

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

SORUMLU LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ETKİSİ: OPTİK SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NAFİYE ÖZMEL

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

SORUMLU LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ETKİSİ: OPTİK SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NAFİYE ÖZMEL

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. MURAT SAĞBAŞ

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

Nafiye ÖZMEL tarafından hazırlanan “Sorumlu Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Etkisi: Optik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 07.11.2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

.....

Üye

Doç. Dr. Bülent DEMİR

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

NAFİYE ÖZMEL

07.11.2024



ÖNSÖZ

Tez sürecimin ve hayatımın her anında dualarını, desteklerini asla esirgemeyen kıymetli annem Aynur ÖZMEL, babam Yusuf Kenan ÖZMEL'e ve sevgili kardeşlerime teşekkür ederim.

NAFİYE ÖZMEL

07.11.2024



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Sorumlu Liderlik	4
1.1.1. Liderlik Kavramı	4
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	5
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	5
1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	7
1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	8
1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	9
1.1.3. Sorumlu Liderlik Kavramı	11
1.1.4. Sorumlu Liderliğin Temel Bileşenleri.....	12
1.1.5. Sorumlu Liderliğin Özellikleri	13
1.2. Tükenmişlik	14
1.2.1. Tükenmişlik Kavramı	14
1.2.2. Tükenmişliğin Boyutları.....	16
1.2.2.1. Duygusal Tükenme.....	16
1.2.2.2. Duyarsızlaşma	17
1.2.2.3. Düşük Kişisel Başarı.....	18
1.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri	19
1.2.3.1. Fiziksel Belirtiler	19
1.2.3.2. Ruhsal Belirtiler.....	20
1.2.3.3. Davranışsal Belirtiler.....	22
1.2.4. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler	23
1.2.4.1. Bireysel Faktörler	23
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	24
1.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları	26
1.2.5.1. Bireysel Sonuçlar.....	26
1.2.5.2. Örgütsel Sonuçlar	27

1.3. İş Tatmini.....	28
1.3.1. İş Tatmininin Tanımı	28
1.3.2. İş Tatmininin Önemi.....	29
1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	30
1.3.3.1. Bireysel Faktörler	30
1.3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	32
1.3.4. İş Tatmininin Sonuçları	34
1.3.4.1. Bireysel Sonuçları.....	34
1.3.4.2. Örgütsel Sonuçları	35
BÖLÜM 2: YÖNTEM.....	37
2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	37
2.2. Evren ve Örneklem.....	38
2.3. Veri Toplama Yöntemi.....	38
2.4. Veri Toplama Araçları.....	38
2.4.1. Kişisel Bilgi Formu	38
2.4.2. Sorumlu Liderlik Ölçeği.....	39
2.4.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	39
2.4.4. İş Tatmini Ölçeği	39
2.5. Verilerin Analizi.....	39
BÖLÜM 3 : BULGULAR	41
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	41
3.2. Geçerlilik Analizi	45
3.2.1. Sorumlu Liderlik Ölçeği KFA.....	45
3.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği KFA.....	47
3.2.3. İş Tatmini Ölçeği KFA.....	49
3.3. Güvenilirlik Analizi.....	50
3.4. Normal Dağılım Analizi	51
3.5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz	52
3.6. Korelasyon Analizi	53
3.7. Regresyon Analizi	54
3.7.1. Sorumlu Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	54
3.7.2. Sorumlu Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	55
3.7.3. Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	55
3.7.4. Sorumlu Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Rolü	57

SONUÇ VE ÖNERİLER	59
KAYNAKÇA.....	64
EKLER	81
ÖZ GEÇMİŞ	85



KISALTMALAR

KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
LLCI	: Alt Güven Aralığı
n	: Frekans
Ort.	: Ortalama
ss	: Standart Sapma
ULCI	: Üst Güven Aralığı



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	41
Tablo 2: Sorumlu Liderlik Ölçeği KFA Sonuçları	46
Tablo 3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği KFA Sonuçları	48
Tablo 4: İş Tatmini Ölçeği KFA Sonuçları	49
Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	50
Tablo 6: Normal Dağılım Analizi Sonuçları	51
Tablo 7: Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları	52
Tablo 8: Korelasyon Analizi Sonuçları	53
Tablo 9: Sorumlu Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	54
Tablo 10: Sorumlu Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	55
Tablo 11: Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	56
Tablo 12: Tükenmişlik Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	56
Tablo 13: Sorumlu Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	57

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	37
Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	42
Şekil 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	42
Şekil 4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	43
Şekil 5: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	43
Şekil 6: Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Niteliğine Göre Dağılımı.....	44
Şekil 7: Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	44
Şekil 8: Katılımcıların Meslekteki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	45

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sorumlu Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Etkisi: Optik
Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Nafiye ÖZMEL
Yüksek Lisans Tezi
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı / Sağlık Yönetimi Bilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ
Kasım, 2024 – 97

Bu çalışma, optik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde sorumlu liderliğin iş tatminine etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örnekleme, optik sektöründe çalışan profesyoneller arasından uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 392 katılımcıdan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup, katılımcılara demografik bilgi formu, Sorumlu Liderlik Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, sorumlu liderliğin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, sorumlu liderliğin tükenmişlik düzeylerini azalttığı ve tükenmişliğin iş tatminini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan aracılık analizi sonucunda, tükenmişliğin sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, optik sektöründe sorumlu liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatminini artırmada ve tükenmişlik düzeylerini azaltmada etkili olabileceğini göstermektedir. Çalışma, sorumlu liderlik, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alması bakımından literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca, elde edilen sonuçlarının, optik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine, çalışan refahını artırmaya ve örgütsel etkinliği geliştirmeye yönelik stratejiler oluşturmaları konusunda yol gösterici nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sorumlu Liderlik, İş Tatmini, Tükenmişlik

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute
The Mediating Effect of Burnout on the Effect of Responsible Leadership on Job
Satisfaction: A Study on Optical Industry Employees

Nafiye ÖZMEL

Master Thesis

Department of Health Management / Health Management

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Murat SAGBAS

November, 2024 – 97

This study aims to examine the mediating role of burnout in the effect of responsible leadership on job satisfaction in businesses operating in the optical sector. The research was conducted using a relational screening model. The sample of the study consists of 392 participants selected through convenience sampling among professionals working in the optical sector. A questionnaire method was used as the data collection tool, and participants were administered a demographic information form, Responsible Leadership Scale, Maslach Burnout Inventory, and Job Satisfaction Scale. The obtained data were analyzed using SPSS software. The research results showed that responsible leadership positively affects employees' job satisfaction. Additionally, it was found that responsible leadership reduces burnout levels, and burnout negatively affects job satisfaction. As a result of the mediation analysis, it was determined that burnout plays a partial mediating role in the relationship between responsible leadership and job satisfaction. These findings suggest that responsible leadership practices in the optical sector can be effective in increasing employees' job satisfaction and reducing burnout levels. The study contributes to the literature by addressing the relationships between responsible leadership, burnout, and job satisfaction from a holistic perspective. Furthermore, it is considered that the obtained results provide guidance to managers of businesses operating in the optical sector in developing strategies to increase employee well-being and improve organizational effectiveness.

Keywords: Responsible Leadership, Job Satisfaction, Burnout

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve karmaşıklaşan iş dünyasında, organizasyonların başarısı ve sürdürülebilirliği için etkili liderlik yaklaşımları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Geleneksel liderlik teorileri, değişen iş dinamikleri ve artan toplumsal beklentiler karşısında yetersiz kalmakta, bu da yeni liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, son yıllarda öne çıkan sorumlu liderlik kavramı, etik değerlere bağlı, paydaş odaklı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını temsil ederek, organizasyonların karşılaştığı çok boyutlu zorluklara yanıt verme potansiyeli taşımaktadır.

Sorumlu liderlik, liderlerin sadece organizasyonun finansal performansına değil, aynı zamanda çalışanların refahına, toplumsal ve çevresel etkilere de odaklanmasını öngören bir yaklaşımdır (Maak ve Pless, 2006). Bu liderlik tarzı, etik karar verme, paydaş yönetimi ve sürdürülebilir iş uygulamalarını ön plana çıkararak, organizasyonların uzun vadeli başarısını hedeflemektedir (Waldman ve Galvin, 2008). Sorumlu liderler, farklı paydaş gruplarının beklentilerini dengeleme, etik ikilemler karşısında doğru kararlar alma ve organizasyonun sosyal sorumluluğunu artırma gibi kritik görevleri üstlenmektedirler. Bu bağlamda sorumlu liderlik, sadece bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda organizasyonel değişim ve toplumsal dönüşüm için bir katalizör olarak görülmektedir (Pless vd., 2012).

Sorumlu liderlik uygulamalarının, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Voegtlin, 2011). İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik genel memnuniyet düzeyini ifade eden önemli bir örgütsel davranış kavramıdır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007). Sorumlu liderler, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı davranmakta, onlara adil ve etik bir çalışma ortamı sunmakta ve kişisel gelişimlerini desteklemektedir (Voegtlin, 2011). Bu yaklaşım, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırabilir ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirebilir. Ayrıca, sorumlu liderlerin paydaş odaklı ve sürdürülebilir iş uygulamaları, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmasına ve kurumlarıyla gurur duymasına yol açabilir, bu da iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir (Doh ve Quigley, 2014; Balı vd., 2023). Literatürdeki önceki araştırmalarda da sorumlu liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu belirlendiği görülmektedir (Voegtlin, 2011; Gigol vd., 2021; Akkuş, 2022; Ansong vd., 2022; Özkan ve Üzümlü, 2023).

Diğer taraftan, tükenmişlik, uzun süreli iş stresine maruz kalma sonucunda ortaya çıkan ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile karakterize edilen bir sendromdur (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik, çalışanların sağlığını, iş performansını ve yaşam kalitesini olumsuz etkileyen önemli bir mesleki risk faktörü olarak kabul edilmektedir (Salvagioni vd., 2017). Sorumlu liderlik uygulamalarının, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltarak dolaylı olarak iş tatminlerini artırabileceği düşünülmektedir. Sorumlu liderliğin tükenmişlik üzerindeki negatif etkisi (Marques vd., 2023) ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki negatif etkisi (Üngören vd., 2010; Naktiyok ve Kaygın, 2012; Kim vd., 2017; Mullen vd., 2018; Bayarçelik vd. Hıdır, 2020), literatürde birçok çalışma tarafından ortaya konmuştur. Ancak, sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı rolünü inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, konuyla ilgili literatürde önemli bir boşluk olduğuna işaret etmektedir. Sorumlu liderlik, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin bütüncül bir şekilde incelenmesi, bu kavramlar arasındaki etkileşimlerin daha iyi anlaşılmasına ve daha etkili liderlik ve insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Bu bağlamda mevcut çalışmanın amacı, optik sektörü çalışanları üzerinde sorumlu liderliğin iş tatminine etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

- i. Sorumlu liderlik, çalışanların iş tatminini nasıl etkilemektedir?
- ii. Sorumlu liderlik, çalışanların tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilemektedir?
- iii. Tükenmişlik, çalışanların iş tatminini nasıl etkilemektedir?
- iv. Tükenmişlik, sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamakta mıdır?

Bu araştırma sorularını yanıtlamak için nicel bir araştırma tasarımı benimsenmiş ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, optik sektöründe çalışan 392 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde, demografik bilgi formu, Sorumlu Liderlik Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler, betimleyici istatistikler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık analizi gibi çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu araştırma, sorumlu liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alması bakımından önem taşımaktadır. Özellikle, sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı rolünün incelenmesi, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın bulguları, sorumlu liderlik uygulamalarının çalışan refahı ve örgütsel etkinlik üzerindeki potansiyel etkilerini ortaya koyarak, hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlayabilir. Ayrıca, çalışmanın optik sektöründe gerçekleştirilmesi, sektöre özgü dinamiklerin anlaşılmasına katkı sağlayabilir ve sektör yöneticilerine yol gösterici olabilir.



BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Sorumlu Liderlik

1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, insanların kolektif yaşam biçimini benimsemesiyle ortaya çıkmış ve tarihsel süreç içerisinde önemini muhafaza ederek günümüze ulaşmıştır. Bu kavram; tarihsel, toplumsal ve kültürel açıdan temel bir olgu olarak değerlendirilmekte ve insanların topluluk halinde yaşadığı her dönemde ehemmiyetini koruyan bir kavram olarak kabul edilmektedir (Erceylan, 2010).

Liderlik kavramı üzerine çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bass (1960), liderliği bireyleri belirli gayelere ulaştırmak üzere bir araya getirip harekete geçirebilme bilgi ve kabiliyetlerinin bütünü olarak tarif etmiştir. Yukl (2002) ise liderliği, gereksinimlerin idrak edilmesi ve mutabakat sağlanması için çalışanların tesir altına alınması süreci olarak nitelendirmekte ve buna ilaveten müşterek hedeflerin gerçekleştirilmesinde bireysel ve kolektif çabaların tamamını kapsadığını belirtmektedir. Peterson ve Hunt (1997) liderliği muayyen bir gayeye yönelik olarak grup mensuplarının etkilenmesi ve yönlendirilmesi süreci şeklinde tanımlamışlardır. Bu süreçte hem liderin hem de takipçilerin vazifesi bulunmakta ve tarafların karşılıklı etkileşimiyle gelişim göstermektedir. Başka bir deyişle liderlik kavramı, yönetici ve astları arasındaki karşılıklı etkileşimi kapsayan dinamik bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, yönetici pozisyonundaki birey liderlik vazifesini üstlenmekte ve bu vazifenin meşruiyeti, astların yöneticinin rehberliğini benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Liderlik kavramının çeşitli tanımlarında ortak olarak vurgulanan unsurlar belirli bir hedef, bu hedefi gerçekleştirmek üzere görevlendirilmiş bir yönetici, yöneticinin yönlendirmesine tabi olan bir grup ve bu grup üzerinde uygulanan bir etki mekanizması şeklinde sıralanabilir (Turunç vd., 2010).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrım, sıklıkla yanlış anlaşılmalara sebep olmaktadır. Bu iki kavram, birbirinden tamamen bağımsız olmamakla beraber, eşdeğer olarak da kabul edilmemektedir (Usta, 2016). Yönetim disiplini, karmaşık durumlarla mücadele etme sanatı olarak tanımlanırken; liderlik, değişim süreçlerini yönetme becerisi olarak nitelendirilmektedir. Uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinde, liderler grup dinamiklerini etkileme yetkinliğine sahipken; yönetsel pozisyonundaki bireyler, detaylı

stratejiler geliştirmek, etkin organizasyon yapıları kurmak ve günlük operasyonları izlemekle görevlidirler (Robbins ve Judge, 2017). Yönetim alanında, sorumlular planlama, organizasyon, uygulama ve denetim gibi temel işlevleri yerine getirirken; liderler, mevcut durumun ötesine geçerek, gelecek odaklı bir yaklaşımla çalışanlarla etkileşim kurar ve kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket ederler. Yönetsel pozisyondaki bireyler, mevcut süreçlerin devamlılığını sağlarken; liderler, bu süreçlerin şekillenmesinde aktif rol oynarlar (Usta, 2016). Her iki pozisyondaki bireyler de, çalışanları belirli hedeflere yönlendirirken sahip oldukları etki mekanizmalarından faydalanırlar. Ancak, bu etki mekanizmalarının kaynakları farklılık gösterir. Yönetsel pozisyondakiler, konumlarının sağladığı resmi yetkileri (dllendirme, yasal yaptırımlar ve zorlayıcı güç) kullanırken; liderler, kişisel niteliklerinden kaynaklanan etki unsurlarını (uzmanlık ve karizmatik etki) kullanarak çalışan davranışlarını şekillendirmeye çalışırlar (Pınar, 1999).

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramının anlaşılması ve etkili liderlik uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla, zaman içerisinde çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, liderlerin özelliklerinden davranışlarına, içinde bulundukları durumlardan modern yönetim anlayışlarına kadar geniş bir yelpazede liderlik olgusunu incelemektedir. Liderlik yaklaşımları, tarihsel süreç içerisinde gelişerek ve birbirini tamamlayarak ilerlemiştir. Bu başlıkta, liderlik literatüründe ne çıkan yaklaşımlar ele alınacaktır.

1.1.2.1. zellikler Yaklaşımı

Liderlik araştırmalarının ilk dönemlerinde ortaya çıkan özellikler yaklaşımı, liderin doğuştan gelen kişisel niteliklerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin doğuştan bazı ayırt edici vasıflara sahip olduğunu ve bu vasıfların onları lider yaptığını savunmaktadır (Augustin, 2003). zellikler yaklaşımına göre, doğal liderler kendilerine has yetenekler ve fiziki nitelikleriyle ne çıkmakta ve topluluk içinde kendiliğinden lider konumuna gelmektedirler (Yukl, 2002; Koçel, 2011). "Büyük Adam Teorisi" olarak da bilinen bu yaklaşım, özellikle tarihteki önemli siyasi ve askeri liderlerin özelliklerini inceleyerek, evrensel liderlik niteliklerini tespit etmeye çalışmıştır (şişman, 2002). Bu teori, liderleri sıradan insanlardan ayıran özellikleri belirlemeyi ve başarılı liderlerle başarısız liderlerin kişisel özelliklerini karşılaştırmayı amaçlamıştır

(McCormack ve Mellor, 2002). Fındıkçı (2009), özellikler yaklaşımı kapsamında liderlerin sahip olduğu nitelikleri dört ana kategoride sınıflandırmıştır:

- Fiziksel Nitelikler: Liderin genel fiziksel görünümü, boyu ve kilosu gibi özellikler.
- Kişisel Nitelikler: Özerk hareket edebilme yeteneği, özgüven, duygusal kontrol ve etik standartlar.
- Zihinsel Yetenekler: Analitik ve sentetik düşünme becerisi, yüksek zekâ seviyesi, mantıksal muhakeme gücü.
- Sosyal Beceriler: Etkili iletişim kurma, ikna kabiliyeti, girişimcilik ruhu, müzakere ve etkileme becerileri.

Stogdill'in 1948 yılında yaptığı çalışma, özellikler teorisinin öncü araştırmalarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma, liderin sahip olduğu özelliklerin her durumda liderliği garanti etmediğini ve liderliğin etkisinin koşullara bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymuştur (Usta, 2016). Stogdill, 1974 yılında yaptığı bir başka çalışmada ise kişilik özelliklerinin yanı sıra durumsal faktörlerin de liderlik için önem taşıdığını vurgulamıştır. Liderlik özelliklerinin zaman içerisinde de edinilebileceği ve liderlerin doğru yerde doğru zamanda uygun davranışlar sergileyen kişiler olduğu ileri sürülmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991).

Özellikler yaklaşımı, liderin niteliklerinin anlaşılması bakımından önemli katkılar sunmuştur. Bununla birlikte, yalnızca lideri merkeze alması nedeniyle liderlik kavramını bütüncül bir şekilde açıklamada yetersiz kalmıştır. Ayrıca, yapılan araştırmalar sonucunda başarılı liderlerin ortak özelliklerinin kesin olarak belirlenemediği ve liderlerle takipçileri arasında belirgin farklılıkların olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sınırlılıklar nedeniyle, liderlik sürecini daha kapsamlı bir şekilde açıklayabilmek amacıyla, liderin özelliklerinden ziyade liderin takipçilerini algılama biçimi, takipçilerin özellikleri, örgütsel yapı ve işleyiş gibi faktörlere odaklanan yeni araştırmalar yapılmış ve bu çalışmalar davranışsal yaklaşımın temellerini oluşturmuştur (Koçel, 2011).

