanya'daki üç farklı kurumda yürüttükleri çalışma sonuçları erkek bireylerin otokratik liderlik tarzını daha fazla benimsediklerini göstermektedir (Rohmann & Rowold, 2009). İncelenen bu araştırma bulguları liderlik tarzı davranışları alt boyutu otokratik liderlik tarzı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu hipotezini destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir.

#### **Tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

Tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde duygusal tükenmişlik alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgu sonuçlarına göre duygusal tükenmişlik 40 yaş üstü bireylerde 20 ve 30 yaş arasındaki bireylere oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Sağlam'ın akademik personelin sosyo-demografik özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini incelediği araştırma bulguları duygusal tükenmişliğin en az 21 yaş ve altı bireylerde olduğu en fazla ise 31-40 yaş gemi adamlarında olduğu saptanmıştır (Sağlam, 2011). Tuğrul ve Çelik'in normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişliklerini inceledikleri araştırma bulgularına göre yaş değişkeni ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki

olduğu saptanmıştır (Tuğrul & Çelik, 2002). Dolunay'ın Keçiören ilçesi genel liseler ve teknik-ticaret meslek liselerinde görevli öğretmenlerde tükenmişlik durumunu incelediği araştırma sonuçlarına göre yaş değişkeni arttıkça duygusal tükenme alt boyutunda azalma olduğunu saptamaktadır (Dolunay, 2002).

Tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde duyarsızlık alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bulgu sonuçlarına göre duyarsızlık alt boyutunun 40 yaş üzeri olan grubun 20-30 yaş arası olan gruptan daha fazla puan aldığı saptanmıştır. Aynı zamanda 40 yaş üzerindeki bireylerin 31-40 yaş aralığındaki bireylere oranla duyarsızlık alt boyutundan daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Bu durum yaş artışı ile duyarsızlıkta artış olduğunu ortaya koymaktadır. Sağlam'ın araştırma bulguları duyarsızlık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamaktadır (Sağlam, 2011). Dolunay'ın araştırma bulguları yaş değişkeni arttıkça duyarsızlaşma alt boyutunda azalma olduğunu göstermektedir (Dolunay, 2002).

Tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Sağlam'ın yapmış olduğu araştırma bulgularına göre kişisel başarı duygusu 31-40 yaş gemi adamlarında daha fazla görülürken, 22-30 yaş arasındaki bireylerde daha az olduğu saptanmıştır (Sağlam, 2011). Polat'ın yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre 41 yaş ve üstü akademisyen bireylerin kişisel başarı seviyeleri 21 ile 30 yaş akademisyen bireylere göre, 51 yaş ve üstü akademisyeni bireylerin, 31-40 yaş arasındaki akademisyen bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Polat'ın yapmış olduğu çalışma sonucu da kişisel başarısızlık duygusu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Polatçı, 2007). Dolunay'ın çalışma sonuçlarına göre yaş değişkeninin artış göstermesi ile birlikte kişisel başarı duygusunda da artış meydana gelmektedir (Dolunay, 2002).

İncelenen bu araştırmalar yaş değişkeni ile duygusal tükenme, duyarsızlık ve kişisel başarı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir. Ergin'in (1992) sağlık personelleri ile, Girgin'in (1995) ilkökul öğretmenleri ile Aslan ve arkadaşlarının (1997) ise hemşireler ile yapmış olduğu araştırma

bulgularında yaş değişkeni ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

**Tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

Tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde; Duygusal tükenme ve kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kadın bireylerde duygusal tükenme ve kişisel başarı duygusu puanlarının erkek bireylere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde; Gündüz ve arkadaşlarının üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin inceledikleri araştırma bulgularına göre kız ve erkek öğrencilerin duygusal tükenme, yetkinlik ve kişisel başarı duygu puanları arasında farklılık olduğu saptanmıştır (Gündüz, Çapri, & Gökçakan, 2012). Polat'ın tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörleri incelediği araştırma bulguları kadın bireylerde duygusal tükenmenin daha yüksek olduğunu saptamaktadır. Yapılan bu araştırmaya göre kişisel başarı düzeyi erkek bireylerde daha yüksek bulunmuştur (Polatçı , 2007). İncelenen bu araştırma bulguları hipotezimizi destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir.

