



**YÖNETİCİLERİN RUHSAL LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
STRES VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE
ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Muhammet YILMAZ
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK
Eylül, 2020
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİLERİN RUHSAL LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL STRES VE
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Muhammet YILMAZ

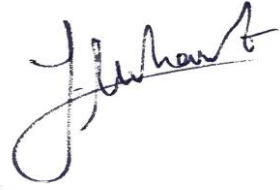
Danışman
Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi kapsamında sunduğum “**Yöneticilerin Ruhsal Liderlik Davranışlarının Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği**” adlı araştırmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın hazırlandığını, yararlandığım diğer araştırmaların kaynakçada verilen eserlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10/09/2020



Muhammet YILMAZ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Özcan ZORLU	
	: Dr. Öğr. Üyesi Fatma Doğanay ERGEN	

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Muhammet YILMAZ'ın **“Yöneticilerin Ruhsal Liderlik Davranışlarının Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği”** başlıklı tezi, 10/09/2020 tarihinde saat 14:30'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek (X) oy birliği – () oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

YÖNETİCİLERİN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Muhammet YILMAZ

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

Eylül, 2020

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Otel işletmelerinde örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde işgörenlerin kendilerine verilen görevleri yerine getirirken yöneticilerine karşı düşünceleri, ruhsal ve psikolojik bakış açıları, örgüt içerisindeki stres ortamı, strese bağlı gelişen tükenmişlik düzeyi önemli belirleyicidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, otel işletmelerinde yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmada ilk olarak araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramlar hakkında yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak kavramsal model ortaya konulmuştur. Araştırma amaçlı veriler nicel araştırma yöntemi ile anket tekniği kullanılarak İstanbul’da faaliyet gösteren (6 adet) beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilmiştir. Katılımcıların anket formuna ilişkin verdikleri yanıtlar; faktör ve güvenirlik analizleri, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, korelasyon ve regresyon analizi yöntemlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin orta seviyede olduğu ve algılanan örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerini düşürdüğü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ruhsal liderlik, örgütsel stres, tükenmişlik, otel işletmeleri, İstanbul.

ABSTRACT

THE IMPACT OF SPIRITUAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGERS ON ORGANIZATIONAL STRESS AND BURNOUT: A STUDY IN HOTEL ENTERPRISES

Muhammet YILMAZ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

September, 2020

Advisor: Assoc. Dr. Ahmet BAYTOK

Employees' thoughts towards their managers, mental and psychological perspectives, the stress environment within the organization and the level of burnout due to stress are important determinants in the healthy execution of organizational activities in hotel businesses. Accordingly, the aim of the study is to reveal the effect of mental leadership behaviours of managers in hotel businesses on the organizational stress and burnout levels of employees.

In the research, firstly, the conceptual model was presented by searching the domestic and foreign literature about the concepts that constitute the variables of the research. The data for research purposes were obtained from the employees of (6) five-star hotels operating in Istanbul by using the quantitative research method and the survey technique. Participants' responses to the questionnaire form; factor and reliability analysis, percentage, frequency and arithmetic mean values were subjected to correlation and regression analysis methods. According to the results of the research, it has been determined that the psychological leadership behaviors of the managers have a moderate effect on the organizational stress and burnout levels of the employees and reduce the perceived organizational stress and burnout levels.

Keywords: Spiritual leadership, organizational stress, burnout, hotel business, Istanbul.

ÖN SÖZ

Doğduğumuz günden bu yana bize her türlü imkânı sağlayan, her isteğimizi yerine getiren ve bu yaşlara gelmemizde en büyük paya sahip olan ANNEM'e ve BABAM'a, en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde bana her adımda yardım eden ve hayatımda en iyi arkadaşım olan kardeşim Safiye Esra'ya sevgilerimle teşekkür ederim. Bu çalışma sürecinde ve gerek lisans hayatım boyunca gerekse yüksek lisans eğitimi aldığım dönemde benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi birikimi ve tecrübesiyle katkılarının faydasını yaşadığım çok değerli hocam; Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a saygılarımla teşekkür ederim. Ayrıca Önlisans eğitimimden itibaren kendimi geliştirmemde katkıları olan isimlerini ayrı ayrı sayamadığım bütün hocalarıma minnet duygularımı sunar, teşekkür ederim.

Muhammet YILMAZ
2020, Afyonkarahisar



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK KAVRAMI VE GELİŞİMİ	5
1.1. RUHSAL LİDERLİK KAVRAMI	6
1.2. RUHSAL LİDERLİĞİN TANIMI	8
1.3. RUHSAL LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	10
1.3.1. Vizyon.....	13
1.3.2. Umut/İnanç	14
1.3.3. Fedakârlık.....	15
1.3.5. Aidiyet	17
1.3.6. Ruhsal Yaşam	17
1.3.7. Kurumsal Bağlılık	18
1.3.8. Verimlilik	18
1.3.9. Yaşamsal Memnuniyet	18
2. STRES KAVRAMI	19
2.1. ÖRGÜTSEL STRES	20
2.2. ÖRGÜTSEL STRES TANIMI	22
2.3. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ.....	22
2.3.1. İşin Yapısıyla İlgili Stres Faktörleri	24
2.3.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri.....	24
2.3.3. Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	25
2.3.4. İşyerinin Fiziki Olanaklarından Kaynaklanan Stres Faktörleri	25
2.3.5. Örgütle Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklı Stres Faktörleri	26
2.4. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI	26
2.4.1. Bireysel Sonuçlar.....	27
2.4.2. Örgütsel Sonuçlar	27
3. TÜKENMİŞLİK	28
3.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI.....	28
3.2. TÜKENMİŞLİK TANIMI	29
3.3. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ.....	30
3.4. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	32
3.5. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE KAVRAMSAL MODELİN BELİRLENMESİ

1. OTEL İŞLETMELERİNDE RUHSAL LİDERLİK	39
2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES.....	43
3. OTEL İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK	46
4. OTEL İŞLETMELERİNDE RUHSAL LİDERLİK, ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	52
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	54
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	54
3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	54
3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	55
3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	57
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	58
4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE DAİR BULGULAR	58
4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE DAİR BULGULAR.....	59
4.3. KATILIMCILARIN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BULGULAR	64
4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR	68
4.5. KATILIMCILARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR	73
4.6. KATILIMCILARIN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARI ALGILARININ ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİYLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BULGULAR.....	76
4.7. KATILIMCILARIN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARI ALGILARININ ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR	78
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	105
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Ruhsal Liderlik Tanımları	9
Tablo 2. Ruhsal Liderin Temel Nitelikleri.....	12
Tablo 3. Ruhsal Liderlik Teorisi.....	13
Tablo 4. Örgütsel Stres Tanımları.....	22
Tablo 5. Örgütsel Stres Faktörleri.....	23
Tablo 6. Tükenmişlik Tanımları	30
Tablo 7. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Mücadele Yolları	35
Tablo 8. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Mücadele Yolları	36
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımları.....	58
Tablo 10. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	60
Tablo 11. Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	61
Tablo 12. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	62
Tablo 13. Ruhsal Liderlik, Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	63
Tablo 14. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Vizyon Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler...	64
Tablo 15. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Fedakarlık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	65
Tablo 16. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Üyelik/Aidiyet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	66
Tablo 17. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Çağrı/Anlam Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	66
Tablo 18. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Umut/İnanç Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	67
Tablo 19. Örgütsel Stres Ölçeğinin İÖİSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	68
Tablo 20. Örgütsel Stres Ölçeğinin YİSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	69
Tablo 21. Örgütsel Stres Ölçeğinin MİSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	70
Tablo 22. Örgütsel Stres Ölçeğinin MOSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	71
Tablo 23. Örgütsel Stres Ölçeğinin İASK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	72
Tablo 24. Tükenmişlik Ölçeğinin Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	73
Tablo 25. Tükenmişlik Ölçeğinin Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	74
Tablo 26. Tükenmişlik Ölçeğinin Kişisel Başarı Hissi Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	75
Tablo 27. Ruhsal Liderliğin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik ile İlişkisine ait Korelasyon Matrisi.....	76
Tablo 28. Ruhsal Liderlik ve Alt Boyutlarının Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Alt Boyutlarıyla İlişkisine ait Korelasyon Matrisi.....	75
Tablo 29. Ruhsal Liderlik Davranışlarının Örgütsel Strese Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	78
Tablo 30. Ruhsal Liderlik Davranışlarının Tükenmişlik Düzeyine Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	79
Tablo 31. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel Stres Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	80
Tablo 32. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	81

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde
&: Ve
ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)
bj: Regresyon Katsayısı
bkz: bakınız
f: Frekans.
F: Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre
H: Standart Hata Değeri
İask: İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları
İösk: İşin özelliğiyle ilgili stres kaynakları
KMO: Kaiser Meyer Olkin
Misk: Mesleki ilerleme, terfi ile ilgili stres kaynakları
Mosk: Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları
N: Evren Büyüklüğü
n: Örneklem Büyüklüğü
n: Örneklem Büyüklüğü
p: Anlamlılık (Önemlilik) Testine İlişkin Olasılık Değeri
p: Anlamlılık (Önemlilik) Testine İlişkin Olasılık Değeri
r: Korelasyon Katsayısı.
S(bj): Regresyon Katsayısının Standart Hatası
s.s.: Standart Sapma
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
t: t değeri
t: t değeri
Vb.: Ve benzeri
Vd.: Ve Diğerleri
̄x: Aritmetik Ortalama
Ysk: Yönetici ile ilgili stres kaynakları
σ= Evren Standart Sapması

GİRİŞ

İşbirliği ve koordinasyon gerektiren ve örgütsel hedeflerin, amaçların etkin ve verimli kullanması amacıyla bir insan topluluğunu yönetmede kullanılan davranışlardan oluşan yönetimsel uygulamaların toplum hayatı kadar eski bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Ancak yönetim ve işletmelerle ilgili sistematik bilgi topluluğu özelliğine sahip yönetim bilimi, yeni bir olgudur. Bundan dolayı yönetim; yıllarca sezgi ve tecrübeye dayalı olarak el yordamıyla uygulanan çıraklık-sınama-yanılma yöntemiyle edinilen bir sanat niteliği taşımıştır (Güney, 2000 akt. Kurtar, 2009:1).