1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının liderliği açıklamadaki yetersizliğine bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, liderliği sadece liderin özellikleri üzerinden değil, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimden doğan bir süreç olarak ele almaktadır. Davranışsal yaklaşımın odak noktası, liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığıdır; bu bağlamda etkin lider davranışları inceleme konusu olmuştur (Güney, 2000). Bu yaklaşım, liderlik performansını belirleyen temel faktörler olarak lider davranış kalıplarını ve lider-ast ilişkilerinin niteliğini ön plana çıkarmaktadır (Koçel, 2011). Akademik incelemeler, yalnızca lider figürünü değil, aynı zamanda astların rolünü de dikkate almaktadır (Cevrioğlu, 2007). Buna ek olarak, bu yaklaşım, kritik öneme sahip liderlik davranışların tanımlanabileceğini ve liderlerin bu alanlarda eğitilebileceğini savunmaktadır (Sığı, 2006).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, davranışsal yaklaşım kapsamında önemli bir yere sahiptir. R.House ve meslektaşlarının yürüttüğü araştırmalar, kişiye ve işe yönelik olarak iki ana liderlik davranışını ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, liderlerin kişiye yönelik davranışlarının devamsızlık ve işgücü devir hızı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir (Koçel, 2011).

Michigan Üniversitesi'nde R.Likert ve ekibi tarafından gerçekleştirilen liderlik çalışmaları da davranışsal yaklaşıma önemli katkılar sağlamıştır. Bu araştırmalar, Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer şekilde, işe ve kişiye yönelik iki temel liderlik davranışını tespit etmiştir (Likert, 1961).

Douglas McGregor'ın X ve Y kuramı, davranışsal yaklaşım çerçevesinde geliştirilen bir diğer önemli teoridir. McGregor, klasik yönetim anlayışını temsil eden X kuramını eleştirerek Y kuramını ortaya koymuştur. Bu kuram, liderlerin insan davranışlarına ilişkin varsayımlarının, kendi davranışlarını şekillendiren en önemli faktör olduğunu ileri sürmektedir. Y kuramını benimseyen liderler, çalışanları örgütün değerli bir parçası olarak görmektedir. McGregor, örgütsel amaçlar ile çalışan hedeflerinin uyumlaştırılması gerektiğini vurgulamış ve çalışanların insani özelliklerinin dikkate alınmasının örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmada kritik öneme sahip olduğunu belirtmiştir (Tabak ve Sığı, 2013; Koçel, 2011).

Likert'in Sistem 4 modeli de davranışsal yaklaşıma önemli katkılar sağlayan çalışmalardan biridir. Bu model, insan kaynağının üretim ve yönetim süreçlerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır. Likert, liderlik tarzlarını "otoriter-sömürücü", "otoriter-yardımsever", "katılımcı" ve "demokratik" olarak sınıflandırmış ve örgütlerin yönetim tarzlarının zamanla "Otoriter-Sömürücü Liderlik"ten "Demokratik Liderlik"e doğru evrilmesi gerektiğini savunmuştur (Akçakaya, 2010).

Davranışsal yaklaşım, liderlik araştırmalarına önemli katkılar sağlamış olsa da, zaman içinde bu yaklaşımın da bazı sınırlılıkları olduğu anlaşılmıştır. Özellikle, farklı durumlarda farklı liderlik davranışlarının etkili olabileceği fikri, araştırmacıları yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu bağlamda, bir sonraki aşamada durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmış ve liderlik sürecini daha kapsamlı bir perspektiften ele almaya çalışmıştır.

1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderlik teorilerinin gelişiminde kritik bir aşamayı temsil etmektedir. Bu perspektif, özellikler ve davranışsal teorilerin sınırlılıklarını aşmak amacıyla geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımının temel önermesi, evrensel olarak geçerli tek bir liderlik tarzının mevcut olmadığı ve etkili liderliğin içinde bulunulan bağlama göre farklılık gösterebileceği yönündedir (Koçel, 2011). Bu yaklaşım, lider davranışlarının çevresel dinamiklerden etkilendiğini ve farklı koşullarda çeşitli liderlik stillerinin etkinlik gösterebileceğini öne sürmektedir. Durumsallık yaklaşımı teorisyenleri, yönetsel etkinliğin çevresel faktörlere bağımlı olduğunu öne sürmektedir. Bu paradigmaya göre, etkili liderlik uygulamaları, yalnızca mevcut şartlara değil, aynı zamanda astların bireysel özelliklerine ve kurumun iç dinamikleri ile dış etkenlere de adaptasyon gerektirmektedir (Bratton ve Chiaramonte, 2007).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında önemli modellerden biri Fiedler tarafından öne sürülen Etkin Liderlik Teorisi'dir. Fiedler, lider davranışlarının ilişki merkezli ve iş merkezli olarak iki ana eğilim gösterdiğini ve bu davranışların lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücü gibi üç temel faktörden etkilendiğini ileri sürmüştür (Akçakaya, 2010). Fiedler'in görüşüne göre, optimal liderlik tarzı duruma göre değişkenlik göstermekte, elverişli koşullarda iş odaklı liderlik tarzı etkinlik kazanırken, olumsuz durumlarda ilişki odaklı liderliğin daha etkili olduğu belirtilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında öne çıkan bir diğer önemli teori, House ve Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç Teorisi'dir. Bu teoriye göre, liderin temel işlevi, takipçiler için anlamlı hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşma yolunda onlara rehberlik ederek motivasyonlarını artırmaktır (Bayraktar, 2014). Yol-amaç kuramı, yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere dört farklı lider davranışı tanımlamaktadır. Lider, içinde bulunulan durumun gerekliliklerine göre bu dört davranış biçiminden en uygun olanını benimseyebilmektedir (Can vd., 2011).

Vroom ve Yetton'ın Karar Ağacı Modeli de durumsallık yaklaşımının önemli katkılarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu model, karar vermenin liderin en kritik görevi olduğunu vurgulamakta ve liderin karar verme tarzının içinde bulunulan koşullara bağlı olarak "otokratik", "danışmacı" veya "grup kararı" şeklinde farklılaşabileceğini öne sürmektedir (Vroom ve Yetton, 1973).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, durumsallık yaklaşımının bir diğer önemli teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Bu model, lider davranışının astların olgunluk seviyesine göre uyarlanması gerektiğini savunmaktadır. Modele göre, astların olgunluk düzeyi yükseldikçe, liderin görev odaklı davranışlarını azaltıp ilişki odaklı davranışlarını artırması önerilmektedir (Hersey ve Blanchard, 1982).

Durumsallık yaklaşımı, liderlik fenomenini daha bütüncül bir perspektiften ele alması ve farklı durumların liderlik üzerindeki etkisini vurgulaması bakımından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, bu yaklaşımın da birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Örneğin, durumsal faktörlerin çeşitliliği ve bunların tamamının dikkate alınmasındaki zorluklar, yaklaşımın pratikteki uygulanabilirliğini kısıtlayabilmektedir (Yukl, 2018).

1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları, geleneksel liderlik teorilerinin eksik kaldığı noktaları tamamlamak ve sürekli değişen iş dünyasının gereksinimlerine yanıt vermek amacıyla ortaya konulmuştur. Modern liderlik yaklaşımları, liderliği çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirmekte ve liderin karakteristik özelliklerinin yanı sıra davranış biçimlerini, izleyicilerle olan etkileşimlerini ve içinde bulunulan koşulları da göz önünde bulundurmaktadır (Ercan, 2010). Literatürde birçok modern liderlik yaklaşımının öne

sürüldüğü görülmektedir. Literatürde en çok öne çıkan ve sıklıkla incelenen modern liderlik yaklaşımları aşağıda kısaca ele alınmıştır:

- Dönüşümcü liderlik, James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış ve sonrasında Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir (Akbolat vd., 2013). Bu yaklaşım, liderin izleyicilerini motive ederek potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan bir liderlik tarzını tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını dönüştürerek onları beklenenin ötesinde bir performans sergilemeye teşvik etmektedirler (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017).
- Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki karşılıklı alışverişe dayanan bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda lider, takipçilerinin performanslarını ödüllendirme veya cezalandırma yoluyla yönlendirmektedir. Etkileşimci liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır (Hussain vd., 2017).
- Vizyoner liderlik, geleceğe yönelik net bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu takipçileriyle paylaşma yeteneğine sahip liderleri tanımlamaktadır. Bu liderler, örgütün geleceğini şekillendirme ve izleyicilerini bu vizyona ulaşmak için motive etme konusunda üstün beceriler sergilemektedirler (Küçük ve Demirtaş, 2016).
- Karizmatik liderlik, liderin kişisel özellikleri ve davranışları aracılığıyla takipçilerini etkileme yeteneğine dayanmaktadır. Karizmatik liderler, güçlü bir vizyon sahibi olmaları, risk alma cesaretleri ve takipçilerine ilham verme yetenekleriyle öne çıkmaktadırlar (Akgemci, 2008).
- Otantik liderlik, liderin kendi özgün değerlerine, inançlarına ve kişiliğine sadık kalarak liderlik etmesini ifade etmektedir. Bu liderler, şeffaflık, etik davranışlar ve öz farkındalık gibi özellikleriyle tanınmaktadırlar (Eryeşil ve İraz, 2017; Akdemir, 2019).
- Stratejik liderlik, örgütün uzun vadeli başarısı için gerekli olan vizyonu oluşturma, stratejileri belirleme ve uygulama yeteneğine odaklanmaktadır. Stratejik liderler, örgütün iç ve dış çevresini analiz ederek geleceğe yönelik

kararlar almakta ve örgütü bu doğrultuda yönlendirmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2010).

Modern liderlik yaklaşımları, liderlerin değişen iş dünyasının karmaşık yapısına uyum sağlamalarını ve takipçilerini daha etkili bir şekilde yönlendirmelerini hedeflemektedir. Bu yaklaşımlar, liderlerin yalnızca yönetsel becerilerini değil, aynı zamanda duygusal zekalarını, etik değerlerini ve vizyoner bakış açılarını da geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Örneğin, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlerin takipçilerinin motivasyonlarını artırarak onları örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye teşvik etmelerini öngörmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Modern liderlik yaklaşımları, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak, liderliği sadece liderin özellikleri veya davranışları üzerinden değil, lider-takipçi ilişkisi ve örgütsel bağlam çerçevesinde ele almaktadır. Bu bütüncül bakış açısı, liderliğin daha kapsamlı ve etkili bir şekilde anlaşılmasına ve uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin, otantik liderlik yaklaşımı, liderlerin kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalarak takipçileriyle güvene dayalı ilişkiler kurmalarının önemini vurgulamaktadır (Eryeşil ve İraz, 2017).

Modern liderlik yaklaşımlarının gelişimi ve çeşitliliği, liderlik kavramının sürekli evrim geçirdiğini ve günümüz iş dünyasının karmaşık gereksinimlerine yanıt vermeye çalıştığını göstermektedir. Bu bağlamda, son yıllarda önem kazanan sorumlu liderlik kavramı, modern liderlik yaklaşımlarının bir uzantısı olarak değerlendirilebilmektedir.

1.1.3. Sorumlu Liderlik Kavramı

Sorumlu liderlik kavramı, son yıllarda liderlik literatüründe önem kazanan ve üzerinde çalışmalar yapılan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Maak ve Pless'in 2006 yılında yayınladıkları makale, sorumlu liderlik kavramının temelini oluşturan önemli çalışmalardan biri olmuştur. Söz konusu araştırmacılar, sorumlu liderliği yeni bir perspektiften ele almışlardır. Onların kavramsallaştırmasına göre, bu liderlik türü, yönetsel süreçlerin paydaşları ile kurulan etkileşimlerde ortaya çıkan, etik temelli ve ilişkisel bir fenomendir. Bu tanım, liderlik dinamiklerini etkileyen veya bu dinamiklerden etkilenen tüm aktörleri kapsamakta ve onların ortak hedef ve vizyon doğrultusundaki rollerini vurgulamaktadır (Maak ve Pless, 2006).

Sorumlu liderlik yaklaşımı, liderlerin sadece örgüt içindeki çalışanlarla değil, aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve toplum gibi dış paydaşlarla da etik ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasını vurgulamaktadır. Bu bağlamda sorumlu liderler, tüm paydaşların ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde ele alarak, ortak fayda sağlayacak kararlar almaya çalışmaktadırlar (Waldman ve Galvin, 2008).

Pless (2007), sorumlu liderlerin iş etkinliğini kurumsal sorumluluk anlayışıyla bütünleştirerek, hem örgüt içinde hem de dışında aktif bir vatandaşlık rolü üstlendiklerini belirtmiştir. Bu yaklaşımla sorumlu liderler, sadece doğrudan çalışan sonuçlarına veya örgütsel çıktılara odaklanmak yerine, çoklu ilişkileri ve çok düzeyli sonuçları göz önünde bulundurmaktadırlar.

Sorumlu liderlik kavramı, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak, liderlerin sadece bilişsel ve entelektüel kapasiteleriyle değil, aynı zamanda ahlaki karakterleri ve ilişkisel zekâları ile de öne çıktıklarını vurgulamaktadır. Bu özellikler, liderlerin çoklu paydaşların karmaşık ve bazen çatışan taleplerini yönetmelerine ve ele almalarına olanak sağlamaktadır (Maak ve Pless, 2006).

Waldman vd. (2019) sorumlu liderliğin stratejist ve entegratör olmak üzere uygulamada iki temel tezahürü olduğunu öne sürmüşlerdir. Stratejist yaklaşım, firma teorisi ve araçsal paydaş teorisini temsil ederken, entegratör yaklaşım iş teorisi ve normatif paydaş teorisini temsil etmektedir. Bu ayrım, sorumlu liderlerin paydaşlara karşı sorumluluklarını nasıl algıladıklarını ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine nasıl yaklaştıklarını göstermektedir (Waldman vd., 2019).

1.1.4. Sorumlu Liderliğin Temel Bileşenleri

Sorumlu liderliğin temel bileşenleri, bu liderlik yaklaşımının özünü oluşturan ve onu diğer liderlik türlerinden ayıran unsurlardır. Maak ve Pless'e (2006) göre, sorumlu liderliğin yöneticilik, hizmetkarlık, vizyonerlik ve vatandaşlık olmak üzere dört temel bileşeni bulunmaktadır.

- Yöneticilik bileşeni, sorumlu liderin değerlerin koruyucusu olma, kişisel ve mesleki dürüstlüğü koruma, işi sorumlu ve saygılı bir şekilde yönetme rolünü ifade etmektedir.

- Hizmetkarlık bileşeni, liderin başkalarına hizmet etme, onların çıkar ve ihtiyaçlarını gözetme, dikkatli, alçakgönüllü ve mütevazı olma özelliklerini kapsamaktadır.
- Vizyonerlik bileşeni, sorumlu liderin tüm paydaşlar için ortak bir vizyon oluşturma sürecini kolaylaştırma, farklı paydaşları bir araya getirme ve onları sürece dahil etme yeteneğini vurgulamaktadır.
- Son olarak vatandaşlık bileşeni, özel iş dünyası ile toplumun geri kalanının kaçınılmaz olarak birbirine bağlı olduğunu kabul etme, ortak iyiliğe adanma ve tüm paydaşların refahını sürdürmeye yönelik faaliyetlere katılma özelliklerini içermektedir (Maak ve Pless, 2006).

Bu dört temel bileşene ek olarak, Maak ve Pless (2006) sorumlu liderliğin dört operasyonel rolünü (“mimar”, “koç”, “hikâye anlatıcısı ve anlam sağlayıcı” ve “değişim ajanı”) de tanımlamıştır:

- Mimar rolü, çeşitli insanların anlam bulduğu, saygı gördüğü, tanındığı ve dahil edildiği bir çalışma ortamı yaratmayı ve insan kaynakları yönetim sistemlerinin ahlaki değerlere dayandırılmasını sağlamayı içermektedir.
- Koç rolü, farklı geçmişlerden gelen insanları ortak bir vizyonu gerçekleştirmek için birlikte çalışmaya entegre etmeyi ve motive etmeyi kapsamaktadır.
- Hikâye anlatıcısı ve anlam sağlayıcı rolü, hikayeler kullanarak anlamlandırma ve diyalog yoluyla paylaşılan anlam sistemleri oluşturmayı ifade etmektedir.
- Değişim ajanı rolü ise, paydaş toplumunda değer bilincine sahip ve sürdürülebilir bir işe doğru değişimi başlatmayı ve desteklemeyi içermektedir.

1.1.5. Sorumlu Liderliğin Özellikleri

Sorumlu liderliğin temel özellikleri arasında etik davranış, hesap verebilirlik ve paydaş odaklılık ön plana çıkmaktadır. Sorumlu liderler, karar alma süreçlerinde etik ilkeleri göz önünde bulundurmakta ve eylemlerinin sonuçlarını değerlendirmektedir. Maak ve Pless'e göre sorumlu liderler, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak dengeli kararlar vermektedir. Ayrıca sorumlu liderler, örgütsel faaliyetlerin çevresel ve

toplumsal etkilerini göz önünde bulundurarak sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanmaktadır (Maak ve Pless, 2006).

Sorumlu liderlerin bir diğer önemli özelliği, güçlü iletişim becerileridir. Paydaşlarla şeffaf ve açık bir iletişim kurarak güven inşa etmektedirler. Waldman ve Galvin, sorumlu liderlerin çalışanlarla empati kurma ve onları dinleme konusunda yetenekli olduklarını belirtmektedir. Bu sayede çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi anlamakta ve motivasyonlarını artırmaktadırlar (Waldman ve Galvin, 2008).

Sorumlu liderler aynı zamanda vizyoner bir bakış açısına sahiptir. Uzun vadeli düşünme ve planlama yapma yetenekleri gelişmiştir. Örgütün geleceğini şekillendirirken ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri bütüncül bir şekilde ele almaktadırlar. Sorumlu liderlerin karmaşık iş ortamında farklı paydaş taleplerini dengeleyebildikleri vurgulanmaktadır (Miska vd., 2014).

Kişisel dönüşüm ve gelişime açık olma da sorumlu liderlerin önemli özelliklerindendir. Sorumlu liderler sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye isteklidirler. Blakeley, sorumlu liderlerin dürüstlük, bütünlük, cesaret ve insanlık gibi evrensel değerleri benimsediklerini ve bu değerleri yansıttıklarını belirtmektedir. Ayrıca kurumların demokratikleşmesine katkıda bulunarak katılımcı karar alma süreçlerini teşvik etmektedirler (Blakeley, 2016).

1.2. Tükenmişlik

1.2.1. Tükenmişlik Kavramı

Çağdaş çalışma psikolojisinde, mesleki tükenmişlik sendromu, önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu fenomenin kavramsal kökenleri 1960'lara uzanmakta olup, günümüzde giderek artan bir akademik ilgi görmektedir. Tükenmişlik sendromunun etiyolojisinde, kronik iş stresi merkezi bir rol oynamaktadır; bu stres faktörü, sendromun başlangıç evresinde katalizör işlevi görmektedir. Tükenmişlik kavramının edebi ve akademik literatürde ilk kez ele alınışı, 1960'ların başında İskandinav ülkelerinde ve Anglo-Amerikan dünyasında gerçekleşmiştir. Özellikle, Graham Greene'in 1961 tarihli "Bir Tükenmişlik Olayı (A Burn-Out Case)" adlı romanı, bu kavramın popüler kültürdeki ilk tezahürlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu edebi eserde, psikolojik çöküntü yaşayan başarılı bir mimarın, profesyonel yaşamını terk

ederek Afrika'nın ücra bölgelerine sığınması anlatılmaktadır. Greene'in bu romanı, tükenmişlik fenomenini ele alan ilk eserlerden biri olma özelliğini taşımaktadır (Maslach vd., 2001).