**Tükenmişlik düzeyi ile gelir memnuniyeti değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

Tükenmişlik düzeyi ile gelir memnuniyeti değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde; duygusal tükenme alt boyutu ile gelir memnuniyeti değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Gelir düzeyinden memnun olmayan bireylerin duygusal tükenme puanlarının gelir düzeyinden memnun olanlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutu ile gelir memnuniyeti seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bulgu sonuçlarına göre gelirinden memnun olmayan bireylerin duyarsızlık puanlarının gelir düzeyinden memnun olan bireylere oranla yüksek puan aldıkları saptanmıştır. Kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile gelir memnuniyeti değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelirden memnun olmayan bireylerin gelirinden memnun olan bireylere oranla kişisel başarı duygusunda azalma

puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde;

Can ve Soyer'in yapmış olduğu çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre tükenmişlik alt boyutları ile gelir memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Can & Soyer, 2008). Özkaya ve arkadaşlarının çalışanların demografik özellikleri ve stres düzeyleri ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırma bulguları da hipotezimizi destekler nitelikte sonuç elde etmişlerdir (Özkaya, Yakın, & Ekinci, 2014). Marx ve Granger yaptıkları çalışma bulgularında gelir memnuniyetinin tükenmişliğe etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir (Marx & Granger , 1992). Tuğrul ve Çelik'in normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişliklerini inceledikleri araştırma bulgularına göre gelir memnuniyeti değişkeni ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Tuğrul & Çelik, 2002). Sağlam'ın yapmış olduğu araştırma bulguları gelir memnuniyeti değişkeni ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamaktadır (Sağlam, 2011). Benzer şekilde Adıgüzel'in yapmış olduğu araştırma bulguları da tükenmişlik alt boyutları ile gelir memnuniyeti değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu destekleyen sonuçları saptamaktadır (Adıgüzel, 2016).

Çokluk'un yapmış olduğu araştırma bulguları ise gelir memnuniyeti ile tükenmişlik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu göstermektedir (Çokluk, 1999).

**Tükenmişlik düzeyi ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

Tükenmişlik düzeyi duygusal tükenme alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Evli bireylerin duygusal tükenme puanlarının bekar bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Polatçı'nın yapmış olduğu çalışma bulgularına göre duygusal tükenme alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Polatçı , 2007). Çelen ve Sarp'ın ilköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda tükenmişlik durumunu inceledikleri araştırma bulgularına göre medeni durum değişkeni duygusal tükenme alt boyutunu anlamlı derecede yordamaktadır (Kırılmaz, Çelen, & Sarp, 2003).

Aydın'ın araştırma bulguları da benzer sonuçlar elde etmiştir. İncelenen bu araştırmalar duygusal tükenme alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir.

Tükenmişlik düzeyi duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde Altıntaş'ın teknik öğretmenlerde tükenmişliği etkileyen bazı faktörler ve yordayıcı değişkenleri incelediği araştırma bulguları duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu elde etmiştir (Altıntaş, 1997). Aydın'ın yapmış olduğu araştırma bulguları duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma puanları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu tespit etmiştir. Bu araştırmaya göre evli bireylerde duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma puanlarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Aydın M. , 2000). Bu bulgular ile araştırmamızdan elde edilen sonuçların aynı olmamasında örneklem grubu farklılığı, katılımcıların samimi yanıt vermemesi gibi faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonucunda;