Günümüzün ekonomik, politik ve teknolojik olanakları yaşanan sürekli güncellemeler ve hızlı gelişmeler, çağdaş yönetim yaklaşımlarının da gelişmesini gerektirmektedir. Kamu ya da özel sektör ayrımı olmadan yöneticilerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için ellerinde bulunan örgüt kaynaklarını, özellikle de elde bulunan insan gücünü en verimli şekilde kullanmalı ve yönetmelidirler. Bu bağlamda günümüz yönetim bilimi literatüründe, yöneticilerin çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinden etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmeleri için birer lider olmaları veya yöneticilik özelliklerinin yanında liderlik yeteneklerine de sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir. Günümüzde örgütlerin başarısı üzerinde; finansman, teknoloji, insan kaynakları performansı kadar, “belki de onlardan daha fazla” yönetim ve liderlik belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatta insan kaynaklarının, teknolojinin verimliliği ve finansmanın performansı; başarılı bir yönetim anlayışına, yöneticiliğe ve liderliğe bağlıdır denilebilir.

Bu sebeplerle liderlik olgusunun araştırılması, kavramsal olarak detaylandırılması; turizm sektöründe yönetici konumunda yer alan bireylere yönelik liderlik ile ilgili öğretici eğitim ve seminer gibi çalışmaların yapılması gerekliliği ön görülmektedir. Liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar dünya tarihi göz önüne alındığında farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Dünya tarihinin önemli bir bölümünde liderliğin, doğuştan gelen, Allah vergisi bir nitelik olduğu düşünülürken; psikoloji, sosyoloji ve eğitim bilimleri gibi alanların gelişmesiyle birlikte liderliğin öğrenilip, öğretilen bir kavram olduğu yaklaşımı büyük bir kitle üzerinde etkisini göstermiştir (Kurtar, 2009:2). Günümüzde farklı tanımlamalar ve kavramlarla karşımıza çıkan liderlik olgusunun ölçülebilir olup olmadığı da ayrı bir tartışma/araştırma konusudur.

Dünyada yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler; bireyleri yaptıkları her işe “anlam” yüklemeye yöneltmiştir. İşgören beklentileri her geçen gün farklılık göstermekte, maddiyata bağlı olmayan değerlere (umut, bağlılık, doyum, kişisel gelişim) verilen önemin artmasıyla birlikte maddecilik yavaş yavaş önemini kaybetmektedir. Amerika’da dâhil çoğu ülkede insanların sadece maddeden oluşan hayat tarzından mutlu olmadığı gün geçtikçe ortaya çıkmaktadır. Vakitlerinin büyük kısmını çalışarak geçirmek zorunda olan; gerek yöneticiler, gerekse işgörenler yaptıkları işleri sorgulama evresine gelmişlerdir. Çalışanlar artık ne için çalıştıklarını, yaptıkları işlerin kendilerine ve topluma ne kazandırdığını sorgulamaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Turizm işletmeleri de bu “anlam” ve “ruhsal değer” sorgulamalarından payına düşeni almaktadır. Ruhsal liderlik olgusunun açıklanması ve turizm işletmelerinde Ruhsal liderliğin olup olmadığının ölçülmesi bu “anlam arama” ihtiyacını bir nebze olsun giderecektir.

Birçok farklı özellikler barındıran liderlik türleri vardır, bazıları çalışanlarına dikte etmek için daha rahat, bazıları ise daha işbirlikçi bir yaklaşım tercih etmektedir. Öte yandan, kolaylaştırıcı liderler çoğu görevi astlarına devreder ve çalışanlarına pozisyonlarında başarılı olmak için gerekli araçları vermek için zaman harcarlar (Schein, 2010:77).

Liderlik bir organizasyonu başarılı kılmak için önemli bir faktördür. İnsanları isteyerek, verimli ve etkin bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri için etkilemek bir liderlik özelliğidir. Liderlik olmadan, sadece yöneticilik becerilerinin etkin olması işletmenin başarısı için yeterli olmayabilir. Yöneticilerin göstereceği liderlik özellikleri mevcut potansiyeli gerçeğe dönüştürür. İşletmelerde iyi liderlik özelliklerinin hakim olması tüm organizasyonu olumlu olarak etkilemektedir. İyi liderlik, güçlü ve uygun örgüt kültürünün temel belirleyicisidir. İletişim daha etkili ve açıktır. Herkes kuruluşun vizyonunu ve hedeflerini anlar ve nasıl geliştirilebileceğini öğrenir. İnsanlar örgütün önemli bir parçası olduklarını düşünür ve örgütün başarısı için ellerinden geleni yaparlar (Küçük, 2019:36). Örgüt kültürü, sorumlu yöneticinin özel liderlik tarzına bağlı olarak gelişebileceği gibi çalışan üzerinde olumlu yönde olduğu kadar olumsuz olarak da; stres, tükenmişlik, mesleki deformasyon, bunalım, vb. insanlar üzerinde çeşitli psikolojik buhranlara da yol açabilmektedir.

Son zamanların en sık karşılaşılan psikolojik buhranlarından birisi stres ve stresle ilgili hastalıklardır. Dünya’nın değişimi ve gelişimiyle beraber, yaş, cinsiyet,

meslek, sosyal ya da ekonomik statü fark etmeksizin her birey stresten etkilenebilmektedir. Hızlı değişimlerden dolayı insanlar yaşamlarının her evresinde stres ile karşılaşabilirler. Bu yüzden stres kavramı hayatın her alanında yaygın bir problem olarak görülmektedir. Çalışma hayatlarında özel sorumluluklar ve görevler üstlenen bireyler üstelik kurumsal çevrede de stresle karşılaşır. Günlük yaşamın her adımındaki yaşam stresi “kurumsal stres”, “örgütsel stres”, “iş stresi” olarak da adlandırılabilir. Örgütsel stres fiziksel, psikolojik ve davranışsal düzensizliklere neden olan reaksiyonlar olarak tanımlanabilir (Yirik vd., 2014:6223). Stres, kişi ile çevrenin etkileşimi doğrultusunda ortaya çıkar ve motive olmasından daha fazla bir şekilde insanı harekete geçirir. Streste, tehlike vardır ve bu tehlikenin önemi etkin bir biçimde algılanmalıdır. Stres, insanda oluşan kısıtlamalar, fırsatlar ve isteklerle ilgilidir. Stres, insanın ruh yapısının tümünü etkiler ve kontrol edilemeyen bir tepkidir (Aydın, 2004).

Sosyal hayatta ve iş hayatında stresin nedenleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konmuştur. Son 25 yılda örgütsel stres nedenleri üzerine ise 250’den fazla araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda McGrath (1976)’a göre örgütsel stres oluşturan nedenler; insanın görevinden kaynaklanan, üstlenmiş olduğu rolden kaynaklanan, çalışma ve davranış ortamından kaynaklanan, yaşadığı ekolojik çevreden kaynaklanan, sosyo kültürel çevresinden kaynaklanan ve şahsın kendi iç dünyasındaki ruh halinden kaynaklanan durumlar olarak belirtilmiştir (Yirik vd., 2014:6229). İşletmelerdeki çalışanları etkileyen stres; yoğun iş yükü, ağır çalışma, zaman kısıtlılığı, kontrol eksikliği, dengesiz sorumluluklar, bireyler ve organizasyon arasındaki uyumsuzluklar, rol belirsizliği, birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, rol çatışmaları, sorumluluğun verdiği gerginlik, işi kaybetme korkusu, çalışma koşulları, işin tehlikeleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler vb faktörlerden dolayı oluşabilmektedir (Davis ve Newstrom 1988 akt. Yirik vd., 2014:6224).