Literatürde tükenmişlik kavramı farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kim vd. (2007) tükenmişliği, kişinin enerji kaynaklarının tükenmesi durumu olarak ifade etmiştir. Langelaan vd. (2006) ise tükenmişliği, yılgınlık, işe karşı olumsuz tutumlar ve işe devamsızlık anlamına geldiğini belirtmiştir. Mikolajczak (2007) tükenmişliği, stresli çalışma durumlarına verilen tepki olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanımda tükenmişlik, sürekli büyüyen bir idealizm, enerji ve amaç kaybı olarak nitelendirilmiştir (Edelwich ve Brodsky, 1980). Meyer (1984) ise tükenmişliği, bir işten değer elde etme stresinden kaynaklanan düşük beklentiler durumu olarak açıklamıştır. Cherniss (1988) tükenmişliği, insanların işlerinden dolayı karşılaştıkları aşırı stres veya memnuniyetsizliğe tepkisi olarak tanımlamıştır.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda da tükenmişlik kavramı farklı şekillerde ele alınmıştır. Izgar (2001) tükenmişliği, genellikle işle ilgili kronik stresten kaynaklanan zihinsel ve fiziksel enerjinin tükenme durumunu yansıtan bir durum olarak açıklamıştır. Diğer yandan, Tuğrul ve Çelik (2002) tükenmişliği daha spesifik bir bağlamda ele almışlardır. Onların yaklaşımına göre, bu sendrom özellikle insan odaklı mesleklerde gözlemlenmektedir. Bu mesleklerde yoğun kişilerarası etkileşimin getirdiği stres faktörleriyle başa çıkamama durumu, bireylerde fizyolojik ve duygusal açıdan bir tükenme hissine yol açmaktadır. Ayrıca, bu durumun mesleki yeterlilik algısını olumsuz etkilediği de vurgulanmıştır.

Tükenmişlik sendromu, bireyin hem profesyonel hem de kişisel yaşam alanlarında kronik stres faktörleriyle mücadele etme kapasitesinin aşılması sonucunda ortaya çıkan bir fenomen olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2012). Bu sendromun gelişim süreci, bireyin stresörlerle başa çıkma mekanizmalarının yetersiz kalması ve nihayetinde bu mücadeleden vazgeçmesiyle karakterize edilmektedir. İnsan yaşamının önemli bir bölümünün iş ortamında geçtiği göz önüne alındığında, mesleki tatminin bireyin genel yaşam kalitesi üzerindeki etkisi yadsınamaz. Çalışma ortamında elde edilen doyum, bireyin iş performansını olumlu yönde etkilemekle kalmayıp, genel yaşam memnuniyetine de katkıda bulunmaktadır. Özellikle, mesleki kimliğini kişisel kimliğiyle

bütünleştirmiş bireylerde, iş yaşamındaki başarı veya başarısızlık algısı, yaşamın anlamlandırılmasında merkezi bir rol oynamaktadır (Sürgevil, 2006).

Tükenmişlik sendromu, iş ortamında başlayıp bireyin yaşamının tüm alanlarına yayılan kompleks bir psikolojik fenomen olarak tanımlanmaktadır. Bu sendromun etki alanı, sadece bireyin kendisiyle sınırlı kalmayıp, mikro ve makro sosyal çevresini de kapsayacak şekilde genişlemektedir. Tükenmişliğin yansımaları, bireyin aile dinamiklerinde, mesleki ilişkilerinde ve sosyal etkileşimlerinde gözlemlenebilmektedir. Bu çok yönlü etki, sendromun bireysel bir sorun olmaktan çıkıp toplumsal bir mesele haline gelmesine neden olmaktadır (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008). Bu sonuçların şekli ve gelişimi tüm vakalarda aynı olmamakla birlikte, tükenmişlik sendromu genellikle dört seviyede incelenmektedir (Guitart, 2007):

- Hafif: Belirsiz fiziksel semptomlar, yorgunluk belirtileri ve işlevsellikte azalma görülmektedir.
- Orta: Uyku bozuklukları, dikkat ve konsantrasyon eksiklikleri ile birlikte duygusal tükenmişlik belirtileri ortaya çıkmaktadır.
- Şiddetli: Artan devamsızlık, görev kaçınma, duyarsızlaşma ve madde kullanımı gözlemlenmektedir.
- Aşırı: Varoluşsal kriz, agresyon, izolasyon, depresyon ve intihar gibi ekstrem davranışlar sergilenmektedir.

1.2.2. Tükenmişliğin Boyutları

1.2.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromunun en temel ve merkezi unsuru olarak kabul edilen duygusal tükenme, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve başkalarına psikolojik açıdan verebilecek bir şeyi kalmadığını hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Bu durum, iş ortamında gösterilen psikolojik çabalar sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik hissi ve duygusu şeklinde kendini göstermektedir. Yorgunluk, bitkinlik, bezginlik ve güçsüzlük gibi belirtilerle karakterize edilmektedir (Ergin, 1992).

Tükenmişliğin boyutları arasında en çok öne çıkan ve incelenen boyut duygusal tükenme olmuştur. Bireylerin tükenmişlik deneyimleri sorgulandığında, en sık bahsedilen boyut duygusal tükenme olmaktadır (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik sürecinin duygusal tükenmeyle başladığı, duyarsızlaşmayla devam ettiği ve düşük kişisel başarı hissiyle sonuçlandığı düşünüldüğünde, duygusal tükenmenin önemi daha net anlaşılmaktadır.

Duygusal tükenmişlik yaşayan bireylerde, duygusal yorgunluk hissinin artması önemli bir sonuç olarak gözlemlenmektedir. Bu durumda çalışanlar, kendilerini işlerine psikolojik olarak adayamayacaklarını düşünmekte ve müşterilerine karşı olumsuz, alaycı tutumlar geliştirebilmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981).

Kurumsal yapı ve yönetim pratiklerinden kaynaklanan duygusal tükenme, çalışanların iş ortamına yönelik çeşitli uyum ve kaçınma stratejileri geliştirmesine neden olmaktadır. Bu stratejiler, genellikle iş yerinden fiziksel ve psikolojik olarak uzaklaşma eğilimi şeklinde tezahür etmektedir. Söz konusu davranışlar arasında, mesai başlangıç saatlerine uyum göstermeme ve işe geç varış, mesai bitiş saatinden önce iş yerini terk etme eğilimi, çeşitli gerekçeler öne sürerek iş devamsızlığı yapma gibi eylemler yer almaktadır (Yeniçeri vd., 2009). Bu tür davranışlar, çalışanın işine ve iş ortamına olan bağlılığının azaldığının göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

1.2.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik sendromunun önemli bir boyutu olan duyarsızlaşma, kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Maslach ve Jackson (1981) duyarsızlaşmayı, çalışanların iş arkadaşlarına ve/veya hizmet verdikleri kişilere yönelik olumsuz tutumlar ve duygular geliştirmesi şeklinde açıklamaktadır. Duyarsızlaşma, bireyin işine ve etkileşimde bulunduğu insanlara karşı mesafeli, ilgisiz ve kayıtsız bir tavır takınması olarak kendini göstermektedir. Bu evrede, çalışanların işe olan bağlılıkları ve performansları ciddi ölçüde azalmakta, hatta mesleki ideallerini kaybetme noktasına gelebilmektedirler (Ören ve Türkoğlu, 2006). Söz konusu durum, uygunsuz davranışlar, sinirlilik hali, ideallerin yitirilmesi ve hizmet alıcılarından uzaklaşma gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Maslach vd., 2001).

Literatürde duyarsızlaşma, sinizm kavramıyla da ilişkilendirilmekte ve çoğunlukla duygusal tükenmenin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte, çalışanların iş

motivasyonları düşmekte ve çevrelerine karşı umursamaz bir tutum sergilemektedirler. Bireyler, yaşadıkları zorlukları hafifletmek amacıyla bazı savunma mekanizmaları geliştirmekte, bunlardan biri de sosyal ilişkilerini sınırlandırarak insanlardan uzaklaşma eğilimi göstermektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004).

Tükenmişliğin ilk aşamalarında, yoğun iş yükünün duygusal kaynakları tüketmesiyle birlikte birey, duyarsızlaşmayı kendisi ile iş talepleri arasında bir koruyucu mekanizma olarak kullanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009). Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hizmet verdikleri kişilerle aralarına duygusal bir mesafe koymaya çalışmaktadırlar (Maslach vd., 2001). Bu durum aynı zamanda çalışanların, müşterilerin yaşadığı sorunları hak ettikleri yönünde bir algı geliştirmelerine neden olabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin diğer boyutlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde. Uzun süreli araştırmalar, tükenmişliğin temel bileşenleri arasında bir neden-sonuç ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşayan bireylerin duyarsızlaşma veya sinizm düzeylerinin de yükseldiği gözlemlenmektedir (Taris vd., 2005).

1.2.2.3. Düşük Kişisel Başarı

Düşük kişisel başarı, bireyin mesleki performansını olumsuz yönde değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışan, iş hayatındaki başarılarından tatmin olmamaktadır (Maslach ve Jackson, 1985). Söz konusu boyut, negatif bir mesleki öz değerlendirme ve işini etkin bir biçimde gerçekleştirebilme kapasitesi hakkında kuşku ve şüphelerle dolu bir biçimde tezahür etmektedir. Bununla birlikte, iş çıktıların olumsuz değerlendirme eğilimi de gözlemlenmektedir. Bu durum, verimlilik ve becerilerde gerileme, düşük motivasyon ve azalan problem çözme yetenekleri olarak kendini göstermektedir (Maslach vd., 2001).

Geçmişteki olumlu yaklaşımlarıyla mevcut mesafeli tutumları arasındaki ayrımı fark eden birey, bu durumun kurumuna ve topluma sağladığı katkıyı sınırlandırdığı kanaatine varmaktadır. Bunun sonucunda, çalışan mesleki ve kişilerarası ilişkiler bağlamında yetersizlik hissi yaşamakta, görevlerini yerine getirme konusunda kendini kifayetsiz

addetmekte (Ardıç ve Polatçı, 2009), mesleki yetkinliğinin düştüğünü ve eskisi kadar iyi performans sergileyemediğini (Halbesleben ve Buckley, 2004) düşünmektedir.

Bireyin kendini değerlendirme sürecinde tatmin edici olmayan bir başarı düzeyi algılaması, tükenmişliğin diğer iki boyutuyla eşzamanlı olarak gelişim göstermektedir. Sıklıkla işkoliklik seviyesinde seyreden yoğun çalışma temposunun, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye yol açan baskın iş talepleriyle birleştiğinde, kişinin etkinlik duygusunu tüketme olasılığı oldukça yüksek seyretmektedir. Bu süreç, bireyin mesleki yeterliliğine olan inancını zayıflatmakta ve iş performansında düşüşe sebebiyet vermektedir (Leiter ve Maslach, 2004).

1.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri

1.2.3.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri, bireyin bedensel sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak çeşitli sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Mesleki yaşamda karşılaşılan uzun çalışma saatleri, yoğun sorumluluklar, işin fiziksel ve zihinsel taleplerine yeterince hazır olmama durumu ve ergonomik açıdan yetersiz çalışma ortamları, kişinin bedensel sağlığını olumsuz etkileyerek stres faktörünü tetiklemektedir. Bu durum, bireyin fizyolojik dengesini bozarak çeşitli sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Telman ve Önen, 2006).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde, stresle başlayan fiziksel belirtiler zamanla daha ciddi sağlık sorunlarına dönüşebilmektedir. Bu sorunlar arasında kronik yorgunluk ve bitkinlik, süreklilik gösteren üst solunum yolu enfeksiyonları, uyku bozuklukları, inatçı baş ağrıları, gastrointestinal rahatsızlıklar, kilo kaybı, solunum sistemi hastalıkları, kas-iskelet sistemi ağrıları, kardiyak ritim bozuklukları, dermatolojik problemler, uyuşukluk hissi ve bağışıklık sisteminin zayıflaması gibi durumlar yer almaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008).

Tükenmişlik yaşayan bireyler, iş yoğunluğu nedeniyle düzensiz ve sağlıksız beslenme alışkanlıkları geliştirmekte, bu durum da mide-bağırsak sistemi rahatsızlıkları, kilo problemleri ve hipertansiyon gibi sağlık sorunlarına yol açabilmektedir (Köse, 2014). Ayrıca, bu kişilerde gözlemlenen aşırı yorgunluk, bitkinlik ve güçsüzlük hissi, iş

performanslarını olumsuz etkileyerek mesleki uyum sorunlarına neden olabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Mesleki tükenmişlik sendromunun fizyolojik etkileri üzerine yapılan güncel araştırmalar, bu fenomenin insan sağlığı üzerindeki çok yönlü etkilerini gözler önüne sermektedir. Yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan bireylerde, çeşitli somatik rahatsızlıkların prevalansında artış gözlemlenmiştir. Giorgi vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, tükenmişlik sendromu ile muskuloskeletal sistem disfonksiyonları ve buna bağlı ağrı semptomları, gastrointestinal sistem bozuklukları, kardiyovasküler sistem anomalileri, sefalji (baş ağrısı) vakalarında artış, immün sistem zayıflığı ve enfeksiyonlara karşı artan hassasiyet, sirkadiyen ritim bozuklukları ve uyku düzensizlikleri ve kronik fatik sendromu benzeri semptomlar gibi fizyolojik belirtiler arasında anlamlı bir korelasyon olduğu belirtilmiştir. Bu fizyolojik belirtilerin yanı sıra, tükenmişlik sendromunun endokrin sistem üzerindeki etkileri de dikkat çekmektedir. Melamed vd. (2006)'nin yürüttüğü araştırma, tükenmişliğin hipotalamik-hipofiz-adrenal (HPA) eksenini üzerindeki etkisini incelemiş ve kandaki kortizol seviyelerinde anlamlı bir artış tespit etmiştir. Bu bulgu, tükenmişliğin stres yanıtı üzerindeki uzun vadeli etkilerini göstermesi açısından önemlidir. Bunun yanında, Penz vd. (2018)'nin gerçekleştirdiği boylamsal bir çalışma, mesleki tükenmişliğin tip 2 diyabet gelişimi için bağımsız bir risk faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, tükenmişliğin metabolik sağlık üzerindeki potansiyel uzun vadeli etkilerini vurgulamakta ve bu sendromun sadece akut değil, kronik sağlık sorunlarıyla da ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Uzun süreli tükenmişlik durumunun, kardiyovasküler hastalık riskini artırabileceği de belirtilmektedir (Köse, 2014). Ancak, bu semptomların her bireyde aynı şekilde ve aynı yoğunlukta ortaya çıkmayabileceği, dolayısıyla tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtilerinin kişiden kişiye farklılık gösterebileceği vurgulanmaktadır (Melamed vd., 2006; Penz vd., 2018).

1.2.3.2. Ruhsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun psikolojik etkileri, bireyin zihinsel ve duygusal sağlığı üzerinde önemli ölçüde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu etkiler, kişinin hem profesyonel hem de kişisel yaşamında ciddi zorluklara yol açabilmektedir. Motivasyon kaybı, tükenmişlik sendromunun en belirgin ruhsal göstergelerinden biridir. Birey,

mesleki faaliyetlerine yönelik ilgisini yitirmekte ve kariyer hedeflerine ulaşma konusunda isteksizlik sergilemektedir. Bu durum, iş verimliliği ve performansı üzerinde doğrudan olumsuz bir etki yaratmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

Anksiyete bozukluğu, tükenmişlik yaşayan bireylerde sıkça gözlemlenen bir diğer psikolojik belirtidir. Kişi, iş yaşamındaki yükümlülükleri ve beklentileri karşılayamama endişesi taşımakta, bu da sürekli bir gerginlik ve huzursuzluk hali yaratmaktadır. Anksiyete bozukluğu, bireyin hem iş hem de özel yaşamını olumsuz etkileyerek yaşam kalitesinde düşüşe neden olmaktadır (Nazlıoğlu, 2009). Uyku bozuklukları da tükenmişliğin önemli psikolojik belirtileri arasında yer almaktadır. Birey, iş kaynaklı stres ve kaygılardan dolayı uykuya dalmakta zorlanmakta veya sık sık uyanmaktadır. Uyku kalitesinin düşmesi, kişinin günlük performansını ve genel sağlık durumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Sürgevil, 2006).

Konsantrasyon güçlüğü, tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde yaygın olarak görülen bir diğer psikolojik belirtidir. Birey, işine odaklanmakta zorluk çekmekte ve görevlerini yerine getirmekte güçlük yaşamaktadır. Bu durum, iş performansının düşmesine ve hata yapma olasılığının artmasına sebebiyet vermektedir (Sürgevil, 2006). Tükenmişlik sendromunun bir diğer önemli psikolojik belirtisi, öz güven eksikliğidir. Birey, mesleki yetkinliği hakkında şüpheye düşmekte ve kendini yetersiz hissetmeye başlamaktadır. Bu durum, kişinin iş hayatındaki başarısını olumsuz yönde etkilemekle kalmayıp, sosyal ilişkilerinde de sorunlara yol açabilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

Gerginlik ve tedirginlik hali, tükenmişliğin bir başka psikolojik göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey, iş ortamında sürekli bir gerilim hali yaşamakta ve küçük olaylara bile aşırı tepki gösterebilmektedir. Bu durum, meslektaşları ve yöneticilerle olan ilişkileri olumsuz etkileyerek, çalışma ortamında gerginliğe yol açabilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Aşırı sinirlilik hali, tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde sıkça gözlemlenen bir diğer psikolojik belirtidir. Kişi, normal koşullarda tolere edebileceği durumlar karşısında bile aşırı öfke ve sinir patlamaları yaşayabilmektedir. Bu durum, iş arkadaşları ve müşterilerle olan ilişkileri olumsuz etkileyerek, iş ortamında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir (Nazlıoğlu, 2009).

Son olarak, tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde depresif semptomlar da gözlemlenebilmektedir. Kişi, sürekli bir melankoli ve umutsuzluk hali içinde

olabilmekte, yaşamdan keyif almakta zorlanmaktadır. Bu durum, bireyin iş motivasyonunu ve performansını ciddi şekilde etkileyebilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

1.2.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun davranışsal yansımaları, bireylerin mesleki ve sosyal yaşamlarında gözlemlenebilen çeşitli değişimleri içermektedir. Bu belirtiler, kişinin iş performansını, meslektaşlarıyla ilişkilerini ve genel yaşam kalitesini ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlarda sıklıkla gözlemlenen davranışsal göstergelerden biri, işe düzenli katılımda sorunlar ve devamsızlık oranlarında belirgin artış olarak kendini göstermektedir. Bu bireyler, iş yerinde bulunmaya karşı isteksizlik sergilemekte ve çeşitli gerekçelerle işe gitmekten kaçınma eğilimi göstermektedirler (Yeniçeri vd., 2009). Bununla birlikte, hem iş ortamında hem de özel hayatta sosyal etkileşimlerde bozulmalar da sık rastlanan davranışsal belirtiler arasında yer almaktadır (Izgar, 2001).

Tükenmişlik sendromu ile mücadele eden bireyler, değişime karşı direnç gösterme eğilimindedirler. Bu durum, özellikle iş ortamındaki yeni uygulamalara veya değişikliklere uyum sağlamada zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca, bu kişilerde özgüven kaybı ve aile içi ilişkilerde sorunlar gibi olumsuz davranış örüntüleri de gözlemlenebilmektedir (Izgar, 2001). Tükenmişliğin bir diğer önemli davranışsal göstergesi, unutkanlık ve görevleri sürekli erteleme eğilimidir. Bu durum, iş verimliliğinin düşmesine ve sorumlulukların zamanında yerine getirilememesine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, tükenmişlik yaşayan bireylerde alkol ve tütün tüketimine yönelik eğilimin arttığı da tespit edilmiştir (Bakan vd., 2018).