Maslach Tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme alt boyutu ile cinsiyet, gelir memnuniyeti, medeni durum ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutu ile gelir memnuniyeti ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu ile ilgili demografik değişkenler incelendiğinde ise cinsiyet ve gelir memnuniyeti ile ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği alt boyutları ile ilgili demografik değişkenler incelendiğinde ise; Otokratik liderlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni, dönüşümcü liderlik alt boyutu ile ise yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma kapsamında Yönetici bireylere pozitif ve mutlu çalışanların artışı için gelişen ve değişen iş dünyası olanaklarında, çalışan bireylere değer verdiklerini hissettirmeleri; istek, öneri ve görüşlerini göz önünde bulundurmaları; çalışanlarının ruh sağlıklarını iyileştirici çeşitli etkinlik ve faaliyetler yapmaları önerilebilir. Yöneticilerin çalışanları için huzurlu bir iş ortamı oluşturup onlarla iletişim içinde olarak, onların hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açan tükenmişlik duygusunu yaşamalarını önlemeye çalışmaları önerilebilir.

Araştırma konumuza benzer nitelikte araştırma yapacak araştırmacılara, daha büyük örneklem grubu ile çalışmaları ve daha çok değişken ile araştırmayı yönetmeleri genel sonuçlar elde edilmesi açısından önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, İ. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Ted Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 37.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Altıntaş, E. (1997). Teknik Öğretmenlerde Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörler ve Yordayıcı Değişkenler. IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Arı , G. S., & Bal , E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı Birey Ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Arun , K. (2008). Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Aslan, H. (1997). Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanlarında İşe Bağlı Gerginlik Tükenme Ve İş Doyumu. *Toplum Ve Hekim Dergisi*, 12(82), 24–29.
- Aydın , M. (2000). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, T. (2015). Gemi Adamlarının Maslach Tükenmişlik Modeli İle İncelenmesi. Trabzon: Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe , T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,.
- Balcıoğlu, Ğ., Mehmetali, S., & Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*,.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Pres.
- Bass, M. B., & Avolio , J. B. (2000). *MLq: Multifactor Leadership Questionnaire: Mind Garden*.
- Bass, M. B., & Riggio , E. R. (2006). *Transformational Leadership*.



- Başaran , İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Bayrak, S. (1997). Değişen Liderlik Anlayışı Ve Türkiye Gerçeği. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Berglund, K., & Holmgren, C. (2006). At The Intersection Of Entrepreneurship Education Policy And Practice-On Conflicts, Tensions And Closures. In Nordic Conference On Small Business Research In Stockholm.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. Anadolu Eğitim Liderliği Ve Öğretim Dergisi, 1(2), 12-23.
- Bulut, Y., & Bakan , İ. (2005). Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. Sü İibf Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,, 9, 63-89.
- Burke, J. R. (1987). Burnout İn Police Work: An Examination Of The Cherniss Model. Group And Organization Studies, 12(2), 174-188.
- Can, H., Akgün , A., & Kavuncubaşı , Ş. (1998). Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Y., & Soyer, F. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF) .
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tazlarına İlişkin Çalışan Algıları Çedaş Gurup Şirketleri Örneği. Çorum: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi.
- Ceyhan, A. A., & Siliğ, A. (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Ve Uyum Düzeyi Arasındaki İlişkiler. Sosyal Bilimler Dergisi, 2: 43-55.
- Çokluk, Ö. (1999). Zihinsel Ve İşitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalay, İ. (2001). Yönetim Ve Organizasyon- İlkeler Teoriler Ve Stratejiler. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Dalkılıç, O. S. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirkol, İ. (2006). Avukatlarda İş Doyumu Tükenmişlik Ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Dinç, K. (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.