Liderlik davranışlarının etkin olduğu çalışanların stresli bir ortam içerisinde bulunması beraberinde tükenmişlik sendromuna da yol açabilmektedir. Stres ve tükenmişlik kavramları genel olarak birbirlerine çok uzak kavramlar değildirler. Gerek yapılan bilimsel çalışmalar olsun gerekse hayatın içerisinde gelişen olaylar olsun bu iki kavram çoğunlukla birbirini tetikleyen iki kavram olarak göze çarpmaktadır. Tükenmişlik sendromu; ilk olarak gönüllü olan sağlık personelleri arasında ortaya çıkan hayal kırıklığı, yorgunluk ve iş bırakma gibi davranışları tanımlama amacıyla ortaya atılan bir terimdir. Tükenmişlik sendromunun yalnızca sağlık çalışanlarında,

sosyal hizmet çalışanlarında ve öğretmenlerde ortaya çıkabileceği savunulmasına rağmen sonraki yapılan çalışmalarda tükenmişlik sendromunun birçok iş alanında ortaya çıktığı belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar günümüzde hemen her sektörde ve her meslekte yaşandığını ve modern insanın iş yerinde daha fazla tükendiğini ortaya çıkartmıştır (Ersoy ve Utku, 2001: 45). Farklı bir deyişle tükenmişlik geniş bir meslek alanına yayılmıştır. Bu nedenle doktorlar, hemşireler, polisler, öğretmenler, akademisyenler, müdürler ve insanlar ile etkileşim içerisinde olan çoğu meslek grubunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Aydın ve Çavuş, 2017:7).

Turizm endüstrisinde kapsayan hizmet sektöründe işgörenler bir taraftan örgütteki baskı ile uğraşırken diğer taraftan kendi olumsuz duygularını bastırarak müşterilerin ihtiyaçlarını memnun olacakları biçimde karşılamak durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda işgörenler yorgunluk, stres, sinizm ve işten ayrılma eğilimi gibi bilişsel ve davranışsal olguların meydana gelmesinden sonra işten ayrılmalara neden olmaktadır (Güven ve Sezici, 2016:114). Turizm alanında tükenmişlik üzerine çalışma yapan araştırmacılar (Ersoy ve Utku, 2001; Pelit ve Türkmen, 2008; Türkmen ve Artuğer, 2011; Güven ve Sezici, 2016:121) yaptıkları araştırmalar sonucunda turizm sektöründe çalışanların tükenmişlik hissettiklerini belirtmişlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel stres ve tükenmişlik kavramlarının bireylerin ruhsal tepkimeleri ile yakın ilişkide olduğu söylenebilir. Buradan hareketle çalışmada bu üç değişkenin arasındaki ilişkileri detaylı olarak incelemek, literatürde bulunan sınırlılıklar ve araştırmacılar için yararlı bir çalışmanın ortaya çıkacağını göstermektedir. Bu doğrultuda araştırma, otel işletmelerinde ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatüre yer verilmiş olup ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik ile ilgili kavramlara ve genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırma hipotezleri gerekçelendirilerek araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları, kullanılan yöntemler ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular kısaca özetlenmiş, diğer çalışmalarla sonuçlar özelinde kıyaslamalar yapılarak tartışma bölümü oluşturulmuş olup sektör ve araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Liderlik insanlık tarihi kadar eski ve her dönem var olmuş bir kavramdır. İnsanların en basit şekilde örgütlendiği toplumdan en karmaşık toplum yapılarına kadar hepsinde temel araştırma konularından birisi liderlik olmuştur. Tarihsel süreçte liderlik kavramı çok geniş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Araştırmacılar tanımlarında liderliğin farklı yönleri hakkında bilgi vermeye çalışmışlardır. Ercan ve Sığı (2008)'nin araştırmasına göre; lider terimi belli bir konumu belirtmekten, liderlik terimi ise belli bir süreci belirtmektedir. Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi organize ettiği bir süreçtir. Liderlik aynı zamanda bir şirketin yönetiminin zorlu hedefler koyma ve gerçekleştirme, hızlı ve kararlı eylemler gerçekleştirme, rekabeti geride bırakma ve başkalarına iyi performans göstermeleri için ilham verme yeteneğidir (Demir vd., 2010:134).

Bir liderin arzusu ve iradesi varsa, etkili bir lider olabilmektedir. İyi liderler hiç bitmeyen bir bireysel çalışma, eğitim, öğretim ve deneyim süreci ile gelişmektedir. Özel bir lider, çalışanlarına daha yüksek seviyelerde ekip çalışması için ilham vermektedir. Etkili ve özel bir liderin bilmesi ve yapması gereken bazı şeyler vardır. Bunlar doğuştan değil, sürekli çalışma ve tecrübe yoluyla edinilir. Etkili ve özverili liderler, liderlik becerilerini geliştirmek için sürekli çalışmalıdırlar. Liderlik öğrenilirken, lider tarafından işlenen bilgi ve beceriler, inanç, değerler, etik ve karakter gibi niteliklerinden veya özelliklerinden etkilenebilir. Bilgi ve beceriler liderlik sürecine doğrudan katkıda bulunurken, diğer nitelikler lidere kendisini benzersiz anlam becerileri, bilgi ve nitelikleri ile donatan, lideri daha etkili ve özverili hale getiren bazı özellikler verir (Bulut ve Bakan, 2005:79).

Liderlik kavramıyla ilgili geçmişten günümüze kadar birçok farklı görüş geliştirilmiştir. Liderliğin tarihsel yolculuğuna bakıldığında; geleneksel ve modern dönem teorileri olarak gelişim gösterdiği görülmektedir. Bu iki dönemin temel farkını geleneksel yöntemlerin daha katı kurallar içeren ve belirli bir hiyerarşik düzenin dışında olayların gelişmediği ve çalışanlar üzerinde her ne kadar etkili olsa da olumsuzluklara da zemin hazırlayan teorilerin, modern dönemde ise çalışanların daha fazla önemsendiği geleneksel yöntemlerin insan değerini göz ardı ettiğini savunan

teorilerin yer aldığı dönemler olarak özetlemek mümkündür. Kısaca geleneksel teorilere göre iş, modern teorilere göre insan önem arz etmektedir. Ruhsal liderlik modern liderlik teorileri arasında yer almaktadır. Genellikle hizmetkar liderlik teorisi ile benzerlik gösteren ruhsal liderlik; insanın psikolojik yapısıyla doğrudan ilişkili ve etkili bir liderlik teorisidir.

1.1. RUHSAL LİDERLİK KAVRAMI

İlk insanın doğa olaylarına, vahşi yaşama ve zorbalara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği gerçeği dikkate alınırsa, yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir (Şimşek, 2010:7). Buna göre liderlik, medeniyetin gelişmesiyle başlayan ve toplumlarda meydana gelen değişimlere ve farklılaşmalara bağlı olarak değişip, gelişen bir kavramdır (Stone ve Patterson, 2005:1).

Geçmiş dönemlere bakıldığında, ilkel çağlardan günümüz modern çağlarına kadar geçen bütün dönem ve topluluklar üzerinde liderlerin büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Eski Ahit'te, Yeni Ahit'te, Upanişadlar'da, Kur'an'da, Yunan mitlerinde, Latin klasiklerinde ve hatta İskandinav destanlarında, peygamberler, din adamları, krallar ve şefler insanlar için yol gösterici ve sembol olarak nitelendirilmiştir. Liderlik yalnızca Batı klasiklerinde yer alan bir konu olarak kalmamış; Doğu'da Asoka, Konfüçyüs, Plato ve Aristoteles de liderlik ile ilgili çalışmalar yapmışlardır (Bass, 1990:3). Konfüçyüs'ün liderlere ahlaki bir yapı oluşturmayı ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğretebilmek için iyi işi ödüllendirmeyi, suçları da cezalandırmayı teklif etmesi bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Yusuf Has Hacib tarafından XI. yüzyılda kaleme alınan "Kutadgu Bilig" (Elçioğlu ve Özden, 2004:20) ve Nizamülmülk'ün, yine XI. yüzyılda yazdığı, yoğun dini bağlamlar içeren devlet işleri, devlete ve hükmetmeye yönelik temel ilke ve düşüncelere yer verdiği "Siyasetname" adlı eseri de bu bağlamda liderlere ve liderlikle ilgili çalışmalara yol gösterebilecek çalışmalar olarak değerlendirilebilir.

İnsan, bireyselliği yanında toplumsal özelliklerde taşıyan bir varlıktır. Kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Ayrıca, insanlar gruplar halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim

duyan varlıklardır (Eren, 2007:411). İnsanoğlunda, bulundukları medeniyetin diğer bireyleri arasında, topluluğun farklı amaç veya beklentilerini karşılayabilecek, ortak bir çerçeve oluşturarak topluluğun üyelerini güdüleyebilecek, belirli amaçlara ulaşma yolunda eşgüdümleyebilecek ve harekete geçirebilecek bir lider arayışı vardır. İnsanlardaki ‘yönlendirme’ ve ‘yönlendirilme’ ihtiyaçları da liderliğin bütün medeniyetlerde öncelikli konular arasında olmasının sebeplerindendir (Aydın ve Ceylan, 2009:188).

Bütün bu ihtiyaçlar doğrultusunda liderlik davranışları da medeniyetler ve toplulukların farklılıklarına (inanç, istek, yapı, siyasi, vb.) göre zaman içerisinde çeşitli alt başlıklara ayrılmaktadır. 1990’lardan başlayan anlayışla; bireylerin daha fazla yönetime katıldığı, ihtiyaçlarının ön planda olduğu liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar arasında Paylaşımçı Liderlik, Etik Liderlik, Kültürel Liderlik, Hizmetkâr Liderlik ve Ruhsal Liderlik sayılabilir (Karadağ, 2009:1391).