İş ile ilgili sorumlulukları sürekli öteleme, iş odağını koruyamama ve meslektaşlara karşı alaycı tutumlar sergileme, tükenmişliğin diğer önemli davranışsal belirtileri arasında sayılmaktadır. Bu bireyler ayrıca, iş ortamındaki yeniliklere ve gelişmelere karşı kayıtsızlık göstermekte ve iş ile ilgili diyaloglardan kaçınma eğilimi sergilemektedirler (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008). Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde, sürekli olarak dış faktörleri suçlama davranışı da gözlemlenmektedir. Bu bireyler, karşılaştıkları problemlerin kaynağını çevresel etmenlerde aramakta ve kendi

sorumluluklarını göz ardı etme eğilimi göstermektedirler (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

Diğer taraftan, tükenmişlik belirtileri erken dönemde tespit edilip gerekli önlemler alınmadığında, semptomların şiddetinde artış gözlemlenmektedir. Başlangıçta yalnızca basit davranış değişiklikleri olarak algılanan belirtiler, zaman içerisinde daha yıkıcı ve zararlı bir hal alabilmekte, hatta bazı vakalarda intihara kadar varabilmektedir (Koyuncu, 2001).

1.2.4. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

1.2.4.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik sendromunun gelişiminde, bireylerin kişisel özellikleri ve yaşam koşulları önemli bir rol oynamaktadır. Bu bireysel faktörler, tükenmişliğin ortaya çıkışını ve seyrini etkileyen çeşitli değişkenleri kapsamaktadır.

Yaş, tükenmişlik üzerinde etkili olan temel faktörlerden biridir. Araştırmalar, genç ve deneyimsiz çalışanların, hızlı başarı beklentileri nedeniyle tükenmişliğe daha yatkın olduklarını göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1990). Bununla birlikte, bazı çalışmalar yaş ilerledikçe tükenmişlik seviyesinin azaldığını ortaya koymaktadır (Adriaenssens vd., 2015).

Cinsiyet, tükenmişlik sendromunda rol oynayan bir diğer değişkendir. Bazı araştırmacılar, kadınların duygusal yapıları nedeniyle tükenmişliğe daha meyilli olduklarını öne sürmektedir (Demirbaş, 2006). Ancak, diğer çalışmalar erkeklerde tükenmişlik oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Balkıs vd., 2011).

Medeni durum da tükenmişlik üzerinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalar, bekar veya boşanmış bireylerin, evli ve çocuksuz kişilere kıyasla daha yüksek tükenmişlik düzeylerine sahip olduklarını göstermektedir (Kervancı, 2013). Maslach ve Jackson (1981), evli çalışanların tükenmişlik puanlarının daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Eğitim seviyesi, tükenmişlik sendromu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, artan beklentileri ve sorumlulukları nedeniyle tükenmişliğe daha yatkın oldukları gözlemlenmiştir (Maslach vd., 2001).

Kişilik özellikleri, tükenmişlik sendromunun gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Yüksek özgüvene sahip bireylerin, problem çözme ve iletişim becerilerinin daha gelişmiş olması nedeniyle tükenmişliğe karşı daha dirençli oldukları belirtilmektedir (Evers, 2002). Süren vd. (2016) tarafından yapılan bir araştırma, dışadönüklük ve sorumluluk özelliklerinin tükenmişlik üzerinde negatif, nevroitiklik özelliğinin ise pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bireylerin iş beklentileri de tükenmişlik düzeyiyle ilişkilidir. Yüksek hedefler ve beklentiler, daha fazla çaba gerektirmekte ve bu durum duygusal tükenme ve duyarsızlaşma riskini artırmaktadır. Özellikle ulaşılması imkânsız hedefler karşısında aşırı çaba göstermenin tükenmişliği tetiklediği öne sürülmüştür (Adriaenssens vd., 2015).

Son olarak, başa çıkma stratejileri de tükenmişlik sendromunun gelişiminde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalar, kaçınma ve duygu odaklı başa çıkma stratejilerinin tükenmişliği artırdığını, aktif ve problem odaklı stratejilerin ise tükenmişliği azalttığını göstermektedir (Boland vd., 2019).

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları ve tükenmişlik sendromunu tetikleyebilen çeşitli unsurları içermektedir. Bu faktörler, kurumun yapısı, işleyişi ve çalışma koşullarıyla ilişkili olup, bireylerin tükenmişlik yaşamasında kritik bir rol üstlenmektedir.

Aşırı iş yükü, tükenmişliğe yol açan önemli örgütsel etmenlerden biridir. Bu durum, çalışanların fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketmekte ve tükenmişliğe neden olabilmektedir. Maslach ve Leiter (2017), iş yükünün niceliksel ve niteliksel olarak aşırı olmasının sürekli çaba gerektirdiğini ve fizyolojik ile psikolojik maliyetler doğurduğunu vurgulamışlardır. Bu koşullar, tükenmişlik deneyimini tetikleyebilmekte ve bir savunma mekanizması olarak işten psikolojik uzaklaşmaya sebebiyet verebilmektedir.

Duygusal emek, özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için tükenmişliğe neden olan bir diğer örgütsel faktördür. Kim ve arkadaşları (2018) ile Mustafa ve arkadaşlarının (2016) araştırmaları, duygusal emek ve tükenmişlik arasında pozitif korelasyonlar olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların kendi duygularını düzenleyerek örgütün beklediği

duyguları sergilemelerine yönelik psikolojik süreç, ek iş yükü oluşturmakta ve tükenmişliğe sebebiyet verebilmektedir.

İşte özerklik ve etki eksikliği de tükenmişliğe yol açan örgütsel faktörlerden biridir. Maslach ve Leiter (2017), görevleri yerine getirirken işyerinde özgürlük eksikliği ve işi etkileyen kararlara müdahil olamamanın, daha yüksek düzeyde tükenmişlikle pozitif ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, çalışanlar işlerinde özerklik ve kontrol deneyimlediklerinde, tükenmişlik seviyeleri daha düşük ve mesleki tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır.

Belirsizlik ve rol çatışması, tükenmişliğe neden olan diğer örgütsel etmenlerdir. Acker (2003), çalışanın kendisinden beklenenler konusunda belirsizlik yaşadığı veya göreviyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığı durumların (rol belirsizliği) yanı sıra farklı görevlerin ve taleplerin birbiriyle uyumsuz olduğu koşulların (rol çatışması) tükenmişlik düzeylerini artırdığını ifade etmiştir.

Yetersiz denetim ve adaletsizlik algısı da tükenmişlik riskini yükselten örgütsel faktörlerdendir. Laschinger ve arkadaşları (2015), yetersiz denetim algısının (denetimin aşırı yönlendirici olması ve başarıya veya çabalara değer vermeden yalnızca olumsuz yönler odaklanarak adaletsiz bir şekilde gerçekleşmesi ya da diğer uça direktifin hiç olmaması) tükenmişlik riskini artırdığını belirtmişlerdir. Buna karşın, çalışanlara adil davranılması mevcut kaynakların artmasını sağlamak ve duygusal tükenme üzerinde olumsuz bir etki yaparak çalışanların tükenmişlik belirtileri geliştirme olasılığını azaltmaktadır.

Algılanan sosyal destek eksikliği de tükenmişliğin önemli tetikleyicilerinden biridir. Boland ve arkadaşları (2019), işyerinde meslektaşlardan veya yöneticilerden alınan sosyal destek eksikliğinin yanı sıra çalışanlar arasındaki iç çatışmaların, tükenmişliğin önemli tetikleyicileri olarak kabul edildiğini vurgulamışlardır. Buna karşın, sosyal desteğin tükenmişlik sendromunun önüne geçme işlevi gördüğü tespit edilmiştir.

Son olarak, zorlu çalışma saatleri de tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerden biridir. Maslach ve Leiter (2017), aile ve iş yaşamını uzlaştırmayı zorlaştıran çalışma saatleri koşullarının, tükenmişliğin önemli tetikleyicilerinden biri olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, vardiyalı çalışma, sık iş değişikliği, gece mesaisi, uzun çalışma

süreleri veya fazla mesai gibi çalışma saatlerine ilişkin özellikler, tükenmişliği tetikleyen güçlü faktörler olarak değerlendirilmektedir.

1.2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

1.2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromunun bireysel sonuçları, bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde derin etkiler yaratmaktadır. Bu sendrom, bilişsel ve duygusal düzeylerde psikolojik değişimlere neden olmaktadır. Araştırmalar, tükenmişliğin konsantrasyon ve hafıza sorunları, karar verme güçlüğü, baş etme yeteneğinin azalması, anksiyete, depresyon, yaşam memnuniyetsizliği, düşük benlik saygısı, uyku bozuklukları, irritabilite ve madde kullanımında artış gibi çeşitli durumlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Maslach ve Leiter, 2016; Salvagioni vd., 2017). Ayrıca, bu sendromun intihar riskini önemli ölçüde artırabileceği de belirlenmiştir (Bryan vd., 2018).

Tükenmişliğin fiziksel sağlık üzerindeki etkileri de göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Yapılan araştırmalar, yüksek tükenmişlik düzeyine sahip çalışanların kas-iskelet ağrıları, gastrointestinal problemler, kardiyovasküler bozukluklar, baş ağrıları, bağışıklık sistemi zayıflığı, insomnia ve kronik yorgunluk gibi çeşitli fiziksel sağlık sorunları yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Giorgi vd., 2017). Bununla birlikte, tükenmişliğin kan kortizol seviyelerini tehlikeli biçimde yükselttiği ve tip 2 diyabet için bağımsız bir risk faktörü oluşturduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu semptomların tezahürünün bireyden bireye farklılık gösterebileceği ve tüm semptomların her vakada ortaya çıkmasının zorunlu olmadığı vurgulanmaktadır (Melamed vd., 2006; Penz vd., 2018).

Tükenmişlik sendromunun bireylerin mesleki yaşamları üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Bu sendrom, genel olarak performans düşüşleri (Adriaenssens vd., 2015)i iş doyumsuzluğu (Rössler, 2012), düşük örgütsel bağlılık (Salvagioni vd., 2017), artan işten ayrılma eğilimi (Han vd., 2016) ve artan absenteeism (Ahola vd., 2017) ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bununla beraber, tükenmişlik sendromu yaşayan bazı çalışanlar işlerini bırakırken, diğerleri çalışmaya devam etmeyi tercih etmekte veya buna mecbur kalmaktadır. Bu durum, "presenteeism" olarak adlandırılan, çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunmasına rağmen sağlık sorunları nedeniyle görevlerini yerine getirememesi durumuna yol açabilmektedir (Metin vd., 2016). Ayrıca tükenmişlik,

Çalışanlarda sapkın ve verimsiz davranışlara, meslektaşlara ve müşterilere yönelik agresyona, alkol ve psikotropik madde kullanımına, şirket kaynaklarının suistimaline ve hatta hırsızlığa neden olabilmektedir (Metin vd., 2016; Giorgi vd, 2017; Ugwu vd., 2017; Bryan vd., 2018).

1.2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromunun örgütsel yansımaları, bireylerde gözlemlenen olumsuz etkilerin kurum genelinde yayılması ve kurumsal etkinliği doğrudan etkilemesi sebebiyle kritik bir öneme sahiptir. Tükenmişlik yaşayan personelin motivasyon ve performansındaki azalma, sunulan hizmetin kalitesini düşürmektedir (Humborstad vd., 2007). Aynı zamanda, tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, kurumun diğer üyelerini de etkileyerek daha büyük anlaşmazlıklara veya iş akışının bozulmasına neden olmakta, bu da üretkenliği azaltmakta ve üretim sürelerini uzatmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Tükenmişliğin kurumsal sonuçları arasında en dikkat çekici olanlardan biri, çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamasıdır (Rössler, 2012). İş doyumsuzluğu, çalışanların kurumsal aidiyetlerinin zayıflamasına yol açmaktadır (Salvagioni vd., 2017). Kurumsal aidiyetin azalması ise, çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin artmasına sebep olmaktadır. Artan işten ayrılma eğilimi, kurumlarda yüksek personel değişim oranına neden olmakta ve bu durum kurumlar için önemli maliyetler doğurmaktadır (Han vd., 2016).

Tükenmişlik sendromu, çalışanların işe devamsızlık oranlarını da yükseltmektedir (Ahola vd., 2017). Artan devamsızlık, kurumsal verimliliği olumsuz etkilemekte ve diğer çalışanların iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, tükenmişlik yaşayan bazı çalışanlar işten ayrılmak yerine çalışmaya devam etmeyi tercih etmekte veya buna mecbur kalmaktadır. Bu durum ise, "işte var olamama" olarak tanımlanan presenteeism davranışına yol açabilmektedir. Presenteeism, alışanların fiziksel olarak işyerinde bulunmalarına rağmen sağlık sorunları nedeniyle görevlerini yerine getirememesi anlamına gelmektedir ve kurumsal verimliliği olumsuz etkilemektedir (Metin vd., 2016).

Tükenmişlik sendromu, çalışanların performanslarında düşüşe neden olmaktadır. Performans düşüşü, kurumsal hedeflere ulaşılmasını güçleştirmekte ve rekabet

avantajını olumsuz etkilemektedir (Adriaenssens vd., 2015). Tükenmişlik sendromu, kurumların ekonomik performansını da olumsuz etkilemektedir. Devamsızlık, verimlilik kaybı ve üretkenlik karşıtı davranışların bir sonucu olarak genellikle önemli ekonomik zararlara neden olmaktadır. Buna ek olarak, tükenmişlik yaşayan çalışanların sağlık sorunları nedeniyle artan sağlık harcamaları da kurumlar için ilave maliyetler oluşturmaktadır (Ugwu vd., 2017).

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar arasında sapkın ve üretken olmayan davranışlar, meslektaşlara ve müşterilere karşı saldırganlık, kurum kaynaklarının kötüye kullanımı ve hatta hırsızlık gibi olumsuz davranışlar gözlemlenebilmektedir (Giorgi vd., 2017; Bryan vd., 2018). Tükenmişlik sendromunun bir diğer önemli kurumsal sonucu, çalışma ortamının olumsuz etkilenmesidir. Duygusal bulaşma teorisinde belirtildiği üzere, tükenmişlik "yayılma etkisi" göstererek olumsuz bir çalışma atmosferine neden olabilmektedir. Bu durum, kurum içi iletişimi ve iş birliğini olumsuz etkilemekte, çalışanlar arasında gerilimlere ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2000).

1.3. İş Tatmini

1.3.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini kavramının bilimsel temelleri, Taylor'ın 1911'de yayımlanan çalışmasına dayanmaktadır. "İş tatmini" terimi, Thorndike'nin 1917'deki makalesiyle literatüre girmiş, ancak önemi 1930-1940'lı yıllarda anlaşılmıştır (Figen ve İşcan, 2005). Bu dönemde, sanayi devrimiyle birlikte fabrika sayısı artmış, işgücünün etkisi göz ardı edilirken makine gücü örgütsel etkinliğin ana kaynağı olarak görülmüştür. 1930'larda ise insan faktörünün de örgütsel etkinlikteki rolü fark edilmiş, böylece örgütsel davranış ve tutumların önemi ortaya çıkmıştır (Akyıldız ve Turunç, 2013).

İş tatmini, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda en çok araştırılan konulardan biri olarak kabul edilmektedir (Özpehlivan ve Acar, 2015). Genel anlamda, bir bireyin işini sevmesi, değer vermesi ve olumlu duygular beslemesi iş tatmini olarak nitelendirilmektedir. Literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından iş tatminine ilişkin farklı tanımlar öne sürülmüştür. Locke (1976), iş tatminini kişinin iş deneyimlerinden kaynaklanan olumlu veya zevkli bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. Luthans'a göre iş tatmini, çalışanın işiyle ilgili

yaptığı fayda-maliyet değerlendirmesinin sonucudur (Luthans, 1994). Diğer bir tanımda ise iş tatmini, bireyin işine, çalışma ortamına ve aldığı hizmetlere yönelik olumlu veya olumsuz duygusal tepkileri şeklinde ifade edilmiştir (Toker, 2007).

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlarının genel bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Ekonomik faydalar, sosyal statü, işin özellikleri ve çalışanların beklentileri ile istekleri arasındaki uyum, iş tatmininin varlığına işaret etmektedir (Çelik, 2011). Ayrıca, iş tatmini işin çeşitli yönlerine ilişkin tutumların toplamı olarak görülmekte ve çalışanların iş ortamında yaşadıkları olumlu veya olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007). Eren (2004) ise iş tatminini, işin farklı yönlerine yönelik tutumların bütünü ve elde edilen sonuçların beklentileri karşılama derecesi ile ilişkilendirmiştir.

1.3.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, hem çalışanlar hem de örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmeleri sebebiyle, mesleki memnuniyetleri onların genel mutluluk düzeylerini ve psikolojik durumlarını etkilemekte, bu da özel yaşamlarına yansımaktadır (Özpehlivan ve Acar, 2015). İş tatminini sadece mesleki yaşamla ilişkili bir kavram olarak değerlendirmek yanıltıcı olabilmektedir. Yaşam doyumunu iş yaşamından ayrı düşünmek mümkün değildir, zira yaşam doyumunu etkileyen en önemli unsurlardan biri, bireyin hayatında merkezi bir rol oynayan iş yaşamıdır (Judge ve Klinger, 2008).

Mesleki bilgi ve yeteneklerini işinde kullanan çalışanlara iş tatmini sağlamanın önemi, örgüt, birey ve toplum açısından önem taşımaktadır. İş tatmini elde edemeyen çalışanlar psikolojik olgunluğa erişemeyecek ve bu durum onlarda hayal kırıklığına yol açacaktır. Bunun sonucunda birey, toplum ve organizasyon yapısı olumsuz etkilenebilecektir. Bu bağlamda, iş tatmini veya tatminsizliğinin sonuçlarının yalnızca çalışanı değil, tüm örgütü ve hatta toplumu etkilemesi, iş tatmininin önemini gözler önüne sermektedir (Demir, 2007).

Yetersiz iş tatmini, kuruluşları çeşitli sorunlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu sorunlar arasında yabancılaşma, stres, çatışma ve öfkenin artması, yüksek personel devir hızı, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulma, artan devamsızlık oranı, düşük kurumsal

bağıllık, grev eğilimlerinin artması ve ekipman ile tesislerde hasarlar yer almaktadır (Şimşek vd., 2001).

İş tatmini, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarının kognitif, duygusal ve davranışsal boyutlarını etkileyen bir tutum olarak karşımıza çıkmakta ve bu özellikler iş tatmininin önemini vurgulamaktadır (Judge ve Klinger, 2008). Çok sayıda araştırma, iş tatmininin bireyin genel yaşam kalitesi, tutumları, davranışları ve nihai olarak yaşam doyumu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Rice vd., 1992).

İşletmeler, rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için sadece pazar payı ve kâr odaklı bir yaklaşım benimseyememekte, aynı zamanda çalışanlarının beklentilerini karşılayarak onları işlerinden keyif alan mutlu bireylere dönüştürmeleri gerekmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve sektörlerinde etkin bir konuma gelebilmeleri, ancak çalışanlarının iş tatminini sağlamalarıyla mümkün olabilmektedir (Söyük, 2007). Başka bir deyişle, işletmelerin başarıya ulaşması ve rakiplerinden ayrılarak öne çıkması, öncelikle iç dinamiklerini etkili bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, işletmelerin iç çevrelerindeki en değerli kaynağı insan kaynağı, yani çalışanlarıdır (Eğinli, 2009).

1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

1.3.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler, çalışanların şahsi nitelikleri, tecrübeleri, değer yargıları, beklentileri ve sosyal çevreleri ile ilişkilidir. Bu unsurlar, çalışanların mesleki yaşamlarına dair hislerini ve düşüncelerini şekillendirmektedir (George ve Jones, 2014).