- Doğanay , A. (2014). Liderlik Tarzlarının alışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesiinde Bir Uygulama. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 249-324.
- Dolunay, A. (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler Ve Teknik-Ticaret Meslek Liselerinde Görevli ğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 1, 51–62.
- Dönmez, K. (2019). Okul Psikolojik Danışmanlarında z Duyarlılık İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Umudun Aracı Rolünün İncelenmesi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership In The Roman Catholic Church. Leadership Quarterly, 5(2), 99-119.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2003). Transformational Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. Psychological Bulletin, 129 (4), 569-591.
- Edelwich , J., & Archie , B. (1980). Burnout: Stages Of Disillusionment In The Helping Professions. New York: Human Sciences Press.
- Ekici, K. M. (2006). Vizyoner Liderlik. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Ekici , K. M. (2006). Vizyoner Liderlik. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Eranıl , A. K. (2014). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik zellikleri İle ğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Tokat: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Eren , E. (1998). Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1993). Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul: Beta.
- Ergin , C. (1992). Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik lğinin Uyarlanması. Ankara: Vıı. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu Ve Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Erol, Y., & Tarhan , . M. (2015). Psikolojik şiddetin Tükenmişlik zerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı alışanlar üzerinde Bir Analiz. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (2), 87- 114.
- Ersoy, F., Yıldırım , C., & Edirne , T. (2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, 10(2), 46-47.
- Essays, U. (2013). Historical Approaches And Leadership Theories Management Essay. Retrieved From.

- Freudenberger , J. H. (1974). Staff Burnout. Journal Of Social Issues, 30, 159-165.
- Freudenberger , J. H. (1974). Staff Burnout. Journal Of Social Issues, 159-165.
- Freudenberger , J. H., & Geraldine , R. (1981). Burn-Out; How To Beat The High Cost Of Success, Bantam Boks,. New York: Doubleday Ve Company.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. Journal Of Social Issues, 30, 159-165.
- Gaines , J., & Jermier , M. J. (1983). Emotional Exhaustion İn A High Stress Organization. Academy Of Management Journal, 26(4), 567-586.
- Girgin, G. (1995). İlkokul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi Ve Bir Model Önerisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports. In C. Mohiyeddini (Ed.),. Contemporary Topics And Trends İn The Psychology Of Sports.
- Greenberg , S. J. (2011). Comprehensive Stress Management. Newyork: The Mcgraw-Hill Companies Inc.
- Griffin , W. R. (1996). Management Fifth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gül , R. (2019). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Algılanan Kurum Kimliği Üzerine Etkileri. Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- Gültekin , H. (2003). Demokrasi İdeası Ve Amerikan Demokrasisi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, 38-55.
- Hablemitoğlu, Ş., & Özmete , E. (2012). Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi: Şefkat Yorgunluğu Tükenmişlik Stres Kaynakları İş Tatmini Ve Kariyer Olanakları. Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 1(1), 171-204.
- Hatipoğlu , Z. (1993). Temel Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul: Beta.
- Hipps, E. S., & Malpin , G. (1991). The Relationship Of Locus Of Control Stress Related To Performance-Based Accreditation And Job Stress To Burnout İn Public School Teachers And Principals. Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association.
- İlgar, L. (2000). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

- Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri Ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu Burnout Syndrome. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68, 29-32.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,, 68, 29-32.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), 29-32.
- Kalyoncu, K. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kandemir, M. (2018). Kadın Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Karkın , N. (2004). Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi. İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, 445, 43-79.
- Kaya, G. (2016). Tükenmişlik Sendromu. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1996). Eğitim Yönetimi. Ankara: Todaie Yayınları.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20:192-212.
- Khan, Z. A., Nawaz , A., & Khan , I. (2016). Leadership Theories And Styles: A Literature Review Journal Of Resources Development And Management. An International Peer-Reviewed Journal, 16, 1-7.
- Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü., & Sarp, N. (2003). İlköğretimde Çalışan bir Öğretmen Grubunda "Tükenmişlik Durumu", Araştırması. İlköğretim Online, 1.
- Koca, A. (2001). İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kocabaş , İ., & Yirci, R. (2012). Dünyada Mentorluk Uygulamaları. Ankara: Pegem.
- Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel , T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.
- Leithwood, A. K. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. Educational Leadership, 49(5), 8-12.