Ruhsallığın örgütsel bağlamda son yıllarda, özellikle de Amerika’da, bu kadar çok ilgi görmüş olmasının pek çok sebebi vardır. Literatür taraması sırasında, araştırmacıların bu konuda birçok farklı nedenler sıraladıkları görülmüştür. Fairholm’a (1998:94) göre bu durum yaşanan değişimlerin olağan bir sonucudur:

....Tüm bu sebepler arasında, birbirinden farklı deneyimlere sahip olan ve farklı değer sistemleri uğruna çalışan insanlardan oluşan oldukça karmaşık bir işgücü pazarının varlığı oldukça ikna edici görünmekte. Bugün, yapılan işin doğasındaki değişiklikler de ‘anahtar’ konumunda. Günümüzde, çoğu işgörenler sayıları ve kelimeleri hem hammadde hem de işlerindeki çabalarının bir ürünü olarak kullanan ‘bilgi işçisidirler.

Liderlik literatüründe ruhsallık ve ruhsal liderliğin yeri hakkında detaylı bir araştırma yapan Crumpton’a (2011) göre ruhsallığa ilginin artmasının nedenleri farklı başlıklar altında toplanabilir:

- Sektörlerde yaşanan küreselleşme
- Medeniyetler arasında artan çatışmalar
- Kaynakların yok olmaya başlaması ve çevreye olan duyarlılık düzeyi
- Artan rekabet, verimlilik, etkinlik, işgörenlerin korunması, vb. gerekliliklerin iş ortamındaki önemi
- Ahlaki olarak yaşanan çöküntüler

Literatür incelendiğinde, “ruhsal liderlik”, “ruhani liderlik” veya “spiritual leadership” ifadeleri üzerinde arama yapıldığında ulaşılan kaynakların konuya yaklaşımlarının birbirinden çok farklı olduğu görülmektedir. Ruhsal liderliğin temelini bazı araştırmacılar (Blackaby ve Blackaby, 2011; Sanders, 2007; Wills, 1999; Doohan, 2007) Kitab-ı Mukaddes’de bulunan liderlik koşulları, liderler ve İsa’nın ahlaki nasihatlerine bağlı olarak “Hristiyan liderliği” ile aynı anlamda değerlendirirken, Al Arkoubi (2008) ruhsal liderliği İslami bakış açısıyla yorumlayarak “İslami Liderlik” olarak adlandırmaktadır.

Bazı araştırmacılar ise (Fry, 2003,2005,2008; Fairholm, 1998; Bellingham ve Meek, 2001; Fernando, 2007; Houston, Blankstein ve Cole, 2008; Hicks, 2003) belirli bir dini yada medeniyeti referans olarak göstermek yerine evrensel değerlere vurgu yaparak, ruhsal liderliği “ruhsallığın bütünleştirici çatısı” altında gönüllü katılım, içsel doyum sağlama ve içsel motivasyon yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma yolunda daha fazla çaba sarf etmelerini sağlamada yararlı bir yaklaşım olarak ele almaktadırlar.

1.2. RUHSAL LİDERLİĞİN TANIMI

Ruhsal liderlik kavramının geçmişi ruh anlamına gelen “spirit” kelimesine dayanmaktadır. Ruh, insan ürünü olmayan soyut bir kavramdır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 170). Anderson’a (2000) göre spirit, yani ruh, Latince nefes anlamına gelen “*spiritus*” kelimesinden gelir ve canlıları hayatta tutan güç olarak bilinmektedir (Anderson, 2000: 16-17). Fairholm’a (1997) göre ise ruh, bir kişiyi ve aynı zamanda tüm insanları hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut güçtür. Spiritüel kelimesi sözlük anlamı ile ele alındığında “manevi-ruhani değerlere bağlılık olarak” açıklanan, anlamlandırılması güç, soyut bir boyuttur. Literatürde, Spiritüel boyutun açıklanmasında ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Daha geniş anlamıyla Spiritüel: “hayatı hissetmek” anlamına gelmektedir (Kurtar, 2009: 9).

Ruhsal liderlik bir bütün olarak ele alındığında ise kabul görmüş bir tanım olarak; bireylerin istekli bir biçimde ve örgüte bağlılık yoluyla ruhsal varlığını sürdürebilmeleri hususunda bireyin kendisi ve çevresindekilerin içsel motivasyonları için gerekli olan değerler, tavırlar ve davranışların bir araya getirilmesidir (Fry, 2003: 703). Korac, Kakabadse, Kouzmin ve Kakabadse (2002) ise ruhsal liderliği diğer insanlara rehberlik eden ruhsallığa ilişkin değerlere önem veren lider olarak tanımlamaktadır. Blanchard’a (1999) göre ruhsal liderlik günümüzün hızlı gelişen

kurumlarındaki daha sevecen ve daha kapsamlı bir liderlik şeklidir. Araştırmacıya göre “Liderlik sizin diğer insanlara yaptığınız bir şey değildir. O sizin insanlarla beraber yaptığınız bir şeydir” (Blanchard, 1999; 140) diğer bir ifade ile liderliğin insani boyutu daha önemlidir. Ruhsal liderler kurumların gerçek üretim kaynağının insan gücü olduğunu keşfetmiş liderlerdir. İnsan gücünün farkına varmış olan ruhsal liderler, rakamsal veriler doğru olsa da kararların yanlış olabileceğini düşünen, başka bir deyişle sorunların çözümünün insanları yönetmekle değil onları yetkilendirmekle ilgili olduğunu bilen liderlerdir. Bu nedenle ruhsal lider takipçilerinin kalplerini canlandırarak yaratıcılıklarını ve enerjilerini artırır (Blanchard, 1999: 32; Akt. Akar, 2010: 55).

Fairholm’a göre (1998), ruhsal lider bir bütün olarak insanın ve kurumsal dinamiklerin farkına varılması ve bunun çalışma hayatında uygulanmasıdır. Ruhsal liderlik, edimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının güç, zenginlik ve saygınlık gibi kavramlarını reddeden bir model olarak tanımlanmaktadır. Ruhsal liderlikte bu kavramların yerine bütünlük, bağımsızlık, özgürlük, adalet, aile ve başkalarıyla ilgilenme gibi özellikler ön plana çıkmıştır. Ruhsal liderlik, kişisel değerleri ve ilkeleri, kurumsal vizyonla ve toplumun bütünüyle birleştirmeyi hedeflemektedir (Fairholm, 1998; 133). Tablo-1’de farklı araştırmacılar tarafından yapılmış ruhsal liderlik kavramına ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 1. Ruhsal Liderlik Tanımları

Tarih-Yazar	Tanımlar
1981, Colliton	Bireyin yaşam ilkesi veya temeli
1982, Mische	Gizli bir yolculuk
1984, Legere	Radikal doğruları tecrübe etme, Yaşamdaki amaç ve verilen anlam
1985, Granstrom	Sır, büyük güç, Tanrı veya evrenle bağlantı hissi veya yaşam ilişkisi
1987, Soeken & Carson	Bireyin dünya ile ilişkili inançları
1989, Covey	Belli değerlere bağlılık
2002, Solomon & Hunter	Düşünceleri ve hareketleri etkileyen unsur
2005, Fain	Her şeyle birlikte bir olma duygusu

Ruhsal liderlikle ilgili yapılan tanımların çoğunda benzer kavramların özellikle vurgulandığı görülmektedir. Ruhsal liderliğin sürekli vurgulanan bu unsurlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- **Ortak değerler oluşturma:** Ruhsallık, bir toplulukta ortak değerler üzerinde faaliyet göstermeyi gerektirir (Fairholm, 1996).
- **Vizyon:** Liderler, ortak bir vizyon etrafında uzlaşa sağlayıp bunu sürdürülmesinden sorumludurlar (Fairholm, 1996).
- **Anlam:** Liderler, başkaları için hayata dair bir anlam oluştururlar ve bunun için kalbi devreye sokarlar (Kouzes ve Posner, 1995:528).
- **Yetkilendirme:** Liderler, takipçilerini eğitip yetiştirirler, motive ederler, kararlara ortak ederler ve sonrasında tam verimliliği sağlamak için gelişim ve dönüşümü engelleyen kısıtlardan kurtarırlar (DePree, 1992:63).
- **Hizmet:** Ruhsal liderler hizmetkârdırlar (Greenleaf, 1977 akt. DePree, 1992:65).
- **Dönüşüm:** Ruhsal liderler kendilerini, etrafındakileri ve kurumlarını dönüştürürler (Fairholm, 1996; Covey, 2004:75).

1.3. RUHSAL LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Liderlik, insanlık tarihinini başlangıcından itibaren var olmuştur. İnsanlar tek başlarına ulaşamayacağı arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, bireysel hedeflerine erişebilmek adına belirli bir topluluğa ihtiyaç duymanın yanı sıra, kendisi ile birlikte hareket edebilecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışırlar. İşte böyle durumlarda liderlik kaçınılmaz bir ihtiyaç haline dönüşmektedir (Arıkan, 2001:288). Üretim; emek, sermaye ve girişimcilik ile ilgilidir. Liderlik bu ilişkinin merkezinde yer alan ve sistemin sağlıklı şekilde birlikte çalışmasını sağlayan ana etkidir. Liderlik olmadan, diğer tüm üretim kaynakları etkisizdir. Bir kuruluş büyüdükçe ve genişledikçe ve örgüt ortamındaki değişikliklerden etkilendiğinden, stratejik yönlendirme ihtiyacı diğer bir ifade ile liderlik ihtiyacı artmaktadır (Küçük, 2019:36).