Cinsiyet, iş tatminini etkileyen önemli bireysel etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Literatürde, cinsiyet ve iş tatmini arasındaki bağlantıya ilişkin çeşitli görüşler mevcuttur. Bazı araştırmacılar cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirleyici olduğunu öne sürerken, diğerleri iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını iddia etmektedir (Erşan vd., 2013). Örneğin, Brush vd. (2007) kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini bakımından önemli bir fark olmadığını belirtirken, Seo vd. (2004) erkek çalışanların iş tatmini düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Yaş faktörü, iş tatminini etkileyen bir diğer önemli bireysel değişkendir. İş tatmininin yaşla birlikte aşamalı olarak arttığı yaygın olarak kabul gören bir düşüncedir. Bununla beraber, yaş ile iş tatmini arasında U biçiminde bir ilişki olduğunu, kariyerin ilk yıllarında tatminin azaldığını ve emekliliğe kadar sürekli yükseldiğini gösteren bazı bulgular da mevcuttur (Clark vd., 1996). Solmuş (2004), yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir korelasyon olduğunu vurgulamaktadır. Bu pozitif ilişki, çalışanların işin kendilerine sağladığı imkanlar hakkında farkındalıkları arttıkça ve beklentilerini buna göre düzenlemeye ve revize etmeye yöneldikçe zaman içinde güçlenmektedir (Solmuş, 2004).

Eğitim seviyesi, iş tatminini etkileyen bir başka bireysel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim, iş tatmini bağlamında hem olumlu hem de olumsuz algılar oluşturabilmektedir. Yüksek öğrenim görmüş bireylerin daha fazla gelir getiren pozisyonlarda yer almaları ve üst düzey görevlere sahip olmaları nedeniyle işlerinden daha fazla memnuniyet duymaları, olumlu bir etki yaratabilmektedir (Özer, 2014). Öte yandan, eğitim düzeyi yükseldikçe iş beklentileri de artabileceğinden, bu durum olumsuz bir etki de doğurabilmektedir. Bir çalışan, bulunduğu pozisyonun gerekliliklerine nazaran aşırı nitelikli olduğunda, iş tatmini düşük seviyelerde seyredebilmektedir (Arvey vd., 1991).

Kişilik özellikleri de iş tatminini etkileyen kritik bireysel faktörler arasında yer almaktadır. İş tatmini, içsel ve dışsal etkenler ne olursa olsun, bazı bireylerin kişilik özelliklerinden dolayı sürekli olarak memnun veya tatminsiz hissetmelerine yol açabildiğinden, çalışma ortamından veya iş koşullarından bağımsız olarak şekillenebilmektedir (Solmuş, 2004). Bireyler, olaylara olumlu yaklaşım sergilediklerinde, işlerini tatmin edici ve geliştirici olarak algılama eğilimindeyken, olumsuz bakış açısına sahip kişiler işlerinde daha çok negatif unsurları görmeye ve dolayısıyla memnuniyetsizlik hissetmeye meyillidirler. Gerçekçi olmayan hedefler belirleyen ve azim düzeyi düşük olan bireylerin, zorluklarla karşılaştıklarında vazgeçme olasılıkları da daha yüksek olmaktadır (Judge ve Robbins, 2013).

Medeni durum da iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Bununla birlikte, çoğu araştırmada evli çalışanların

iş doyum düzeylerinin bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Şanlı, 2006).

1.3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları ve memnuniyetlerini doğrudan şekillendiren unsurlardır. Bu bağlamda, ücret ve yan haklar, çalışma koşulları, terfi imkanları, iş güvenliği, kurum kültürü ve iletişim gibi önemli bileşenler ön plana çıkmaktadır.

Ücret ve yan haklar, çalışanların iş tatminini belirleyen en kritik örgütsel etmenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. İşin finansal boyutu, çalışanların gündelik ve sosyal gereksinimlerini karşılamada hayati bir rol oynamaktadır (Özpehlivan ve Acar, 2015). Maaş ve tazminat gibi maddi unsurlar, iş tatmini seviyelerini etkileyen önemli faktörler olarak kabul görmekte ve aynı zamanda çalışanların kuruma olan ilgisini artırıp, onları elde tutmada etkili olmaktadır. Çalışanların tatmin duygusunu yaşayabilmeleri için, ödül ve maaş sistemlerinin adil ve eşitlikçi bir yapıda olduğunu algılamaları gerekmektedir (Singh ve Jain, 2013).

Çalışma ortamının fiziksel koşulları ve çalışma saatleri, iş tatmin düzeyini belirleyen diğer önemli faktörlerdir. Çalışanlar, vakitlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri için, fiziksel çalışma koşulları, iş yerindeki konfor ve mutluluk açısından kritik bir öneme sahiptir (Özpehlivan ve Acar, 2015). Güvenli ve rahat iş ortamlarında, temiz, yeterli ve çağdaş ekipmanlarla donatılmış, aynı zamanda evlerine yakın mesafede çalışma imkânı bulan bireylerin iş tatmini olumlu yönde artış göstermektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Terfi ve kariyer geliştirme olanakları, çalışanları motive etmek ve iş tatminlerini artırmak açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumda kariyer ve terfi olanaklarının varlığı, çalışanlar için büyük önem taşımaktadır (Sunar, 2016). İş yerinde ilerleme ve gelecekte kariyer geliştirme fırsatlarına sahip olan çalışanlar, bu imkanlara sahip olmayan veya sınırlı olanaklara sahip olan meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş tatmini yaşama eğilimindedirler (Özpehlivan ve Acar, 2015).

İş güvenliği, iş tatminini etkileyen bir diğer önemli belirleyici faktördür. Ashford vd. (1989) tarafından yapılan araştırmalar, iş güvensizliği ile iş tatmini arasında negatif bir

ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İş güvencesine sahip bir pozisyonda çalışmak, bireyin moral açısından kendini güvende ve sağlıklı hissetmesine katkıda bulunmaktadır. Sağlık riski taşıyan işlerde çalışanların yüksek kaygı düzeyleri nedeniyle yeterli iş tatmini elde edemedikleri gözlemlenmektedir.

Örgüt kültürü, iş yaşamındaki değerlerin güçlü bir taşıyıcısı olarak değerlendirilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi, uyarlanması ve paylaşılması, diğer bir deyişle güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Ortak değerler, normlar ve davranışların paylaşımı, bir organizasyonda çalışan bağlılığını güçlendirmekte, çalışan davranışlarında tutarlılığı artırmakta ve kurum içinde birlik duygusunu pekiştirmektedir (Devecioğlu, 1995).

İletişim, iş tatmininin sağlanmasında kritik bir rol üstlenmektedir. İletişimin yokluğu, yetersizliği veya eksikliği, örgütsel ortamda potansiyel belirsizliklere yol açmaktadır. Bu belirsizlik durumu, stres, kaygı, iş tatminsizliği, kuruma karşı güvensizlik, düşük örgütsel bağlılık, verimlilik düşüşü, devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İş arkadaşlarıyla iş birliği içinde ve dostane bir ortamda çalışmak, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel yaşamda iş arkadaşları arasındaki sosyal dayanışmanın varlığı, tatmin düzeyini yükseltmektedir. Buna karşın, saldırgan davranışların ve dayanışma eksikliğinin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar arasında güven sorunu yaşanmakta ve iş tatmini azalmaktadır (Söyük, 2007).

Yöneticiler tarafından sağlanan destek, çalışanların işlerinden duydukları tatmini artırmaktadır. Çalışanların fikirlerini dikkate alan ve onları karar alma süreçlerine dahil eden çalışan odaklı yöneticilerle çalışan bireyler, işlerine karşı daha olumlu duygular besleyebilmektedir. Örgütün benimsediği yönetim tarzı ve yöneticilerin sergilediği liderlik yaklaşımı, çalışanların iş tatminini belirleyen güçlü etkenler arasında yer almaktadır (Özpehlivan ve Acar, 2015).

1.3.4. İş Tatmininin Sonuçları

1.3.4.1. Bireysel Sonuçları

İş tatmininin bireysel sonuçları, çalışanların mesleki ve özel yaşamlarında kayda değer etkiler oluşturmaktadır. İşinden memnuniyet duyan bireyin kurumsal bağlılığı yükselmekte ve zorunlu durumlar haricinde işe devamsızlığı minimum düzeyde seyretmektedir. İş gücü etkinliğinde sürekli bir yükseliş gözlemlenmekte, çalışan pozitif ve sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürmektedir. Olumlu ruh hali ve sağlıklı bir bedene sahip çalışan, kabiliyetlerini daha rahat bir şekilde sergileyebilmektedir. İş doyumunu yüksek seviyede olan birey, çalışma motivasyonunu kolaylıkla sağlayabilmekte ve kurumun hedeflerine ulaşma sürecinde kendisini organizasyonun ayrılmaz bir parçası olarak algılayıp, bu hedeflere erişmek için tüm enerjisini ortaya koymaktadır (Sunar, 2016).

George ve Jones (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre, iş tatmini daha gelişmiş fiziksel ve zihinsel sağlık, azalmış şikâyet oranları ve düşük stres seviyelerine yol açmaktadır. Judge ve Klinger (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların iş memnuniyeti ile yaşam doyumunu (genel yaşam mutluluğu) arasında olumlu ve karşılıklı bir bağlantı olduğu ortaya konmuştur. Bir çalışanın mesleğinden elde ettiği tatmin, öznel iyi oluş hali ile önemli derecede ilişki içerisinde (Judge ve Klinger, 2008).

İş tatminsizliğinin bir diğer sonucu olarak iş stresi karşımıza çıkmaktadır (Büte, 2011). Stres faktörü ise iş kazaları, yükselen devamsızlık oranları, düşük performans gibi ciddi kayıplara sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda, yönetimin temel görevi, stres kaynaklarını minimize etmek ve çalışanların stresle mücadele etmesine yardımcı olacak eğitim ve uygulamaları hayata geçirmektir (Üçüncü, 2016). Bir kuruluştaki olumsuz iş koşulları meydana geldiğinde, çalışan işyerine karşı yabancılaşma hissederek yalnızca maddi amaçlarla çalışan bir birey haline gelmekte ve gizli bir memnuniyetsizlik yaşamaya başlamaktadır (Eroğlu, 2000).

İş tatmini ve iş stresi arasında negatif bir korelasyon olduğu ve birçok psikosomatik rahatsızlığın iş stresi ve dolayısıyla iş tatminsizliği neticesinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Başaran, 1991). Çok sayıda araştırma, korku, endişe, gerilim ve kişilerarası anlaşmazlık gibi durumların neden olduğu problemlerin iş tatmini ile yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bireyin saldırgan davranışları, karşılanmamış

ihtiyaçlardan, çatışmalardan ve gerginlikten kaynaklanmaktadır. Kişinin gerginliğe verdiği fiziksel tepkiler çeşitlilik göstermekte ve bu tepkilerin fiziksel sonuçları oldukça ciddi boyutlara ulaşabilmektedir (Üçüncü, 2016).

1.3.4.2. Örgütsel Sonuçları

İş tatmininin örgütsel sonuçları, işletmelerin etkinliği ve başarısı bakımından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların iş tatmin seviyelerinin düşük olması, kurumlar için önemli problemlere sebebiyet verebilmektedir. Bu problemlerin en önemlilerinden biri devamsızlıktır. Devamsızlık, çalışanın sağlık sorunları haricinde psikolojik, toplumsal ve ekonomik sebeplerle işe gelmemesi durumu olarak ifade edilmektedir (Beşiktaş, 2009). İş tatmini düşük seviyelerde olan çalışanların işe devamsızlık oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamsızlık, özellikle finansal zararlar ve kurumsal performans üzerindeki negatif etkileri sebebiyle birçok olumsuz neticeye yol açmaktadır (Şengül, 2008).

İş tatminsizliğinin bir diğer önemli kurumsal sonucu ise personel devir hızıdır. Personel devir hızı, bir kuruluştan ayrılan çalışan sayısının ilgili dönemdeki toplam çalışan sayısına oranı ile hesaplanmaktadır (Walker, 1992). İş tatmini ile işten ayrılma arasında negatif bir korelasyon bulunmaktadır. Çalışanlar, daha avantajlı iş imkanları elde ettiklerinde memnuniyetsizliklerini açık ve net bir biçimde ortaya koyma eğilimi göstermektedirler. İşinden memnun olmayan bir çalışan, sıklıkla farklı iş olanakları araştırmakta ve bulmaktadır. Yüksek nitelik gerektiren pozisyonlarda personel devir hızının yüksek olması, kurumun verimliliğinde ve organizasyonel performansında ciddi problemlere neden olabilmektedir (Trevor, 2001).

İş tatminsizliğinin göstergelerinden biri olan ve çalışma yaşamındaki huzursuzluğun bir diğer belirtisi de grev, lokavt gibi iş uyuşmazlıklarıdır. Bu tür eylemler, kurumlar için büyük maddi zararlara sebebiyet verebilmekte ve aynı zamanda toplumun gözünde olumsuz bir algı oluşturabilmektedir. Bu sebeple işletmeler, çalışanlarının yüksek iş doyumunu temin etmek için yeterli ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır (Sertçe, 2010).

Diğer taraftan, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Bu çalışanlar, kurumlarını olası olumsuzluklardan korumak, yenilikçi ve yapıcı önerilerde bulunmak, yetenek ve

becerilerini geliştirmek, iş arkadaşlarına destek olmak, diğerk birimlerle iş birliğı yapmak gibi davranışlar göstermeye daha meyilli olmaktadırlar. Bununla birlikte, memnun çalışanlar yeni fikirler sunmaya ve kuruma değerli katkılarda bulunmaya, resmi görev tanımları dışında ek sorumluluklar üstlenmeye daha istekli olmakta ve iş arkadaşlarını etkili bir şekilde performans göstermeye teşvik etmektedirler (Hewstone vd., 2005).

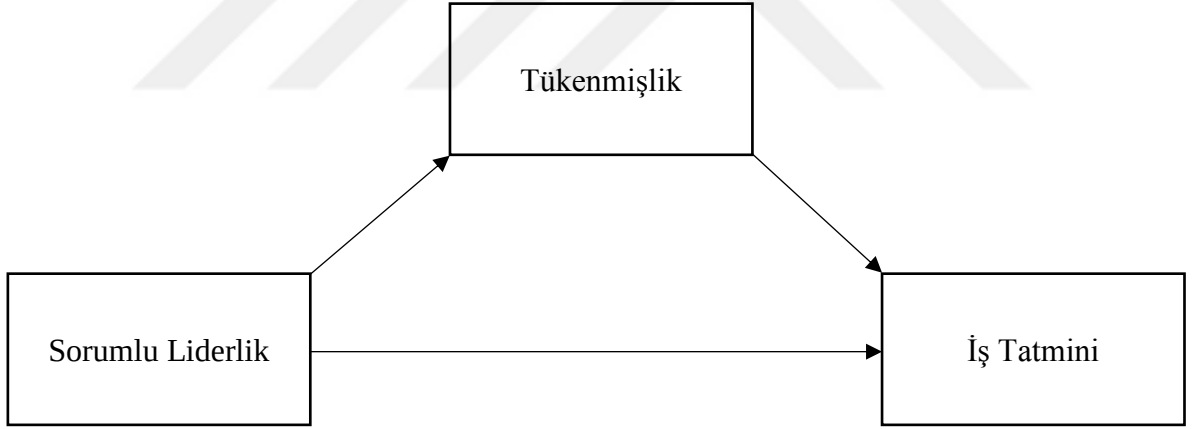
İş tatmininin bir diğerk önemli kurumsal sonucu, çalışanların performansı üzerindeki etkisidir. İşinden memnuniyet duyan çalışanların daha yüksek performans sergiledikleri ve kurumsal hedeflere ulaşmada daha fazla gayret gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durum, kurumun genel verimliliğini ve etkinliğini artırmaktadır (şengül, 2008). Ayrıca, iş tatmini yüksek olan çalışanların kurumsal bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmiştir. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin amaç ve değerlerini benimsemekte, kurum için ekstra çaba göstermeye istekli olmakta ve kurumda kalmak için güçlü bir arzu duymaktadırlar. Bu durum, işletmenin insan kaynakları yönetimi maliyetlerini azaltmakta ve kurumsal istikrarı güçlendirmektedir (Trevor, 2001; Hewstone vd., 2005).

BÖLÜM 2: YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma, sorumlu liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü incelemek amacıyla nicel bir yaklaşım benimseyerek ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Tarama çalışmaları, geniş kitlelerin görüşlerini ve özelliklerini betimlemeyi hedeflemektedir (Büyüköztürk vd., 2016). İlişkisel tarama modeli ise, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve bu ilişkinin derecesini belirlemeye yönelik bir araştırma yöntemini ifade etmektedir (Karasar, 2022). Bu çalışmada, sorumlu liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinden, ilişkisel tarama modeli, araştırmaya en uygun yöntem olarak belirlenmiştir. Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1
Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: Sorumlu liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Sorumlu liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Tükenmişliğin iş tatmini üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini optik sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, araştırmanın pratik kısıtlamaları göz önünde bulundurularak uygun örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcıların erişilebilirlik ve elverişlilik esasına dayalı olarak seçildiği bir yöntemi ifade eden uygun örnekleme, zaman, maliyet ve lojistik faktörler gibi pratik gerekçelerle tercih edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırmaya gönüllü katılım gösteren toplam 392 optik sektörü çalışanı dahil edilmiştir. Sosyal bilimler alanındaki araştırmalar için 100 ile 200 arasındaki bir örneklem büyüklüğünün yeterli kabul edildiği belirtilmektedir (Bell vd., 2022). Bu bağlamda, araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak, araştırmanın örnekleme, optik sektöründe çalışan profesyoneller arasından uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 392 katılımcıdan oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri, anket yöntemi kullanılarak optik sektörü çalışanlarından toplanmıştır. Söz konusu anket formu çevrimiçi olarak hazırlanmış ve bağlantı linki e-posta, sosyal medya ve Whatsapp gibi platformlar üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırma gönüllülük esasında yürütülmüştür. Katılımcılara öncelikle araştırmanın amacı açıklanmış ve araştırmaya katılımın gönüllülüğe dayalı olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında katılımcılara kimlik bilgilerinin sorulmadığı, verilerin kesinlikle gizli tutulacağı ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı, araştırmadan istedikleri zaman ayrılacakları gibi konularda bilgi verilmiştir. Araştırma verileri, bilgilendirilmiş gönüllü onam formunu (Ek 1) onaylayan katılımcılardan toplanmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri, kişisel bilgi formu, Sorumlu Liderlik Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğini içeren bir anket formu (Ek 2) yardımıyla toplanmıştır.

2.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, eğitim düzeyi ve çalışılan servise yönelik olmak üzere toplam sekiz soru yer almaktadır. Söz konusu sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

2.4.2. Sorumlu Liderlik Ölçeği

Sorumlu liderliğin ölçülmesinde Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Gül (2021) tarafından Türkçe uyarlama çalışması gerçekleştirilen ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, tek boyutlu ve toplam dokuz maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipi bir ölçekte (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) yanıtlanan bu ölçekten alınan puanlar, bireylerin amirlerinde algıladığı sorumlu liderlik düzeylerini yansıtmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında, ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.944$ olarak belirlenmiştir (Gül, 2021).

2.4.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Tükenmişlik ölçeği 3 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Birinci boyut “duygusal tükenme” (1-9. maddeler), ikinci boyut “duyarsızlaşma” (10-14. maddeler) ve üçüncü boyut “düşük kişisel başarı” (15-22. maddeler) olarak adlandırılmaktadır. Ölçek 5’li likert tipi değerlendirme tarzında kurgulanmıştır. Ölçek ifadeleri beşli Likert (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman) tipinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha iç güvenilirlik katsayıları duygusal tükenmişlik boyutu için 0,83, duyarsızlaşma için 0,65, düşük kişisel başarı için 0,72 olarak bildirilmiştir (Ergin, 1992).