- Lewin , K., Lippitt , R., & Ralph , K. W. (1939). Patterns Of Aggressive Behavior İn Experimentally Created. Social Climates, 269-29.
- Marx , E., & Granger , R. (1992). The policy implications of job satisfaction ratings for recruiting and retaining early childhood teachers. Child and Youth Care Forum, 229-246.
- Maslach, C., & Goldberg , J. (1998). Prevention Of Burnout: New Perspectives. Applied And Preventive Psychology, 7(1), 63-74.
- Maslach , C., & Jackson , E. S. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. Journal Of Organizational Behavior, 2(2), 99-113.
- Maslach , C., & Michael , P. L. (1997). The Truth About Burnout. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Susan , E. J. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. Journal Of Occupational Behavior, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review Of Psychology, 52, 397-422.
- Mbera , P. A. (2015). Relationship Between Leadership Styles Used By Head Teachers Of Public Secondary Schools And Students' Academic Performance. International Journal Of Academic Research İn Business And Social Sciences, 226-239.
- Milli Eğitim Bakanlığı , O. (2013). Resmi Gazete.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 363-372.
- Ören, N., & Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,, 16-27.
- Özben, Ş., & Argun, Y. (2005). Sosyo- Demografik Özelliklere Göre İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 18, 27-37.
- Özkaya, M. O., Yakın, V., & Ekinci, T. (2014). Stres düzeylerinin çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi Celal Bayar Üniversitesi çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 163-169.
- Özkaynar , G. K. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. Journal Of Economy Business And Management: A Continuous Journal, 1(1), 1-15.
- Özsalmanlı, A. Y. (2003). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik.

- Perlman, B., & Alon , E. H. (1982). Burnout: Summary And Future Research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pines , A. M. (1997). Gender Differences İn Burnout: Israelis' Responses To The Intifada. *European Psychologist*, 2(1), 28-34.
- Polatçı , S. (2007). Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ray , S., & Ray, I. A. (2012). Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues And Perception With Reference To India's Freedom Movement. *Afro Asian Journal Of Social Sciences*, 1-26.
- Rodgerson , E. T. (1994). The Relation Of Situation Personality And Religious Problemsolving İn The Prediction Of Burnout Among American Baptist Clergy Loyola College İn Maryland. A Dissertation Submitted To The Department Of Pastoral Counselingofloyola College İn Marylandin Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Ofdoctor Of Philosophy, 19, 1-214.
- Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender And Leadership Style. A Field Study İn Different Organizational Contexts İn Germany. *Equal Opportunities International*, 28 (7):545-560.
- Sağlam, A. Ç. (2011). Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 407-420.
- Sanghan, C. (2007). Democratic Leadership: The Lessons Of Exemplary Models For Democratic Governance. *International Journal Of Leadership Studies*, 243-262.
- Sarioğlu, U. S., & Uğur , U. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Sashkin, M., & William , E. R. (1993). A New Leadership Paradigm İn Contemporary Issues İn Leadership. Co: Westiew, Boulder.
- Schaufeli , W., Michael , P. L., & Christina , M. (2019). Burnout: 35 Years Of Research And Practise. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schiffman , S. (2005). Beat Sales Burnout: Maximize Sales Minimize Stress Adams Media Avon. Massachusetts.

- Sürgevil , O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Sürgevil , O. D. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi,. Adana: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Şenel, M. (2011). Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Afyonkarahisar.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın Ana-Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ğ., & Çelik, A. (2009). Yönetim Ve Organizasyon. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şişman , M. (2014). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabak , A. (2001). Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. Bilim Dergisi.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu , S. (2014). Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 275-294.
- Taymaz, H. (2011). Okul Yönetimi. Ankara:: Pegem Akademi Yayınları.
- Toğa , N. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi Ve Bir Uygulama. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Topçuoğlu , Z. (2010). İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- Tortop, N., & İşbir , N. (1996). Yönetim Bilimi. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Tuğrul, B., & Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(2), 1.