Günümüzün işletme organizasyonları; pazarlarda, müşterilerde ve teknolojiye gittikçe artan değişikliklerle karşı karşıya kaldığından istikrar sağlayamamaktadır. Bu nedenle günümüz işletmeleri değişen trendlere, teknolojilere, müşteri tercihlerine ve gelecekteki endişelere göre iş modelinde değişikliklere açık olmalı, benimsenmeli ve uygulamalıdır. Dahası, günümüzde işletme organizasyonları yeni gelişmelere endeksli olarak kurulan işletmelerin sürekli tehditi altındadırlar. İşletmeler küreselleşen dünyada başarı için tüm ekibin fikirlerini, becerilerini, enerjisini ve coşkusunu

kullanmak zorundadırlar. Ruhsal liderler tüm ekibin fikirlerine, düşüncelerine önem veren ve bu doğrultuda işletme başarısı için çaba sarfeden liderlerdir. (Schein, 2010:81). Organizasyonun ve örgütün başarılı olmasında kilit etken liderlik davranışlarıdır. Vizyon ve sorumluluk bilincindeki liderler, örgüt amaç-hedeflerini çalışanlarına ifade etmede ve hayata geçmesinde önemli rol oynarlar. Ruhsal liderler psikolojik olarak bu süreçte çalışanların doğrudan performansına ve örgüt bağlılığına etki eden liderler olarak ön plana çıkmaktadırlar (Fry, 2003:56).

Ruhsal liderliğin kaynağında sevgi vardır. Ruh ile liderlik etmek demek liderin sevgisinin coşkulu bir biçimde, hizmet ederek ve destekleyici bir biçimde gösterilmesi anlamına gelmektedir. Liderin ruhsal cesaretinin kaynağı sevgidir. Liderler örgütlerinin ürünlerini, hizmetlerini ve birlikte çalıştıkları insanları severler. Bunun yanında ruhsal liderler örgütlerinde yüksek performansı, coşkuyu, duygudaşlık yapabilmeyi ve bireysel katkıyı onurlandıran bir ortak ruh oluştururlar (Fairholm, 1997: 185). Bireylerin içsel değer ve inançlarına önem gösteren ve saygı duyan liderler çalışanlarının psikolojik buhranlara kapılmasını önleyebilecektir. Bu nedenle örgütlerde ruhsal liderlik davranışları çalışanların psikolojik rahatlığı açısından önem arz etmektedir.

Özetle, organizasyon için ruhsal liderler oldukça önem arz etmektedir. Bu önemin temelde üç ana sebebi vardır: Birincisi kurumun etkinliğinden lider sorumludur. Kurumsal başarı ve başarısızlık, en üst düzeydeki kişilerin benimsedikleri kalite anlayışıyla ve liderlik davranışıyla ilgidir. İkincisi, liderler çalışanlarına güven ve amaç sağlar. Üçüncü olarak da liderler kurumun sağlamlığıyla ilgilidir; kurumun sağlamlığı, güvenilirliği liderin elinden geçer (Bennis, 2001:18).

Ruhsal liderliğin temelinde dört ana etken bulunmaktadır. Bunlar;

- İnsan Varlığı (Beden)
- Rasyonellik ve Mantık (Akıl)
- Duygu ve Hisler (Kalp)
- Maneviyat ve Ruhsallık (Ruh)

Bu kavramlar aynı zamanda insan varlığının da özünü oluşturan etkenlerdir. Bireylerden maksimum düzeyde verim alınabilmesi için bu dört öğenin bir arada olması gerekir. Eğer bu dört öğe bir araya gelmezse, bireyler yaptıkları işten haz

alamaz, kendilerini ifade edemez ve işlerinde verimli olamazlar. Ruhsal liderliğin diğer liderlik yaklaşımları ile en önemli ortak paydası, kişi ve grup arasında oluşan denge, bütünlük hissiyatı ve iletişimin en yüksek seviyede olmasıdır. Ancak birey bir grup içerisinde kendisini gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir; bireysel farklılıklarını ortaya çıkarabilir. Ruhsal liderlikte grubu oluşturan bütün bireyler kutsal kabul edilir ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun bir fark yaratır (Moxley, 2000 akt: Baloglu ve Karadağ, 2009:174).

Fry (2003) ruhsal liderlik teorisini üç temel özellik üzerinde şekillendirmiştir. Araştırmacı üç özelliğin eksikliğinin insanların hayatlarını anlamsız görmelerine sebep olacağını savunmaktadır. Bu üç özellik sırasıyla; vizyon, fedakarlık ve umut/inanç'tır. Bu özelliklerde kendi içlerinde alt gruplara ayrılarak ruhsal liderliğin ölçülmesinde kullanılacak boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo-2'de bu üç özellik ve ruhsal liderin taşıması gereken nitelikler verilmiştir.

Tablo 2. Ruhsal Liderin Temel Nitelikleri

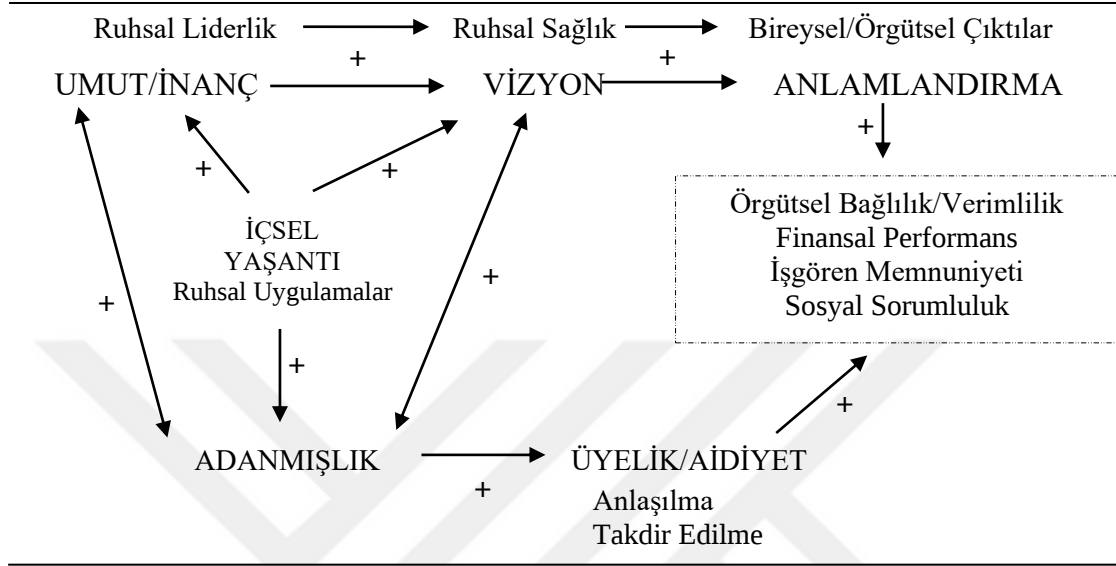
Ruhsal Liderin Nitelikleri		
Vizyon	Fedakarlık	Umut/İnanç
Paydaşlara Uygun Süreci ve Aşamaları Belirler Yüksek İdealler Sunar Umut/İnanç Destekler Mükemmellik Standardı Belirler	Affedebilme Kibarlık Doğruluk Empati/Şefkat Dürüstlük Sabır Cesaret Bağlılık/Sadakat Alçak Gönüllülük	Tahammül Azim En İyisi İçin Çaba Amaçları Yüksek Tutma Ödül/Zafer Beklentisi

Kaynak: Fry, (2003)

Klasik liderlik yaklaşımlarından farklı olarak ruhsal liderlik, çalışma hayatında ve işyerinde insanların ruhsal yönünü de göz önüne almayı savunur (Fairholm, 1997). Ruhsal liderlik olgusunda liderliği dini ritüel görünümünden ayırmak ve konuyla ilgili olan karmaşayı ortadan kaldırmak kolay değildir. Ruhsal liderliği, birçok araştırmacı dini liderlik olarak kabul etmektedir. Çalışmalarını da bu çerçevede yapmaktadır (Barna, 2005). Bunun yanında ruhsal liderliği dini liderliği de içine alan bir liderlik şeklinde tanımlayan araştırmacılar da mevcuttur (Ashmos ve Duchon, 2000). Ruhsal liderlik anlayışlarında değişik yaklaşımlar olduğunu görmekteyiz. Kimisi ruhsallığın dini kapsadığını, kimisi dinin ruhsallığı kapsadığını, kimisinin de bunların birbirini kapsamadığını, ortak yönlerinin olduğunu söylemektedir.

Ruhsal liderlik araştırmalarına öncülük eden Fry, (2008) temelini üç özelliğe dayandırdığı ruhsal liderlik teorisini (Tablo-3) “Ruhsal Liderlik Modellemesi” olarak güncellemiş ve ruhsal liderin niteliklerinin ve ruhsallığın oluşması için gerekli olan anlam bütünlüğünün tek bir şekil üzerinden anlaşılmasını hedeflemiştir.