2.4.4. İş Tatmini Ölçeği

Yoon ve Thye (2002) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği, Baskındağlı ve Altındağ (2023) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Söz konusu ölçek, tek boyutlu ve toplam beş maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipi bir ölçekte (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) yanıtlanan bu ölçekten alınan puanlar bireylerin iş tatmini düzeylerini yansıtmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında, ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.981$ olarak belirlenmiştir (Baskındağlı ve Altındağ, 2023).

2.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, verilerin analizi için SPSS v26 istatistik programı kullanılmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda, aşağıda belirtilen çeşitli analiz teknikleri uygulanmıştır:

- Katılımcıların demografik profilini ortaya koymak için frekans analizi yapılmıştır.

- Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.
- Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır.
- Verilerin normal dağılıma uygunluğunu kontrol etmek için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir.
- Katılımcıların algıladıkları sorumlu liderlik, tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.
- Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.
- Sorumlu liderlik, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki doğrudan etkileri incelemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Sorumlu liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü değerlendirmek için Hayes'in Process Macro'su kullanılmıştır.

BÖLÜM 3 : BULGULAR

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

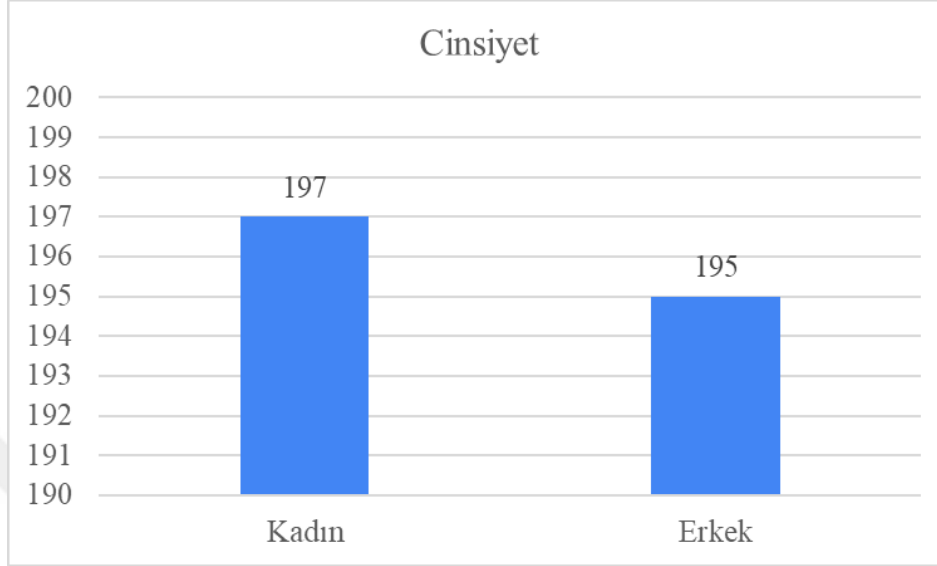
Araştırmaya toplam 392 optik sektörü çalışanı katılım göstermiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	197	50,3
	Erkek	195	49,7
Yaş	25'ten az	85	21,7
	26-35 arası	131	33,4
	36-45 arası	88	22,4
	46-55 arası	55	14,0
	56 ve daha fazlası	33	8,4
Medeni durum	Bekar	160	40,8
	Evli	232	59,2
Eğitim düzeyi	Önlisans	150	38,3
	Lisans	194	49,5
	Yükseklisans	42	10,7
	Doktora veya üstü	6	1,5
Çalışılan kurumun niteliği	Devlet	103	26,3
	Özel	289	73,7
Bu kurumdaki toplam çalışma süresi	5 yıl ve daha az	188	48,0
	6 ile 10 yıl arası	117	29,8
	11 ile 15 yıl arası	31	7,9
	16 ile 20 yıl arası	25	6,4
	21 yıl veya daha fazla	31	7,9
Meslekte toplam çalışma süresi	5 yıl ve daha az	125	31,9
	6 ile 10 yıl arası	111	28,3
	11 ile 15 yıl arası	64	16,3
	16 ile 20 yıl arası	35	8,9
	21 yıl veya daha fazla	57	14,5

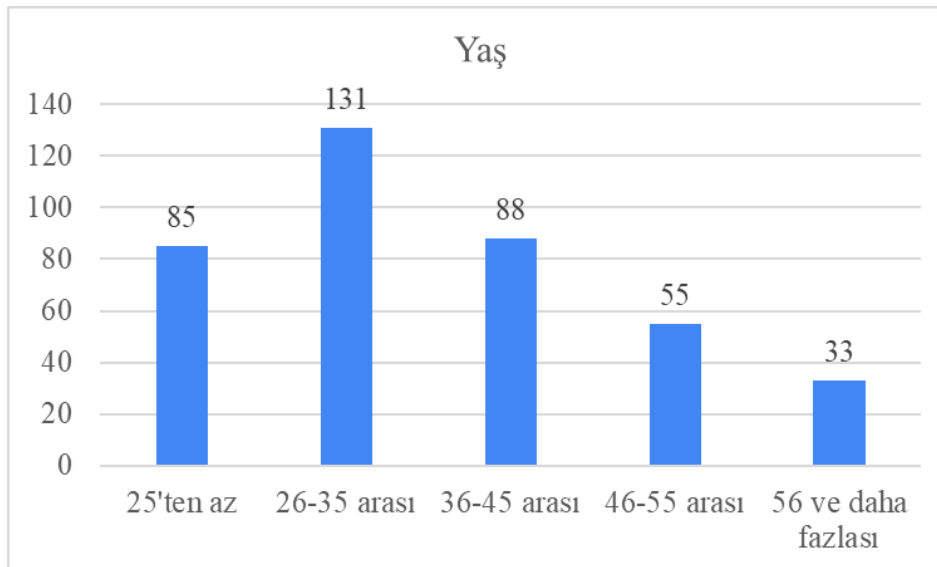
Katılımcıların %50.3'ü (n = 197) kadın, %49.7'si (n = 195) erkektir (Şekil 2).

Şekil 2
Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



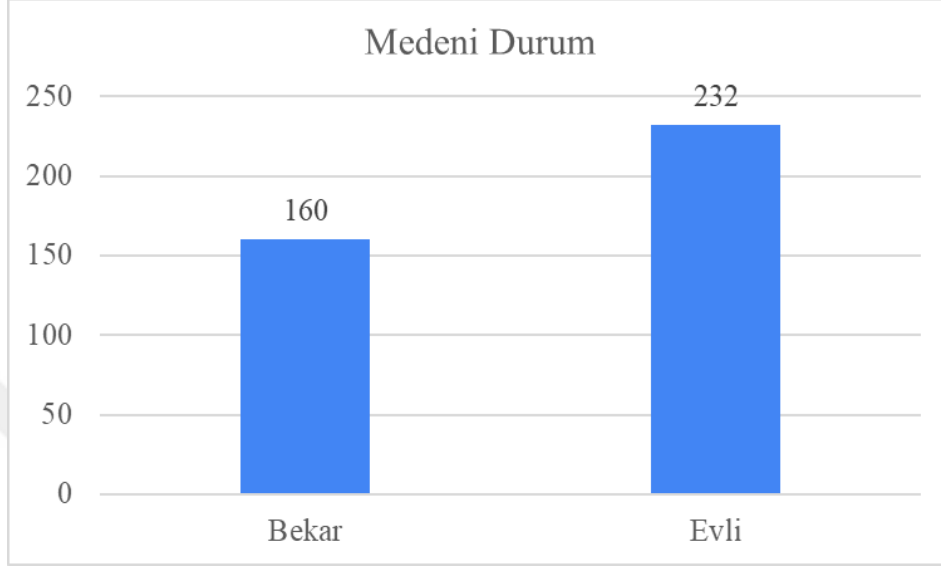
Yaş dağılımına bakıldığında, en büyük grubu %33.4 (n = 131) ile 26-35 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla 36-45 yaş arası (%22.4, n = 88), 25 yaşından küçük (%21.7, n = 85), 46-55 yaş arası (%14.0, n = 55) ve 56 yaş ve üzeri (%8.4, n = 33) katılımcılar izlemektedir (Şekil 3).

Şekil 3
Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı



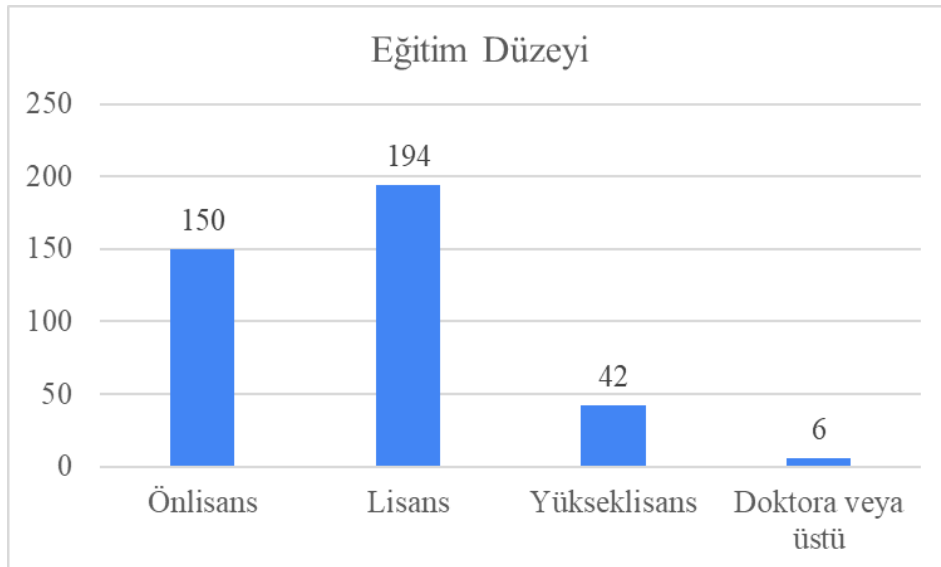
Medeni durum açısından, katılımcıların çoğunluğu (%59.2, n = 232) evli iken, %40.8'i (n = 160) bekardır (Şekil 4).

Şekil 4
Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısı (%49.5, n = 194) lisans mezunudur. Bunu %38.3 (n = 150) ile önlisans mezunları takip etmektedir. Yüksek lisans mezunları %10.7 (n = 42), doktora veya üstü eğitim seviyesine sahip olanlar ise %1.5 (n = 6) oranındadır (Şekil 5).

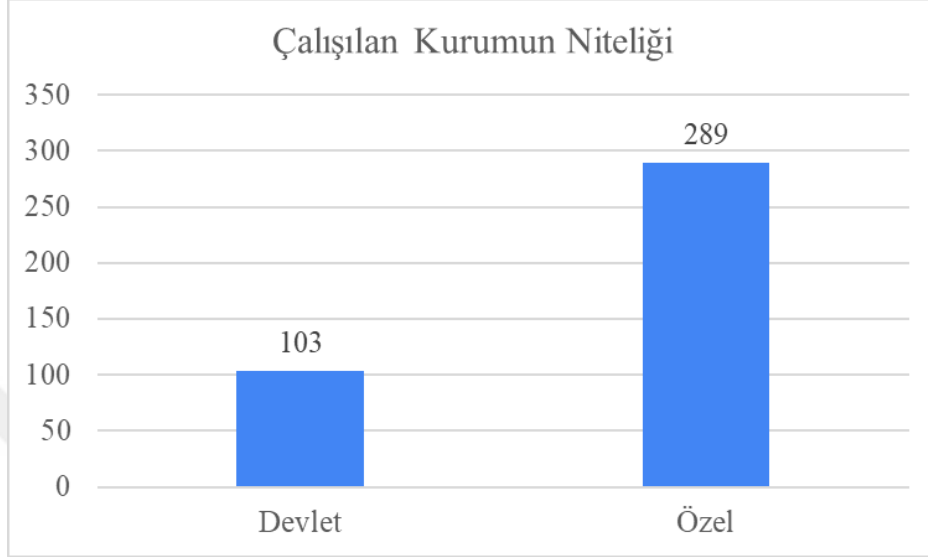
Şekil 5
Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı



Çalışılan kurumun niteliğine göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (%73.7, n = 289) özel sektörde çalışırken, %26.3'ü (n = 103) devlet kurumlarında görev yapmaktadır (Şekil 6).

Şekil 6

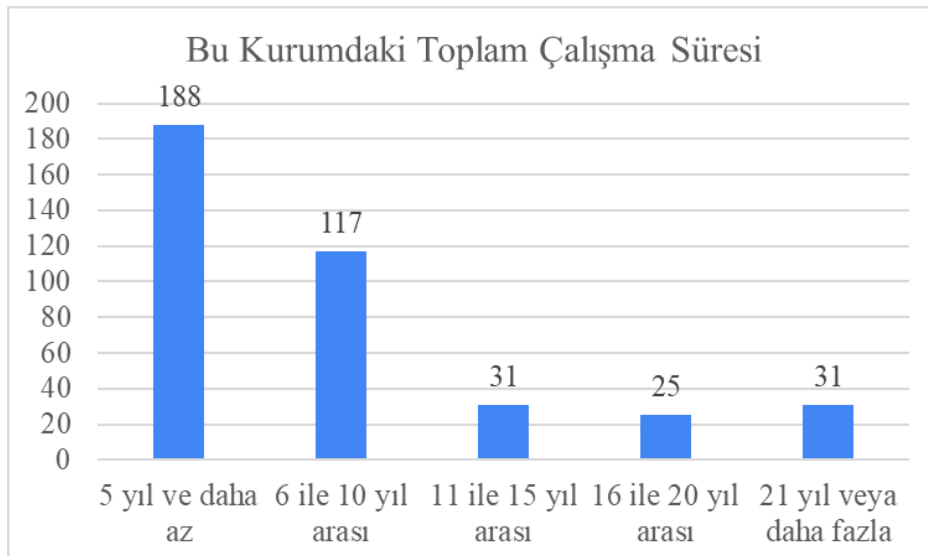
Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Niteliğine Göre Dağılımı



Mevcut kurumdaki çalışma süresi açısından, katılımcıların neredeyse yarısı (%48.0, n = 188) 5 yıl veya daha az süredir çalışmaktadır. Bunu %29.8 (n = 117) ile 6-10 yıl arası çalışanlar izlemektedir. 11-15 yıl arası ve 21 yıl veya daha fazla çalışanların oranı eşit olup %7.9'dur (her biri için n = 31). En az grubu ise %6.4 (n = 25) ile 16-20 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır (Şekil 7).

Şekil 7

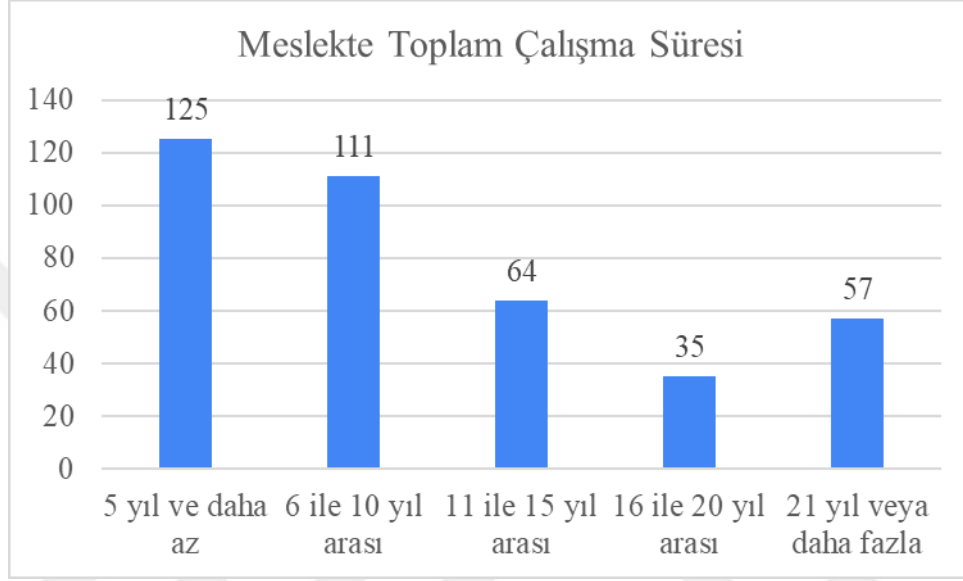
Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



Meslekte toplam çalışma süresi incelendiğinde, en büyük grubu %31.9 (n = 125) ile 5 yıl ve daha az süredir çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla 6-10 yıl arası (%28.3, n = 111), 11-15 yıl arası (%16.3, n = 64), 16-20 yıl arası (%14.5, n = 57) ve 21 yıl veya daha fazla (%8.9, n = 35) çalışanlar takip etmektedir (Şekil 8).

Şekil 8

Katılımcıların Meslekteki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



3.2. Geçerlilik Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini incelemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Sorumlu Liderlik Ölçeği KFA

Sorumlu liderlik ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen KFA sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2
Sorumlu Liderlik Ölçeği KFA Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü
1. Yöneticim yeni fikirler duymaya açıktır.	,761
2. Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat eder.	,776
3. Yöneticim, istenen hedefleri ve bunlara ulaşmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	,765
4. Yöneticim sorunlar hakkında danışmak için hazırdır.	,818
5. Yöneticim, ekiple sürekli etkileşim halindedir.	,714
6. Yöneticim, kendisine danışmak istediğim mesleki sorular için müsaittir.	,693
7. Yöneticim isteklerimi dinlemeye hazır.	,774
8. Yöneticim, ortaya çıkan sorunlarda kendisine erişmem için beni teşvik ediyor.	,748
9. Ortaya çıkan sorunları tartışmak için yöneticime erişilebilir.	,706
KMO = ,937	
Bartlett Test: $\chi^2(36) = 1670,416$; $p < ,001$	
Açıklanan Toplam Varyans = 56,460	

Sorumlu liderlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen KFA sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,937 olduğu görülmektedir. Bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2(36) = 1670,416$; $p < ,001$). Bu bulgu, değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda, sorumlu liderlik ölçeğinin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu tek faktör, toplam varyansın %56,46'sını açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri incelendiğinde, yüklerin 0,693 ile 0,818 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, maddelerin ilgili faktörle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan sorumlu liderlik ölçeğinin, orijinal ölçekle tutarlı olarak tek boyutlu bir yapı sergilediğini ve iyi psikometrik özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır.

3.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği KFA

Maslach tükenmişlik ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen KFA sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen KFA sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,950 olduğu görülmektedir. Bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2(231) = 4228,358$; $p < ,001$). Bu bulgu, değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda, Maslach tükenmişlik ölçeğinin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Duygusal tükenme faktörü toplam varyansın %21,981'ini, duyarsızlaşma faktörü %18,170'ini ve düşük kişisel başarı faktörü %16,005'ini açıklamaktadır. Üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise %56,156'dır.