- Ülgen , H., & Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Vliert , E. V. (2006). Autocratic Leadership Around The Globe: Do Climate And Wealth Drive Leadership Culture. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 42-59.
- Wilson, P. A. (2000). Women Civil Servants And Transformational Leadership İn Bangladesh. *Equal Opportunities International*, 19(5), 23-31.
- Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışmalarında İş Doyumu Ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki. İstanbul: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yörük, D., DüNDAR , S., & Topçu , B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 1, 103-109.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152):71-86.
- Çakınberk, A., & Demirel, A. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 104-119.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self Determination Theory Analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275.
- Güzel , T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2).
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib , A., & Astuti, E. S. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style Motivation Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Salem , I., & Kattara, H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress And Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.
- Sığırı, Ü., & Başar, U. (2015). Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 606-612.
- Telli, E., Ünsar , A. S., & Oğuzhan , A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 135-150.



- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership Styles And Burnout: Is There An Association. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.



## EKLER

EK-A

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın katılımcılar;

Aşağıda sizi tanımamıza yönelik bazı sorular bulunmaktadır. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Test üzerinde kimliğinizi belirten herhangi bir soru bulunmamaktadır. Bu nedenle her soru için mümkün olduğunuzca samimi bir şekilde size uyan cevabı işaretleyiniz. Lütfen her maddeyi cevaplandığıңызdan emin olun. Katılımınız için teşekkür ederim.

Çalışmaya katılmayı onaylıyorum.  evet  hayır

1. Cinsiyetiniz  Erkek  Kadın

2. Kaç yaşındasınız? .....

3. Günde kaç saat çalışırsınız?  0-6  6-8  9 saat ve üzeri

4. Aylık maddi geliriniz ne kadar? .....

5. Bilinen bir rahatsızlığınız var mı (bedensel ya da tıbbi)?  Evet  Hayır

6. Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz? .....

**LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ**  
**LEADERSHIP STYLE SCALE (LSS)**

		H e r z a m a n	Ç o ğ u n l u k l a	A r a s ı r a	N a d i r e n	H i ç
	<b>Okul Yöneticimiz;</b>					
	<b>OTOKRATİK LİDERLİK</b>					
1.	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2.	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	için önemli olan verimliliklerdir.					
5.	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	yetki devrine karşıdır.					
8.	yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	çalışanları yakından takip eder.					
10.	eleştirilmeyi sevmez.					
	<b>DEMOKRATİK LİDERLİK</b>					
11.	çalışanları karar alma sürecine katar					
12.	çalışanlarla işbirliği yapar.					
13.	iletişim kanallarını açık tutar.					
14.	çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15.	çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16.	çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17.	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18.	çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı					

	oluşturur.					
19.	sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20.	bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
21.	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22.	yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23.	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
	<b>SERBEST BIRAKICI LİDER</b>					
24.	amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	*				
25.	çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	*				
26.	çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27.	tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29.	ceza ve ödül sistemini kullanmaz.	*				
30.	grubun aldığı kararları uygular.					
31.	yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	grubun çalışmalarına katılmaz.	*				
33.	okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34.	kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
	<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>					
35.	çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
36.	çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
37.	çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
38.	izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39.	farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41.	çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanın güdüleme yollarını bilir.					
42.	düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43.	büyük beklentiye sahiptir.					

44.	astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45.	okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46.	değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47.	okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48.	bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49.	her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
	<b>TRANSACTIONAL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK</b>					
50.	yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51.	süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52.	çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
53.	geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54.	yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55.	gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56.	uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57.	okul etkililiği ile ilgilenir.					
58.	sorumlulukları dağıtır.					
59.	karar almaktan kaçınır.					

### MASLACH TÜKENMİŞLİK SENDROMU ENVANTERİ

**Açıklama:** Elinizdeki ankette, insanların işle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, her bir ifade ile belirtilen durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Bunun için, ifadelerin yanında Hiçbir zaman'dan Her zaman'a kadar uzanan 5 basamaklı bir ölçek verilmiştir Sizin o ifade ile ilgili yaşadığınız hangi cevap basamağına daha uygun ise o basamağın altındaki kutuya bir (x) işareti koyunuz .

Madde No	Ölçek Maddesi	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından					

	korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.					