Tablo 3. Ruhsal Liderlik Teorisi



Kaynak: Fry, (2008)

Fry (2008) üç temel özellik altında dokuz alt boyutu bulunan ruhsal liderlik ölçeğini geliştirmiştir. Aynı zamanda ruhsal liderliğin özellikleri olarak da kabul görmüş olan ve ölçeği oluşturan boyutlar; vizyon, umut/inanç, fedakârlık, anlam, aidiyet, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet şeklinde sıralanmıştır.

1.3.1. Vizyon

Vizyon, 1980'lere kadar liderlik literatüründe nadiren kullanılan bir terimdi. O zamanlar, iş liderleri yoğun küresel rekabet, teknoloji için kısalan geliştirme döngüleri ve rekabet nedeniyle daha hızlı modası geçmiş stratejiler nedeniyle şirketlerinin gelecekteki yönüne çok daha fazla dikkat etmek zorunda kaldılar. Bu sebeple örgütün yakın ve uzak gelecekte nerede olmak istediği konusunda açık ve ikna edici bir vizyon, son derece önemlidir. Vizyon, insanların neden bu geleceği yaratmak için çabalamaları gerektiğine dair bazı üstü kapalı veya açık yorumlarla birlikte geleceğin bir resmini ifade eder. (Kotter, 1996:68).

Fry (2003)'a göre işğörenleri yapılan değişimlere motive etmede vizyon, değişimin genel yönünü netleştirerek, daha ayrıntılı yüzlerce veya binlerce kararı

basitleştirerek ve birçok farklı insanın eylemlerini hızlı ve verimli bir şekilde koordine etmeye yardımcı olmak için üç önemli işleve hizmet eder. Bunlar, evrendeki amacını bulma, evreni ve kendini iyi tanıma ve kim olduğumuzun ve ne yaptığımızın anlamıdır. Bu alt boyuta göre yöneticilerin işgörenlerine işyeri vizyonunu anlatmaları gerekir. Hızla gelişen dünyada işgörenlerin yeni bakış açılarına sahip olmaları işletmenin faydasına olacaktır. Bunların yanı sıra vizyon bir mükemmellik standardı oluşturmalıdır. İnsanları harekete geçirirken geniş bir cazibeye sahip olmalı, vizyonun varış noktasını ve yolculuğunu tanımlamalı, yüksek idealleri yansıtmalı ve umut ve inancı teşvik etmelidir (Fry, 2003:19).

1.3.2. Umut/İnanç

Webster sözlüğü inancı, “umut edilen şeylerin güvencesi, görülmeyen şeylerin inancı” olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise inanç “bir düşünceye gönülden bağlanma, birine duyulan güven, inanma duygusu” olarak tanımlanmaktadır. İnanç, umut veya arzu edilen bir şeyin beklentisi içerisinde olmaktan çok daha fazlasıdır. Fiziksel olarak kanıtlanmamış bir şeyin doğru olduğu kanaatinde olmaktır. Umut ise doyum beklentisi olan bir arzudur. İnanç, kanıt olmayan bir şeye olan sağlam bir öğretiler ve umuda kesinlik kazandırır. İstenilen ve beklenen şeylerin gerçekleşeceğine dair mutlak kesinlik ve güven sergileyen değerlere, tutumlara ve davranışlara dayanır. Umut/İnanç sahibi bireyler ne yapacaklarına ve bunlara nasıl ulaşacakları konusunda bir vizyona sahiptirler; hedeflerine ulaşmak için muhalif görüşlerle yüzleşmeye, zorluk ve acılara katlanmaya isteklidirler (McArthur, 1998:22). Bu nedenle umut/inanç; örgütün vizyonunun, amacının ve misyonunun yerine getirileceğine dair inancın kaynağıdır.

Bir şeye veya birisine gerçekten inanç göstermek, eylemler veya çalışma yoluyla gösterilebilir. İncanın işleyişte veya eylemde olduğunu tanımlamak için yarış metaforu kullanılmaktadır. Bu metafora göre her yarışın; ödül veya zafer vizyonu/beklentisi ve yarış kendisini hazırlayıp koşma yolculuğunun neşesi olarak iki temel bileşeni vardır. Her iki bileşen de umut ve inanç üretebilecek bir vizyonun gerekli ve temel unsurlarıdır (Fry, 2003:713).

İnanç yarışını sürdürürken birey, insanlar kazanmak için durmadan koşmalı, kendi kendini kontrol etmeli ve her zaman kişisel olarak en iyi olmak, mükemmellik için çabalamalıdır. İnanç yarışı bir kısa mesafe koşusu değil, maratondur. Bu nedenle;

dayanıklılık, azim ve bireyin elinden gelenin en iyisini yapması ve potansiyelini en üst düzeye çıkarması için “ne gerekiyorsa onu yapma” istekliliğini gerektirir. Yarışa hazırlık, koşma ve nihai olarak zafere vizyonunun peşinde koşmanın yanı sıra; zorlu, esnek, ulaşılabilir hedefler koymayı ve engelleri/dikkat dağıtıcı unsurlarıda bir kenara bırakmayı gerektirir (McArthur, 1998). Bu nedenle, bir vizyona olan umut ve güven, inanç için gereklidir. İşi yapabilmek için bireyin kendi kendine motivasyonunu oluşturan kaynak ve aktif inancın besleneceği yer inanç ve umuttur.

Ruhsal liderliğin nedensel modelinin değişkenleri arasındaki varsayılmış ilişkileri özetlemek için (bkz. Tablo 3.), net, zorlayıcı bir vizyona inanarak “ne gerekiyorsa yapmak” bir çağrı/anlam duygusu üretecektir. Ruhsal hayat, bireye bir fark yaratma duygusu kazandıran ve dolayısıyla hayatının anlamının farkına varmasına yardımcı olan bir yaşam biçimidir. Umut/inanç, vizyona ulaşmak için umut, inanç, güven ve eylem yoluyla yapılan işin performansını artırır. Bu nedenle, ruhsal liderlik; örgütün vizyonuna duyulan umut/inancın, takipçileri geleceğe bakmaya devam ettirdiğini ve içsel motivasyon yoluyla çabayı besleyen arzu ve olumlu beklentileri sağladığını ileri sürmektedir (Fry, 2003:714).

1.3.3. Fedakârlık

Misyon, örgütün varoluş sebebidir. Vizyonu oluşturmak için gerekli temel motivasyonu misyon sağlar. Örgütün daha geniş kapsamda neyi temsil ettiğini ortaya koyan misyon özünde örgütün kültürünü, temel değerlerini ve varoluş amacını tanımlar. Kültür ise organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve yeni üyelere ahlaki olarak doğru kabul edilen öğretiler, değerler, varsayımlar, anlayışlar ve düşünme biçimleri kazandıran olgu olarak tanımlanır. Örgüt kültürü de bu tanımdan hareketle; elbise, ofis düzeni, ritüeller, semboller ve törenler gibi görünür somut kavramlardan oluşur (Schein,1990).

Genellikle hayırseverlik, fedakarlık sevgisi ile eşanlamlı olarak kullanılan bir terimdir. Onu oluşturan değerler ise; koşulsuz olma, bencil olmayan, sadık ve yardımsever, ilgili, dikkatli ve hem kendine hem de başkalarına değer verme yoluyla ortaya konulmaktadır. Ruhsal liderlik teorisi için fedakarlık ise; hem kendine hemde başkalarına özen, ilgi ve takdirle oluşturulan bir bütünlük duygusu (uyum ve esenlik duygusu) olarak tanımlanır. Bu tanımın temelinde sabır, nezaket, kıskançlık eksikliği,

affetme, tevazu, özverili olma, özdenetim, güven, sadakat ve doğruluk değerleri bulunmaktadır (Fry, 2003:711).

Koşulsuz olarak alma ve vermenin özü olarak kabul edilen fedakarlık; başkaları üzerinde ilgi ve özeni, ihtiyaçlardan ayırmasıyla duygusal ve psikolojik olarak önemli faydaları bulunmaktadır. Hem sağlık hemde sosyal alanlarda psikolojik olarak dört ana yıkıcı duygunun üstesinden gelmede fedakarlığın güçlü olduğu bazı araştırmalarda ortaya konulmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Fry, 2003:712; Snyder ve Ingram, 2000):

- Korku – kaygı ve endişe dahil;
- Öfke – düşmanlık, kızgınlık, kıskançlık ve nefret dahil;
- Başarısızlık hissi – cesaret kırma, depresif ruh halleri, suçluluk hisleri gibi;
- Gurur – önyargı, bencillik, özbilinç ve kibir dahil.

Tüm bu yıkıcı duygular, bireyin değer verdiği bir şeyi kaybetme veya hak ettiğine inandığı bir şeyi elde edememe korkusundan kaynaklanmaktadır. Fedakarlık korkunun üstesinden gelmenin ve ortadan kaldırmanın temelini oluşturur ve tüm iyileştirici duyguların temeli kabul edilir. Bireyin kendi ihtiyaçlarından bağımsız olarak hem kendine hem de başkalarına özen ve ilgiyle yaklaşması, korku ve endişeleri, öfke ve kıskançlıkları, başarısızlıkları ve suçluluk duygularının önüne geçmesine yardımcı olacaktır. Bu yaklaşım tarzıyla refah ve neşe, huzur ve dinginlik ortamının temeli atılmış ve dahil olunan örgüte, birlikte çalışılan kişilere karşı ve sosyal örgütlere karşı bağlılık artacaktır (Keyes vd., 1990:205).