Ölçek maddelerinin faktör yükleri incelendiğinde, duygusal tükenme faktörü için yüklerin 0,520 ile 0,846 arasında, duyarsızlaşma faktörü için 0,476 ile 0,606 arasında ve düşük kişisel başarı faktörü için 0,470 ile 0,750 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, maddelerin ilgili faktörlerle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan Maslach tükenmişlik ölçeğinin, orijinal ölçekle tutarlı olarak üç boyutlu bir yapı sergilediğini ve iyi psikometrik özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3
Maslach Tükenmişlik Ölçeği KFA Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü			Açıklanan Varyans
		1	2	3	
Duygusal Tükenme	1. İşten duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.	,638			21,981
	2. İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	,846			
	3. Sabah kalktığımda kendimi yorgun hissediyorum.	,820			
	4. Kendimi ipin ucunda gibi hissediyorum.	,601			
	5. İşten tükenmiş hissediyorum.	,609			
	6. İşim beni hüsrana uğrıyor.	,737			
	7. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	,702			
	8. İnsanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	,520			
	9. İnsanlarla çalışmak benim için bir yükür.	,554			
Duyarsızlaşma	10. İnsanlara kişisel olmayan "nesneler" gibi davranırım.		,545		18,170
	11. İnsanlara karşı daha duygusuz oluyorum.		,606		
	12. İşin duygusal olarak sertleştüğinden endişeleniyorum.		,476		
	13. İnsanlara ne olduğı umrumda değıl.		,603		
	14. Sorunlarından insanların sorumlu olduğunu hissediyorum.		,490		
Düşük Kişisel Başarı	15. İnsanların duygularını kolayca anlayamam.			,696	16,005
	16. İnsanların sorunlarıyla etkili bir şekilde ilgilenmem.			,750	
	17. İnsanların hayatlarını olumlu yönde etkilemeyi düşünmüyorum.			,692	
	18. Kendimi çok enerjik hissetmiyorum.			,470	
	19. Kolayca rahat bir atmosfer yaratamam.			,635	
	20. İnsanlarla çalıştıktan sonra kendimi canlı hissetmiyorum.			,498	
	21. İşimde kayda değer şeyler başaramadım.			,575	
	22. Duygusal sorunlarla sakince baş etmem.			,658	
KMO = ,950					
Bartlett Test: $\chi^2(231) = 4228,358$; $p < ,001$					
Açıklanan Toplam Varyans = 56,156					

3.2.3. İş Tatmini Ölçeği KFA

İş tatmini ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen KFA sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4
İş Tatmini Ölçeği KFA Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü
1. İşimden zevk alıyorum.	,813
2. Sık sık işimin çok iyi olduğunu düşünürüm.	,792
3. Şu anki işimi çok seviyorum.	,811
4. Kendi işimden memnunum.	,860
5. İşimi her geçen gün daha çok seviyorum.	,835

KMO = ,875
Bartlett Test: $\chi^2(10) = 957,588$; $p < ,001$
Açıklanan Toplam Varyans = 67,643

İş tatmini ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen KFA sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,875 olduğu görülmektedir. Bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2(10) = 957,588$; $p < ,001$). Bu bulgu, değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda, iş tatmini ölçeğinin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu tek faktör, toplam varyansın %67,643'ünü açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri incelendiğinde, yüklerin 0,792 ile 0,860 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, maddelerin ilgili faktörle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin, orijinal ölçekle tutarlı olarak tek boyutlu bir yapı sergilediğini ve iyi psikometrik özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır.

3.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek üzere Cronbach alpha değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5
Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Sorumlu Liderlik Ölçeği	9	,903
İş Tatmini Ölçeği	5	,879
Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)	22	,933
MTÖ Duygusal Tükenme Boyutu	9	,889
MTÖ Duyarsızlaşma Boyutu	5	,812
MTÖ Düşük Kişisel Başarı Boyutu	8	,861

Cronbach alpha katsayısı, bir ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan yaygın bir güvenilirlik ölçüsüdür. Bu katsayı, ölçekteki maddelerin birbirleriyle ne derece ilişkili olduğunu ve ölçeğin bütününe aynı yapıyı ne kadar iyi ölçtüğünü göstermektedir. Cronbach alpha değeri 0 ile 1 arasında değişmekte ve genellikle 0,70 veya üzeri değerler kabul edilebilir güvenilirlik düzeyini göstermekte iken, 0,80 ve üzeri değerler ise ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde, sorumlu liderlik ölçeğinin Cronbach alpha değerinin 0,903 olduğu görülmektedir. Bu değer, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. İş tatmini ölçeğinin Cronbach alpha değeri ise 0,879’dur. Bu sonuç, iş tatmini ölçeğinin de yüksek düzeyde güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Maslach tükenmişlik ölçeğinin (MTÖ) tamamı için hesaplanan Cronbach alpha değeri 0,933’tür. Bu değer, ölçeğin bütününe yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. MTÖ’nün alt boyutlarına bakıldığında, duygusal tükenme boyutunun

Cronbach alpha değeri 0,889, duyarsızlaşma boyutunun 0,812 ve düşük kişisel başarı boyutunun 0,861 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, MTÖ'nün alt boyutlarının da yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin ve alt boyutların Cronbach alpha değerlerinin 0,80'in üzerinde olması, bu ölçeklerin tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçüm yaptığını ortaya koymaktadır.

3.4. Normal Dağılım Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunu kontrol etmek için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6
Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Sorumlu Liderlik Ölçeği	-,933	1,381
İş Tatmini Ölçeği	-1,066	1,358
Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)	,974	,728
MTÖ Duygusal Tükenme Boyutu	,778	-,055
MTÖ Duyarsızlaşma Boyutu	1,187	1,154
MTÖ Düşük Kişisel Başarı Boyutu	1,107	1,258

Çarpıklık ve basıklık katsayıları, bir veri setinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan ölçülerdir. Çarpıklık katsayısı, veri dağılımının simetriden sapma derecesini gösterirken, basıklık katsayısı, dağılımın diklik veya düzlük derecesini ifade etmektedir. Normal bir dağılımda, çarpıklık ve basıklık katsayılarının sıfıra yakın olması beklenmektedir. Genel olarak, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması halinde, verilerin normal dağılıma uygun olduğunun kabul edilebileceği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılıma uygunluğu incelendiğinde, sorumlu liderlik ölçeğinin çarpıklık katsayısının -0,933 ve basıklık katsayısının 1,381 olduğu

görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin çarpıklık katsayısı -1,066 ve basıklık katsayısı 1,358'dir. Maslach tükenmişlik ölçeğinin (MTÖ) tamamı için çarpıklık katsayısı 0,974 ve basıklık katsayısı 0,728 olarak bulunmuştur. MTÖ'nün alt boyutları incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunun çarpıklık katsayısı 0,778 ve basıklık katsayısı -0,055, duyarsızlaşma boyutunun çarpıklık katsayısı 1,187 ve basıklık katsayısı 1,154, düşük kişisel başarı boyutunun çarpıklık katsayısı 1,107 ve basıklık katsayısı 1,258 olarak hesaplanmıştır.

Sonuç olarak, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin ve alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, parametrik testlerin kullanılabileceğini göstermektedir.

3.5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Araştırma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7
Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Değişken	Ort.	ss
Sorumlu Liderlik	3,82	,82
İş Tatmini	3,99	,84
Tükenmişlik	2,21	,78
Tükenmişlik (Duygusal Tükenme)	2,38	,93
Tükenmişlik (Duyarsızlaşma)	2,09	,88
Tükenmişlik (Düşük Kişisel Başarı)	2,10	,81

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları incelendiğinde, sorumlu liderlik ölçeğinin ortalamasının 3,82 (ss = 0,82) olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin ortalaması ise 3,99 (ss = 0,84) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, katılımcıların sorumlu liderlik algılarının ve iş tatminlerinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik ölçeğinin genel ortalaması 2,21 (ss = 0,78) olarak hesaplanmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında, duygusal tükenme boyutunun ortalaması 2,38 (ss = 0,93), duyarsızlaşma boyutunun ortalaması 2,09 (ss = 0,88) ve düşük kişisel başarı boyutunun ortalaması 2,10 (ss = 0,81) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin ve tükenmişliğin alt boyutlarındaki düzeylerinin ortalamanın altında olduğunu göstermektedir.

3.6. Korelasyon Analizi

Sorumlu liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemek üzere Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8 Korelasyon Analizi Sonuçları						
Değişken	1	2	3	3.1	3.2	3.3
1. Sorumlu Liderlik	1					
2. İş Tatmini	,480**	1				
3. Tükenmişlik	-,264**	-,372**	1			
3.1. Tükenmişlik (Duygusal Tükenme)	-,203**	-,378**	,899**	1		
3.2. Tükenmişlik (Duyarsızlaşma)	-,256**	-,242**	,857**	,635**	1	
3.3. Tükenmişlik (Düşük Kişisel Başarı)	-,260**	-,328**	,893**	,649**	,758**	1

Tablo 8’de görülen analiz sonuçlarına göre, sorumlu liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,480$, $p < 0,01$). Bu sonuç, çalışanların sorumlu liderlik algıları arttıkça iş tatminlerinin de arttığını göstermektedir.

Sorumlu liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0,264$, $p < 0,01$). Benzer şekilde, sorumlu liderlik ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ($r = -0,203$, $p < 0,01$), duyarsızlaşma ($r = -0,256$, p

< 0,01) ve düşük kişisel başarı ($r = -0,260$, $p < 0,01$) arasında da negatif yönde ve zayıf ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanların sorumlu liderlik algıları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığını göstermektedir.

İş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0,372$, $p < 0,01$). İş tatmini ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ($r = -0,378$, $p < 0,01$), duyarsızlaşma ($r = -0,242$, $p < 0,01$) ve düşük kişisel başarı ($r = -0,328$, $p < 0,01$) arasında da negatif yönde ve zayıf ila orta düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanların iş tatminleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığını göstermektedir.

3.7. Regresyon Analizi

3.7.1. Sorumlu Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın birinci hipotezi “H₁: Sorumlu liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır” şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi kapsamında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

Sorumlu Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayılar			Model		
		β	t	p	F	p	R ²
Sorumlu Liderlik	İş Tatmini	,480	10,802	,000	116,689	,000	,230

Tablo 9’da görülen analiz sonuçlarına göre, sorumlu liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,480$, $t = 10,802$, $p < 0,001$). Regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 116,689$, $p < 0,001$). Sorumlu liderlik, iş tatminindeki varyansın %23’ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,230$). Bu sonuçlar, çalışanların sorumlu liderlik algılarındaki artışın iş tatminlerinin de artışa yol açtığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir.

3.7.2. Sorumlu Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın ikinci hipotezi “H₂: Sorumlu liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır” şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi kapsamında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10
Sorumlu Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi
Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayılar			Model		
		β	t	p	F	p	R ²
Sorumlu Liderlik	Tükenmişlik	-,264	-5,409	,000	29,255	,000	,070

Tablo 10’da görülen analiz sonuçlarına göre, sorumlu liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -0,264$, $t = -5,409$, $p < 0,001$). Regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 29,255$, $p < 0,001$). Sorumlu liderlik, tükenmişlikteki varyansın %7’sini açıklamaktadır ($R^2 = 0,070$). Bu sonuçlar, çalışanların sorumlu liderlik algılarındaki artışın tükenmişlik düzeylerinde azalmaya yol açtığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın ikinci hipotezi desteklenmiştir.

3.7.3. Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın üçüncü hipotezi “H₃: Tükenmişliğin iş tatmini üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır” şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi kapsamında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11**Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayılar			Model		
		β	t	p	F	p	R ²
Tükenmişlik	İş Tatmini	-,372	-7,917	,000	62,676	,000	,138

Tablo 11’de görülen analiz sonuçlarına göre, tükenmişliğin iş tatmini üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -0,372$, $t = -7,917$, $p < 0,001$). Regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 62,676$, $p < 0,001$). Tükenmişlik, iş tatminindeki varyansın %13,8’ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,138$). Bu sonuçlar, çalışanların tükenmişlik düzeyindeki artışın iş tatmini düzeylerinde azalmaya yol açtığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir.

Daha detaylı sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, tükenmişlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12**Tükenmişlik Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayılar					Model		
		β	t	p	Tolerans	VIF	F	p	R ²
Duygusal Tükenme		-,316	-4,957	,000	,531	1,882			
Duyarsızlaşma	İş Tatmini	,121	1,626	,105	,389	2,567	24,751	,000	,154
Düşük Kişisel Başarı		-,214	-2,834	,005	,378	2,646			

Tablo 12’de yer alan analiz sonuçlarına göre, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 24,751$, $p < 0,001$). Tükenmişlik boyutları, iş tatminindeki varyansın %15,4’ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,154$).

Tükenmişlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunun iş tatmini üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -0,316$, $t = -4,957$, $p < 0,001$). Benzer şekilde, düşük kişisel başarı boyutunun da iş tatmini üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = -0,214$, $t = -2,834$, $p < 0,01$). Ancak, duyarsızlaşma boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,121$, $t = 1,626$, $p > 0,05$).

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir (Tolerans $> 0,2$ ve VIF < 5). Bu sonuçlar, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı boyutlarının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini, ancak duyarsızlaşma boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

3.7.4. Sorumlu Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Rolü

Araştırmanın dördüncü hipotezi “H₄: Sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık rolü vardır” şeklindedir. Bu hipotezi test edilmesi kapsamında Hayes Process Macro Model 4 kullanılarak aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13
Sorumlu Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sorumlu Liderlik	Tükenmişlik	-,264	,046	-5,409	,000	-,341	-,159
Sorumlu Liderlik	İş Tatmini	,480	,045	10,802	,000	,401	,579
Sorumlu Liderlik	İş Tatmini	,410	,045	9,294	,000	,330	,507
Tükenmişlik		-,264	,048	-5,975	,000	-,378	-,191

LLCI = Alt Güven Aralığı; ULCI = Üst Güven Aralığı

Tablo 13'te görülen analiz sonuçlarına göre;

- Sorumlu liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -0,264$, $t = -5,409$, $p < 0,001$, %95 CI [-0,341, -0,159]).
- Sorumlu liderliğin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi de pozitif yönde ve anlamlıdır ($\beta = 0,480$, $t = 10,802$, $p < 0,001$, %95 CI [0,401, 0,579]).
- Tükenmişlik modele dahil edildiğinde, sorumlu liderliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi azalmakla birlikte hala anlamlıdır ($\beta = 0,410$, $t = 9,294$, $p < 0,001$, %95 CI [0,330, 0,507]). Tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ise negatif yönde ve anlamlıdır ($\beta = -0,264$, $t = -5,975$, $p < 0,001$, %95 CI [-0,378, -0,191]).

Bu sonuçlar, tükenmişliğin sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, sorumlu liderlik hem doğrudan hem de tükenmişlik aracılığıyla iş tatminini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın dördüncü hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, optik sektörü çalışanları üzerinde sorumlu liderliğin iş tatminine etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, sorumlu liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere dair önemli sonuçlar ortaya koymuştur.

Öncelikle, sorumlu liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, sorumlu liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin, çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Sorumlu liderlik, liderlerin etik değerlere bağlı kalarak, tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek ve sürdürülebilir bir gelecek için çalışan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Maak ve Pless, 2006). İş tatmini ise çalışanların işlerine yönelik genel memnuniyet düzeyini ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007). Sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Voegtlin, 2011). Bu etki, sorumlu liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olması, onlara adil davranması ve etik bir çalışma ortamı oluşturması ile açıklanmaktadır (Waldman ve Galvin, 2008). Ayrıca, sorumlu liderler tarafından yönetilen çalışanların, işlerini daha anlamlı buldukları ve kurumlarına daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Doh ve Quigley, 2014; Balı vd., 2023). Literatürdeki önceki araştırmalarda da sorumlu liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Voegtlin, 2011; Gigol vd., 2021; Akkuş, 2022; Ansong vd., 2022; Özkan ve Üzüm, 2023). Sonuç olarak araştırmanın bu bulgusunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

İkinci olarak, sorumlu liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sorumlu liderler, çalışanların refahını ön planda tutarak, etik değerlere bağlı kalarak ve sürdürülebilir bir iş ortamı yaratarak tükenmişliği azaltabilmektedir (Waldman ve Galvin, 2008; Maak ve Pless, 2009). Sorumlu liderlerin çalışanlarına sağladığı duygusal destek, çalışanların duygusal tükenmişlik yaşama riskini azaltmaktadır (Voegtlin vd., 2012). Sorumlu liderler, iş yükünün adil dağılımını sağlayarak ve çalışanların kaynaklara erişimini kolaylaştırarak, aşırı iş yükünden kaynaklanan tükenmişliği önlemektedir (Pless vd., 2012). Sorumlu liderler, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine önem vererek, onların öz-yeterlik duygularını güçlendirmekte ve böylece düşük kişisel başarı hissinden

kaynaklanan tükenmişliği azaltmaktadır (Cameron, 2011). Tüm bu mekanizmalar, sorumlu liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmada etkili bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Literatürdeki önceki araştırmalarda da sorumlu liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Marques vd., 2023). Sonuç olarak araştırmanın bu bulgusunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Üçüncü olarak, tükenmişliğin iş tatmini üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, tükenmişlik yaşayan çalışanların iş tatmin düzeylerinin düştüğünü göstermektedir. Tükenmişlik, uzun süreli iş stresine maruz kalma sonucunda ortaya çıkan ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile karakterize edilen bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001). Bu sendromun iş tatminini olumsuz yönde etkilemesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle, duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, işlerine karşı enerji ve coşku kaybı yaşamakta, bu da işlerinden aldıkları memnuniyeti azaltmaktadır (Alarcon, 2011). İkinci olarak, duyarsızlaşma boyutu, çalışanların iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı sinik ve mesafeli bir tutum geliştirmelerine neden olmakta, bu da iş ilişkilerinden elde edilen tatmini düşürmektedir (Lee ve Ashforth, 1996). Üçüncü olarak, düşük kişisel başarı hissi, çalışanların kendilerini yetersiz ve etkisiz hissetmelerine yol açmakta, bu durum da iş performanslarından duydukları memnuniyeti azaltmaktadır (Bakker vd., 2008). Ayrıca, tükenmişlik yaşayan çalışanlar, işlerinin anlamlılığını ve değerini sorgulamaya başlamakta, bu da genel iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir (Leiter ve Maslach, 2009). Literatürdeki önceki araştırmalarda da tükenmişliğin iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Üngören vd., 2010; Naktiyok ve Kaygın, 2012; Kim vd., 2017; Mullen vd., 2018; Bayarçelik vd Hıdır, 2020). Sonuç olarak araştırmanın bu bulgusunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Son olarak, sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tükenmişliğin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, sorumlu liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin bir kısmının tükenmişlik üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, sorumlu liderlik davranışları, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltarak dolaylı olarak iş tatminlerini artırmaktadır. Literatürde sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık rolünü inceleyen bir çalışma bulunmadığından söz konusu bulgunun literatüre katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, optik sektöründe sorumlu liderlik uygulamalarının önemini vurgulamaktadır. Sorumlu liderlik davranışlarının teşvik edilmesi, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına ve iş tatminlerinin artırılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca, tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi göz önüne alındığında, tükenmişliği önleyici ve azaltıcı stratejilerin geliştirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmanın bulguları ışığında, uygulayıcılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Organizasyonlar, yöneticilerine ve liderlerine sorumlu liderlik konusunda kapsamlı eğitimler düzenlemelidir. Etik karar verme, paydaş yönetimi ve sürdürülebilir iş uygulamaları gibi konuların ele alınması, sorumlu liderlik becerilerinin geliştirilmesinde katkı sağlayabilir.
- Liderlerin, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığına önem vermeleri gerekmektedir. İş-yaşam dengesi programları, stres yönetimi seminerleri ve düzenli sağlık kontrolleri gibi uygulamaların hayata geçirilmesi, çalışan refahını artırmada etkili olabilir.
- Yöneticilerin, çalışanların iş yüklerini düzenli olarak değerlendirmeleri ve gerektiğinde yeniden düzenlemeleri önemlidir. Aşırı iş yükü, tükenmişliğin önemli bir nedeni olduğundan, bu konuda proaktif bir yaklaşım benimsenmesi tükenmişlik riskini azaltabilir.
- Organizasyonların, çalışanların endişelerini, fikirlerini ve geri bildirimlerini rahatça paylaşabilecekleri açık iletişim kanalları oluşturmaları gerekmektedir. Böylece tükenmişlik belirtileri erken tespit edilebilir ve gerekli müdahaleler zamanında yapılabilir.
- İnsan kaynakları yöneticileri ve liderlerin, çalışanların işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bulmaları için iş tasarımına önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri ve gelişebilecekleri görevler verilmesi, iş tatminini artırabilir.
- Performans değerlendirme sistemlerinin, sadece sonuçlara değil, aynı zamanda çalışanların etik davranışlarına ve sorumlu liderlik uygulamalarına da odaklanması önemlidir. Böylece sorumlu liderlik davranışları teşvik edilebilir.

- Organizasyonların, deneyimli liderlerin genç yöneticilere mentorluk yapabileceği programlar oluşturmaları önerilebilir. Sorumlu liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve tükenmişliğin önlenmesi açısından bu programlar faydalı olabilir.
- Düzenli olarak iş tatmini anketleri yapılması ve sonuçların dikkatle analiz edilmesi önerilebilir. Bu anketler sayesinde çalışanların memnuniyet düzeyleri ve potansiyel tükenmişlik riskleri belirlenebilir.
- İş-yaşam dengesini desteklemek ve tükenmişliği azaltmak için esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri gibi düzenlemelerin sunulması faydalı olabilir.
- Organizasyonların, etik değerlere dayalı bir iş kültürü oluşturmaya odaklanmaları önemlidir. Etik bir iş ortamı, çalışanların değer çatışmalarından kaynaklanan stres ve tükenmişlik yaşama olasılığını azaltabilir.
- Çalışanlara kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları sunulması, öz-yeterlik duygularını güçlendirebilir ve tükenmişlik riskini azaltabilir.
- Tükenmişlik belirtileri, nedenleri ve baş etme yöntemleri hakkında farkındalık programları düzenlenmesi önerilebilir. Bu programlar, çalışanların ve yöneticilerin tükenmişliği erken tespit etmelerine ve önlem almalarına yardımcı olabilir.

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, bu araştırmanın da belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Mevcut çalışmanın sınırlılıkları ve bu sınırlılıklara dayalı olarak gelecek araştırmalar için önerileri aşağıdaki gibidir:

- Bu araştırma, kesitsel bir tasarıma sahip olup, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimini inceleme olanağı sunmamaktadır. Bu sınırlılık göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmaların boylamsal bir tasarım benimsemesi önerilmektedir. Böylece, sorumlu liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimi ve bu değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediği daha detaylı bir şekilde incelenebilir.
- Mevcut çalışma, veri toplama yöntemi olarak yalnızca öz-bildirim ölçeklerini kullanmıştır. Gelecekteki araştırmaların, bu sınırlılığı aşmak için çoklu veri

toplama yöntemlerini kullanması önerilmektedir. Örneğin, nicel verilerin yanı sıra nitel veriler de toplanabilir, lider davranışları için çalışan değerlendirmelerinin yanı sıra lider öz-değerlendirmeleri de alınabilir veya iş tatmini ve tükenmişlik için nesnel ölçütler (örneğin, devamsızlık oranları, performans değerlendirmeleri) kullanılabilir.

- Bu araştırma, optik sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Bu sınırlılığı aşmak için, gelecek araştırmaların farklı sektörlerde ve farklı örgütsel bağlamlarda tekrarlanması önerilmektedir. Böylece, sorumlu liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin sektörel ve örgütsel farklılıklardan nasıl etkilendiği incelenebilir.
- Bu çalışma Türkiye bağlamında gerçekleştirilmiş olup, kültürel faktörlerin etkisi göz ardı edilmiştir. Bu sınırlılığı aşmak için, gelecekteki araştırmaların kültürler arası karşılaştırmalı çalışmalar yapması önerilmektedir. Böylece, sorumlu liderlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin farklı kültürel bağlamlarda nasıl şekillendiği incelenebilir ve kültürel değerlerin bu ilişkiler üzerindeki potansiyel etkileri ortaya çıkarılabilir.
- Mevcut çalışma, tükenmişliğin aracı rolünü incelemiş, ancak potansiyel diğer aracı veya düzenleyici değişkenleri ele almamıştır. Bu sınırlılığı gidermek amacıyla, gelecekteki araştırmaların sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide rol oynayabilecek diğer mekanizmaları (örneğin, örgütsel adalet algısı, psikolojik güçlendirme, lider-üye etkileşimi vb.) incelemesi önerilmektedir. Bu sayede, sorumlu liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin altında yatan süreçler daha kapsamlı bir şekilde anlaşılabilir.
- Bu araştırma, sorumlu liderliği tek boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Ancak, sorumlu liderliğin çok boyutlu bir yapı olabileceği göz önüne alındığında, bu yaklaşım bir sınırlılık oluşturmaktadır. Gelecekteki araştırmaların, sorumlu liderliğin farklı boyutlarını (örneğin, etik karar verme, paydaş yönetimi, sürdürülebilirlik odaklılık) ayrı ayrı ele alması ve bu boyutların iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acker, G. M. (2003). Role conflict and ambiguity: Do they predict burnout among mental health service providers? *Social Work in Mental Health*, 1(3), 63-80.
- Adriaenssens, J., De Gucht, V. ve Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 649–661.
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. ve Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1–11.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 35-44.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayıncılık.
- Akdemir, M. (2019). *Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu: Otel işletmelerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akkuş, M. (2022). Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 31-35.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Ansong, A., Agyeiwaa, A. A. ve Gnankob, R. I. (2022). Responsible leadership, job satisfaction and duty orientation: lessons from the manufacturing sector in Ghana. *European Business Review*, 34(6), 921-935.

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arvey, R. D., Carter, G. W. ve Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 359-383.
- Ashford, S. J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Augustin, D. A. (2003). *An empirical investigation of leadership development training with respect to the leadership characteristics and behaviors of emerging leaders within their organizational contexts* [Doctoral Dissertation]. George Washington University, U.S.A.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Oğuz, M. ve Koçdemir, M. (2018). Presenteism ile algılanan sosyal destek, tükenmişlik arasındaki ilişki: Adana ilinde bir alan araştırması. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4(6), 155-173.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289–2308.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Balkıs, M., Duru, E., Buluş, M. ve Duru, S. (2011). Tükenmişliğin öğretmen adayları arasındaki yaygınlığı, demografik değişkenler ve akademik başarı ile ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 151-165.

- Balı, M., Karaca, M., Karaca, P., Gündüz, İ. G. ve Karaboğa, İ. (2023). Okul müdürlerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 9(3).
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli'de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 541-561.
- Baskındağlı, Y. ve Altındağ, E. (2023). Sağlık sektöründe içsel pazarlama ve kurumsal itibarın çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 17(2), 129-153.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership psychology and organizational behavior*.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: Psychology Press.
- Başaran, İ. E. (1991). *Yönetimde insan ilişkileri-yönetimsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayarçelik, E. B. ve Hıdır, A. (2020). Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70.
- Bayraktar, H. (2014). Yol-amaç kuramı. İçinde Ö. Turunç (Ed.), *Liderlik: Kuramlar, araştırmalar ve uygulamalar* (ss. 141-158). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bell, E., Bryman, A. ve Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Blakeley, K. (2016). Responsible leadership: A radical view. In *Responsible leadership* (pp. 126-148). Routledge.

- Boland, L. L., Mink, P. J., Kamrud, J. W., Jeruzal, J. N. ve Stevens, A. C. (2019). Social support outside the workplace, coping styles, and burnout in a cohort of EMS providers from Minnesota. *Workplace Health & Safety*, 67, 414–422.
- Bozkurt, İ. ve Bozkurt, Ö. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 1-18.
- Bratton, J. ve Chiaramonte, P. (2007). Chapter 16: Leadership in an organizational context. İçinde J. A. Mills, C. J. Mills Helms, C. Forshaw, & J. Bratton (Ed.), *Organizational behaviour in a global context*. Ontario Canada: Broadview Press.
- Brush, D. H., Moch, M. K. ve Pooyan, A. (2007). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-155.
- Bryan, C., Goodman, T., Chappelle, W., Thompson, W. ve Prince, L. (2018). Occupational stressors, burnout, and predictors of suicide ideation among US Air Force remote warriors. *Military Behavioral Health*, 6(1), 3–12.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Responsible Leadership*, 98(1), 25-35.
- Can, H., Öznur, A. A. ve Eren, M. A. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Cherniss, C. (1988). Observed supervisory behavior and teacher burnout in special education. *Exceptional Children*, 54(5), 449-454.
- Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is job satisfaction U- shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7-14.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirbaş, A. R. (2006). *Üç farklı hastanenin yöneticilerinin ve klinikte çalışan sağlık personelinin tükenmişlik durumları* [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Devecioğlu, M. (1995). *Organizasyon kültürü, stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doh, J. P. ve Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274.
- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Human Sciences Press.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ercan, Ü. (2010). *Liderlerin kültürel değer yönelimleri ve değerlerin liderlik sürecine etkileri: Türk ve ABD yöneticileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Eren, E. (2004). *Organizational behavior and psychology of management*. İstanbul: Beta Publications.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara, 143-154.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S. (2013). Sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14, 115-121.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Evers, J. L. (2002). Female subfertility. *The Lancet*, 360(9327), 151-159.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Figen, S. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 55-64.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2014). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Gigol, T., Kreczmanska-Gigol, K. ve Pajewska-Kwasny, R. (2021). Socially responsible leadership's impact on stakeholder management, staff job satisfaction and work engagement. *European Research Studies Journal*, 24(Special 4), 775-805.

- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., Di Fabio, A. ve Mucci, N. (2017). Work-related stress in the banking sector: A review of incidence, correlated factors, and major consequences. *Frontiers in Psychology*, 8, 2166.
- Guitart, A. A. (2007). The burnout syndrome in companies. Presentation made at the Third Congress of Psychology Schools of the Red Anáhuac Universities. Merida, Yucatan April 26 and 27, 2007.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halbesleben, J. R. B. ve Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Han, S. J., Bonn, M. A. ve Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Revised edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hewstone, M., Fincham, F. D. ve Foster, J. (2005). *Psychology*. UK: Wiley.
- Humborstad, S. I., Humborstad, B. ve Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 45–64.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. J. ve Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 3.

- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 119-136.
- Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Judge, T. A. ve Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (37. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kim, W. H., Ra, Y. A., Park, J. G. ve Kwon, B. (2017). Role of burnout on job level, job satisfaction, and task performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 630-645.
- Kim, H., Kim, J. S., Choe, K., Kwak, Y. ve Song, J. S. (2018). Mediating effects of workplace violence on the relationships between emotional labour and burnout among clinical nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(10), 2331-2339.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Koyuncu, M. (2001). Üniversite öğretim elemanlarında tükenme duygusu ve kurumdan ayrılma isteğine etkisi. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 349-360.
- Köse, G. (2014). *Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Küçük, Ö. ve Demirtaş, Z. (2016). Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğrenci akademik başarısı arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2016(7), 53-68.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C. ve Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080-1089.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 3, pp. 91-134). Elsevier.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331-339.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maak, T. ve Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- Maak, T. ve Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88, 537-550.
- Marques, T., Crespo, C. F., Pina e Cunha, M., Caçador, M. ve Dias, S. S. (2023). Responsible leadership and turnover intentions in health-care professionals: The mediating role of burnout. *Leadership in Health Services*, 36(4), 562-578.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory: Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7-8), 837-851.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103–111.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160-163.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

- McCormack, L. ve Mellor, D. (2002). The role of personality in leadership: An application of the five-factor model in the Australian military. *Military Psychology*, 14(3), 179-197.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S. ve Shapira, I. (2006). Burnout and risk of type 2 diabetes: A prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic Medicine*, 68(6), 863–869.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. ve Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327-353.
- Metin, U. B., Taris, T. W. ve Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254–263.
- Meyer, J. P. (1984). Organizational factors affecting absenteeism: A review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 95(3), 371-384.
- Mikolajczak, M., Menil, C. ve Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107-1117.
- Miska, C., Hilbe, C. ve Mayer, S. (2014). Reconciling different views on responsible leadership: A rationality-based approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 349-360.
- Mullen, P. R., Malone, A., Denney, A. ve Santa Dietz, S. (2018). Job stress, burnout, job satisfaction, and turnover intention among student affairs professionals. *College Student Affairs Journal*, 36(1), 94-108.
- Mustafa, M., Santos, A. ve Chern, G. T. (2016). Emotional intelligence as a moderator in the emotional labour-burnout relationship: Evidence from Malaysian HR professionals. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(2), 143-164.

- Naktiyok, A. ve Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik akademik personel üzerinde bir uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-32.
- Nazlıoğlu, E. H. (2009). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen adaylarında tükenmişlik. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 30-42.
- Özer, B. C. (2014). *Hastanelerde halkla ilişkiler uygulamalarının sağlık personelinin iş doyumuna etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özkan, O. S. ve Üzüm, B. (2023). Could responsible leadership be the key to job satisfaction?. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(99), 2315-2321.
- Özler, D. E. (2012). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Ekin Yayınevi.
- Özpehlivan, M. ve Acar, A. Z. (2015). Assessment of a multidimensional job satisfaction instrument. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 283-290.
- Penz, M., Stalder, T., Miller, R., Ludwig, V. M., Kanthak, M. K. ve Kirschbaum, C. (2018). Hair cortisol as a biological marker for burnout symptomatology. *Psychoneuroendocrinology*, 87, 218-221.
- Peterson, M. F. ve Hunt, J. G. (1997). International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3), 203-231.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonlarda liderlik anlayışı. *İşletme*, 10(34), 24-40.
- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456.

- Pless, N. M., Maak, T. ve Stahl, G. K. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs?. *Human Resource Management*, 51(6), 873-903.
- Rice, M. E., Harris, G. T. ve Cormier, C. A. (1992). An evaluation of a maximum security therapeutic community for psychopaths and other mentally disordered offenders. *Law and Human Behavior*, 16, 399-412.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2017). *Örgütsel davranış* (Çev.Prof.Dr.İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rössler, W. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 262(Suppl 2), 65–69.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L. ve de Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781.
- Seo, Y., Ko, J. ve Price, J. L. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*, 41(4), 437-446.
- Sertçe, S. (2010). *Kamu kuruluşlarında yöneticilerin iş doyumu üzerine bir araştırma: İzmir emniyet teşkilatı örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sığrı, Ü. (2006). Geleceğin askeri liderliğine dair değerlendirmeler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 2, 95-113.

- Singh, J. K. ve Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105-111.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma* [Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sunar, S. (2016). *İş tatmini düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Süren, S., Örucü, E. ve İzci, Ç. (2016). Banka çalışanlarında tükenmişlik ve beş büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(1), 247-262.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Şengül, M. C. (2008). *Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Şimşek, M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2013). Liderlik. İçinde Ü. Sığrı & S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* (ss. 373-429). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. ve Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255.
- Telman, N. ve Önen, L. (2006). İşin önemi ve iş yaşamında tükenmişlik, 4. *Rehberlik ve Gençlik Sempozyumu*, 23-24 Haziran, İstanbul.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 1-11.
- Turunç, O., Çelik, M., Tabak, A. ve Kabak, M. (2010). The impact of transformational leadership and contingent reward leadership styles on innovative behaviour: Mediating role of leader-member exchange quality. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 69-79.
- Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S. ve Ugwu, D. I. (2017). Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7, 106-113.
- Usta, I. (2016). *Liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaya etkisi: Bir alan araştırması* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Üngören, E., Doğan, H. ve Özmen, M. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2237.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57-73.
- Voegtlin, C., Patzer, M. ve Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105, 1-16.
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Waldman, D. A. ve Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. ve Stahl, G. K. (2019). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 5-20.
- Walker, J. W. (1992). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 73-95.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yıldız Bağdoğan, S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.

- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Edition). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (8. baskı). (Ş. Çetin, & R. Baltacı, Çev.) Ankara: Nobel.



EKLER

Ek 1: Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu

Bilgilendirme

Bu bilimsel araştırmanın amacı, sorumlu liderlik ile iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi detaylı olarak araştırıp analiz etmektir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 500 kişi katılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen yanıtları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır.

Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler, tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; bu çerçevede ortak veri havuzunda toplanacak olan veriler yayın amacı ile kullanılacaktır. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında ek bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacılara e-posta adresinden ulaşabilirsiniz.

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

Nafiye ÖZMEL

Onay Formu

Yukarıda yer alan bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, anladım. Gönüllü olarak katılıyorum. Çalışma hakkında yazılı açıklama yapıldı. Bana, kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

☐ Evet

☐ Hayır

Ek 2: Anket Formu

Demografik Bilgi Formu	
Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ 25'ten az ☐ 26-35 arası ☐ 36-45 arası ☐ 46-55 arası ☐ 55 ve üzeri
Medeni durumunuz	☐ Bekar ☐ Evli
Çalışmakta olduğunuz kurumun niteliği	☐ Özel ☐ Devlet
Meslekte toplam çalışma süreniz	☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri
Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz	☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri
Eğitim düzeyiniz	☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora veya üstü
Çalıştığınız servis	

Sorumlu Liderlik Ölçeği		1=Kesinlikle katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle katılıyorum
1	Yöneticim yeni fikirler duymaya açıktır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat eder.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, istenen hedefleri ve bunlara ulaşmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim sorunlar hakkında danışmak için hazırdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, ekiple sürekli etkileşim halindedir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, kendisine danışmak istediğim mesleki sorular için müsaittir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim isteklerimi dinlemeye hazır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, ortaya çıkan sorunlarda kendisine erişmem için beni teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
9	Ortaya çıkan sorunları tartışmak için yöneticime erişilebilir.	1	2	3	4	5

İş Tatmini Ölçeği		1=Kesinlikle katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle katılıyorum
1	İşimden zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
2	Sık sık işimin çok iyi olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
3	Şu anki işimi çok seviyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendi işimden memnunum.	1	2	3	4	5
5	İşimi her geçen gün daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5

Maslach Tükenmişlik Ölçeği	1=Hiçbir Zaman	2=Çok Nadir	3=Bazen	4=Çoğu Zaman	5=Her Zaman
1. İşten duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Sabah kalktığımda kendimi yorgun hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi ipin ucunda gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. İşten tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. İşim beni hüsrana uğrattıyor.	1	2	3	4	5
7. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
8. İnsanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
9. İnsanlarla çalışmak benim için bir yüküdür.	1	2	3	4	5
10. İnsanlara kişisel olmayan "nesneler" gibi davranırım.	1	2	3	4	5
11. İnsanlara karşı daha duygusuz oluyorum.	1	2	3	4	5
12. İşin duygusal olarak sertleştiğinden endişeleniyorum.	1	2	3	4	5
13. İnsanlara ne olduğu umrumda değil.	1	2	3	4	5
14. Sorunlarından insanların sorumlu olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. İnsanların duygularını kolayca anlayamam.	1	2	3	4	5
16. İnsanların sorunlarıyla etkili bir şekilde ilgilenmem.	1	2	3	4	5
17. İnsanların hayatlarını olumlu yönde etkilemeyi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
18. Kendimi çok enerjik hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
19. Kolayca rahat bir atmosfer yaratamam.	1	2	3	4	5
20. İnsanlarla çalıştıktan sonra kendimi canlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimde kayda değer şeyler başaramadım.	1	2	3	4	5
22. Duygusal sorunlarla sakince baş etmem.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

NAFİYE ÖZMEL, 2007-2011 yılları arasında Zühtü Kurtulmuş Anadolu Lisesi'nde eğitim aldı. 2011-2018 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamladı. 2018-2020 yılları arasında İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Optisyenlik bölümünde ön lisans eğitimini tamamladı. Lisans mezunu olduktan sonra bir Marka - Patent firmasında Patent Mühendisi olarak görev aldı. Buradaki çalışma hayatı sona erdikten sonra Şubat 2022 tarihine kadar Efe Optik'te Optisyen olarak görev aldı. Daha sonra Temmuz 2023 tarihine kadar da Beta Optik'te Optisyen / Müşteri Danışmanı olarak çalıştı.. Birçok Nedcad, Liderlik Eğitimi, Temel İlk Yardım, ArcGIS, AutoCAD, Uygulamalı Girişimcilik, Bilgisayar İşletmenliği vb. sertifika , seminer , kurs programına katılmıştır. Hobileri arasında kitap okumak, koleksiyon oluşturmak ve doğa yürüyüşü yapmak bulunmaktadır.