Fedakarlık, sevgi ve ruhsal olarak hayata tutunmada kişisel olarak neşe, barış ve huzur sonuçlarını ortaya koyar. Bu sonuçlar aynı zamanda, çoğu yönetici ve örgütün hedeflediği yüksek organizasyon bağlılığı, verimlilik ve azaltılmış stres kaynaklarına dair duygusal sonuçlardır. Neşe, bir mutluluk veya haz kaynağı olarak coşkulu bir tatmin seviyesidir. Barış, kişinin zihinsel rahatsızlıktan, çekişmeden veya gerginlikten uzak olduğu ruh halidir. Huzur ise, neşe ve barışın yanı sıra çok daha fazlasını kapsamaktadır. Basitçe tanımlamak gerekirse huzur, her şeyin yolunda olduğu derin bir iç duygudur (St.Romain, 1997:2; Fry, 2003:715).

1.3.4. Anlam

Pfeffer (2003) yönetim uygulamaları ve işyeri ruhsallığıyla ilgili araştırmasında, bireylerin yaşam arayışlarının dört temel boyutu bulunduğunu

vurgulamıştır. Bu boyutlar: Bireyin öğrenmeyi geliştirmesi, ustalık ve yeterlilik duygusunu ona yaşatan anlamlı iş, amaç duygusunu içine alan anlamlı iş, çalıştığı insanlarla olumlu sosyal ilişkiler ve bağlanma duygusu olan iş ve iç içe geçmiş bir hayat sürme becerisi şeklindedir. Bu boyutları içselleştiren birey, gerek bir birey olarak, gerekse doğası gereği, iş yerindeki rolü ve hayattaki başka rolleriyle de uyum içinde olabilir. Bu çalışmada da kullanılan ve Fry ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ölçeğe göre anlam, yapılacak şeylerin farkına varma, her işin bir amaç doğrultusunda yerine getirildiğinin anlaşılması ve her işin insanların yaşamında bir farklılık oluşturmalarının beklenmesi olarak ifade edilmektedir (Özgan ve diğerleri, 2013). İşletme yöneticileri emri altında çalışanlara yaptıkları işin önemini anlamaları konusunda yardımcı olabilir ve işgörenin bağlılığını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyebilir.

1.3.5. Aidiyet

Aidiyet, kişinin anlaşıldığını ve takdir edildiğini bilmesidir (Özgan ve diğerleri 2013). Bir grup aralarında aidiyet duygusu oluşturduğunda bu beraberinde bağlanma ve bütünleşmeyi getirir. Fry (2003) yukarıdaki düşünceyi savunmakla beraber, örgütün kişiyi anlaması, saygı duyması ve değerli hissettirmesinin önemini ifade etmiştir. Ruhsal liderlerin görevlerinden biri de izleyenlerinde aidiyet hissini oluşturmaktır. Araştırmalar göstermiştir ki çalıştığı kurumunu benimseyen insanlar, daha içten çalışmakta, daha fazla çaba harcamaktadırlar.

1.3.6. Ruhsal Yaşam

Bireyin kendi kişisel ruhsal yaşamı ile örgütün sergilediği ruhsallık anlayışına yönelik boyut genellikle işyeri ruhsallığı olarak betimlenmektedir. Serving ve Kurth (2003), işyeri ruhsallığı için hem izleyenler hem de liderler için uygulanması gereken dört esas uygulamadan bahsetmektedir. Bunlardan biri ruhsal anlamda rahatlatıcı uygulamalar (dua etmek, yoga, edebi metinler okumak, derin düşünme, doğada zaman geçirme) yapmaktır. İşletmelerin başarısının artmasını ve yaşanan sorunların en aza inmesini isteyen yöneticiler, işgörenlerini, yukarıda söz edilen etkinliklere teşvik ederek, ruhsal yaşamlarına işletmede de devam edebilmeleri konusunda onlara yardımcı olarak, ruhsal açıdan rahatlamalarını sağlayabilirler. Bu aynı zamanda işgörenlerin işletmelerine daha faydalı olmalarını sağlayacak ortamın ortaya çıkmasına neden olacaktır.

1.3.7. Kurumsal Bağlılık

Kurumsal bağlılık kısaca örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi kabul etmek ve örgüt için her şeyini ortaya koymak için güçlü bir iradeye sahip olmaktır (Swailes, 2002). Kurumsal bağlılık, kişinin çalıştığı kurumuyla yaptığı psikolojik sözleşme gibidir. Yazılı olmasa da kurumun amaçlarına kendini adadığını gösterir (Özgan ve diğerleri, 2013).

Fry (2003), ruhsal liderliğin kurumsal bağlılığı ve verimliliği arttırmak için liderlerin hem kendilerinin hem de izleyenlerinin ruhsal gereksinimlerini birbirine bağlayan bir liderlik türü olduğunu söylemektedir. Bu doğrultuda ruhsal liderler, örgütsel ortamda izleyenlerin bir amaç, çağrı, anlam ve görev duygusu yaşayabildiği kültürü oluşturan, hem örgüt üyelerini hem de kendisini değerli yapan kişiler olarak görülmektedir (Wheatley, 2002).

1.3.8. Verimlilik

Fry, Vitucci ve Cedillo (2005) ruhsal liderliğin esas amacının, örgütsel bağlılık ve verimlilik seviyelerini en yükseğe çıkarmak olduğunu söylemektedirler. Buradan hareketle ruhsal liderlik, takipçilerin ruhsal kurtuluş için ihtiyaç hissettikleri şeyleri onlara sağlamalıdır. Yani yöneticiler işgörenlerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmalıdır. Bu çalışanların verimliliğini arttırarak işletmenin başarısında artma sağlayacaktır.

1.3.9. Yaşamsal Memnuniyet

Yaşamsal memnuniyet, insanların hayatlarında manevi değerlere sahip olmalarıdır (Özgan ve diğerleri, 2013). Ruhsal liderler, izleyenlerine güven telkin eder, onların içsel motivasyonlarını sağlar ve kuruma olan bağlılıklarını arttırır. Bunun devamında da hem kurumun performansı artar hem de bireysel gereksinimler karşılanmış olur (Fry, 2003). Yöneticiler işgörelere güven telkin etmeli, onları, karşılaştıkları zorluklar karşısında motive etmelidir. Bu durum işgörelere yaptıkları işe yansıtacak ve yaşamsal memnuniyetlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütte oluşturulacak fedakarlık ile sırasıyla işgörelere; endişe, öfke, bencillik, başarısızlık ve suçlulukla ilgili korkuları ortadan kaldırmaları ve ortak bir vizyon arayışı içerisinde olmaları beklenir ve bu sayede örgüte dahil edilen bireylere üyelik/aidiyet hissi kazandırılır. Ruhsal liderlik davranışları, bireylerin anlaşıldığı ve takdir edildiğine dair farkındalık oluşturan ruhsal yaşama tutunmanın bir parçasıdır.

Bu nedenle; vizyona (verimlilik), fedakarlığa (ödöl) ve umut/inanca (çabaya) dayalı bu içsel motivasyon döngüsü, bireyin ruhsal yaşama tutunmasında (çağrı/anlam oluşturma ve üyelik/aidiyet duygusu) bir artışa neden olacak ve yaşamsal memnuniyet düzeyleride bu oranda artacaktır. Örgüt açısından ise (Fairholm, 1998:51; Fry, 2003:716); Örgütsel bağlılık ile – bir çağrı ve üyelik duygusu olan bireyler, fedakarlığa dayalı olarak örgüt kültürüne bağlanacak, sadık kalacak ve bu örgütte kalmak isteyecektir. Verimlilik ve sürekli iyileştirme ile – örgütün vizyonuna umudu/inancı olan ve anlam arama ile üyelik deneyimi olan bireyler, sürekli gelişme ve daha verimli olma vizyonunun peşinden “ne gerekiyorsa yapacaktır”.

2. STRES KAVRAMI

Latince anlama, zorlanma ve gerilme anlamlarına gelen "estricia" kelimesinden türetilen stres kelime anlamı olarak 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik güç, baskı, zorlama gibi anlamlarda kullanılmıştır. Bu bağlamda stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı direnç anlamına gelmektedir. Stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarından Selye (1956), stresi, "vücuda yüklenilen herhangi bir özel olmayan isteme karşı, vücudun tepkisi" olarak tanımlamaktadır (Johnstone, 1989: 1784). Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, bir anda ya da kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam ve çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, bazı bireyler bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedirler. Stres insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Stresin oluşması için ortamdaki etkilenen bireyin vücudundaki özel biyo-kimyasal değişimlerin oluşmasıyla bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir (Pehlivan, 2008:32).

Günümüz rekabet ortamı hem işletme hem de işgörenler özelinde çeşitli kaygılara ve strese yol açan önemli unsurlardandır. İş tatminini, örgüt iklimini ve organizasyondaki iletişimi baskın bir şekilde etkileyen stres (Zeffane ve McLoughlin, 2006: 620), bugün değişim kavramı ile birbirlerine paralel ve birlikte kullanılmaktadır. İletişim sistemlerinde, teknolojiye, ekonomide sağlıkta hatta havada bile meydana

gelen değişimler kişinin bedensel ve ruhsal yönünü etkilemektedir. Çünkü hayatın bir parçası olmasına rağmen alışkanlıklarını etkilediğinden yaratılışları itibariyle insanlar değişimi pek de sevmemektedirler. Eskiye kıyasla günümüzde değişimin oranı daha fazla, daha hızlı ve daha endişelendirici boyuttadır. Bu durumun en önemli sebebi ise değişimin insan zihninde ve kalbinde neden olduğu huzursuzluk ve duygusal boşluktur. Kişinin zihnine, fizyolojisine ve ruhsal durumuna karşı bir tehdit olarak tanımlanan stres, bir dizi ölümle sonuçlanan hastalıklarında habercisi ve kaynağıdır (Seward, 2012: 19).

2.1. ÖRGÜTSEL STRES

İşletme yönetiminde ve çalışma hayatında "örgütsel stres" kavramı yönetici, işgörenler ve organizasyon yapısı unsurları ile ilgili bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle yönetici ve işgörenlerin örgütsel stres düzeylerinin organizasyon bazında değil bireysel olarak analize tabi tutulması gerekliliğı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel stres düzeyleri göze alındığında bireysel stres düzeylerinde olduğu gibi işgörenlerin farklılıklarına göre taşıyabileceğı stres yükünün de farklılık gösterebileceğı söylenmelidir (Koçel, 2018:370). Buradan hareketle işgörenlerin bir süre zarfı sonunda, organizasyon içerisindeki başarısı arttıkça bireysel stres düzeyide yükselme eğilimi gösterebilir. Diğer bir ifadeyle başarı beraberinde çeşitli ödüllendirmeleri getirebileceğı gibi bazı bireyler üzerinde baskı yaratabilmekte ve bir stres kaynağına dönüşebilmektedir. İlk aşamalarda artan başarının stres düzeyini yükseltme oranı daha yüksek iken, zaman geçtikçe kişi başarıya alışmakta ve başarılı olması stresini fazla yükseltmemektedir. Zaman içerisinde kişisel başarının düşmesi de stresi yükseltebilmektedir. Bu tepkimeye bağlı olarak bireyin başarısının düşmesi ilerisi için endişeye yol açacak ve bireysel stres düzeyini yükseltecektir (Altuntaş, 2011:24).

İnsanlar tarihsel süreç boyunca bireysel amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, çabalarını eşgüdümlemek zorunda kalmışlardır. Bir işbirliğı süreci içinde insanlar, tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerini fark etmişlerdir. Bu toplumsal nitelikli bilinçlenme süreci ise insanları örgütlenmeye ve örgütler oluşturmaya yöneltmiştir. Günümüz insanı bu bireysel ve toplumsal bilinçlenme nedeniyle, zamanının büyük bir kısmını örgütlerde geçirmektedirler (Güler vd., 2001:16).

İş hayatı, insanın çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatının her cephesine yayılan bir öneme sahiptir (Baltaş ve Baltaş, 1998:75). İş yaşamı çalışırken geçirilen zamanın ötesinde, yaşamın bütün boyutlarını etkileyen öneme sahiptir. Yapılan iş, yaşamdan alınan doyum ve zevk yanında, bireyin toplumsal statüsünü ve aile yaşamını etkiler (Altıntaş, 2003:121). Hans Selye stresle başa çıkabilmenin reçetesini şöyle yazmıştır (akt: Baltaş ve Baltaş, 1998:75-76):

“Stresten kurtulmak için görevinizi en iyi şekilde yapın. Dünya düşünce tarihini etkileyen bu bilim adamının işaret ettiği gibi iş hayatı ve sağladığı doyum, bireyin beden ve akıl sağlığıyla doğrudan ilişkilidir”

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz işletmelerinde stres, en önemli problemlerden biridir. İş doyum, iş performansı ve verimlilik, işe gelmeme ve işten ayrılma süreçlerinde en fazla etkili olan faktörlerden biri strestir. Örgütlerde çalışan bir birey kendisi, bağlı olduğu grup, çalıştığı örgüt ve bulunduğu genel çevreyle ilişkili pek çok faktörün, davranış üzerinde birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir gerilim ve hayal kırıklığı durumu ile karşı karşıyadır (Tınaz, 2009:37). Örgüt açısından stres konusu ele alındığında yaşamının büyük bir bölümünü örgütlerde geçiren insanın, içinde bulunduğu durumu anlatmak için kullandığı daha çok duygusal ve öznel öğelerle, deneyimlerle yüklü bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Ertekin, 1993:7).

Günümüz iş hayatında aktif olarak faaliyet gösteren bütün örgütler organize edilmiş, amaçlı birey davranışlarının yansımasıdır. Bu nedenle örgütlerde örgütsel hedeflerin yanı sıra, işgörenlerin hedeflerine de karşılık verebilecek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Çünkü işgörenlerin maruz kalacağı örgütsel stres işgörenlerin hareket alanlarını kısıtlayabildiği gibi doğrudan örgüt yapısında tehdit etmektedir. Ayrıca örgüt yapısını tehdit eden ve yönetilemeyen örgütsel stres, yönetici veya işgören farketmeksizin bütün işgörenlerin ve bağlı oldukları örgütün; yapısı, yönetim biçimi ve iş düzeni gibi faktörlerin strese daha çok maruz kalmasına neden olur (Ataman, 2002:489 akt. Erkılıç, 2012:18). Bundan dolayı örgütün etkinliği azalmakta, zarar görmekte ve örgüt işgörenlerinden birinin yaşadığı stres, diğer işgörene, sonrasında da bütün örgüte (büyüklüğüne göre) zarar verebilmektedir. Bu anlamda örgütsel stresin düşürülmesi hem yöneticilerin ve işgörenlerin organizasyona katkısını arttıracak, hem de onların iş doyum düzeylerini aynı doğrultuda yükseltecektir. (Eren, 2003:398).

2.2. ÖRGÜTSEL STRES TANIMI

Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Atılğan ve Dengizler, 2007:64; Pehlivan, 2002:21). Bir başka tanıma göre ise örgütsel stres işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları veya gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal cevaplar olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, 2007:26). Örgütsel stres birey ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, bireylere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasına neden olan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:106). Araştırmalarda yer alan tanımlamalara göre çalışma yaşamında ortaya çıkan stres, işgörenin normal işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta ve bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireyin davranışındaki bu değişim işteki uyumu bozmakla beraber birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir (Cam, 2004:2).

Örgütsel düzeyde işgörenlerin yaşadığı stres birçok olumsuzluğun ana nedenidir. Örneğin işe gelmeme, yaralanma, psikolojik sorunlar, işçilerin tazminat talepleri, daha düşük üretkenlik, ahlaksızlık, kötü performans ve işçi devri gibi pek çok olumsuz olgunun nedeni strestir. Örgütsel stresin oluşturduğu bu olumsuzluklar bilançolara yansır, ancak stresin gerçek fiyat etiketi sağlık başta olmak üzere örgütsel harcamalardan çok daha fazladır. Çünkü işyerinde meydana gelen stres sadece orada kalmaz ve eve de götürülür ve aile hayatında olumsuz etkiler (Losyk, 2006: 19). Tablo-4’de farklı araştırmacılar tarafından yapılmış örgütsel strese ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Stres Tanımları

Tarih-Yazar	Tanımlar
1974, Hans Selye	Organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan (yaygın) tepkisi
1975, Lazarus	Sosyal veya psikolojik sisteme dıştan gelen yük veya talep
1978, Beehr ve Newman	Kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden doğan bir durum
1994, Cüceloğlu	Kişinin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz şartlar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret
2002, Braham	Hayatın kaçınılmaz parçası
2011, Altuntaş	Bir şeyden yoksun kalmak, yokluğunu hissetmek, zor bir imtihan vermek

Yapılan çeşitli tanımlar incelendiğinde (bkz. Tablo 4) çoğunlukla stresin olumsuz ve zararlı bir anlamda ele alındığı görülmektedir. Bireyi zora sokan, uyumunu bozan hatta acı veren stres, baş edilebilindiğinde ise aksi bir durum ortaya çıkararak bireyi ileriye, mutluluğa ve başarıya da götürebilmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ

İşgörenin, vaktinin çoğunluğunu çalıştığı yerde geçirerek belli hedefler doğrultusunda kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmek zorunda olması, örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Birey ve işyeri stresinin sonucu olan örgütsel stres, bireyin çevresiyle etkileşimi olarak görülmekte ve bireysel farklılıklar ve psikolojik sebeplerden etkilenebilen, bireye psikolojik veya fiziksel beklentiler yükleyen, dış etken, durum veya olayın sonucu olan bir tepkime olarak ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:64).

Çalışma hayatında karşılaşılan stres olgusu hem işgörenler hem de yöneticiler açısından oldukça önem arz etmektedir. Kişinin fiziksel veya psikolojik olumsuzluklar yaşamasının temelinde uzun süreli stres yatmaktadır. Stres, işgörenlerin işi aksatmalarına ve zamanla yaptıkları işten soğuyarak işten ayrılmalariyla sonuçlanabilmektedir. Bu durumdan dolayıda olsa örgütsel yapı ve organizasyon zarar görmektedir. İşgörenlerin herhangi birisinde görülen stres diğer işörenleri de olumsuz yönde etkisi altına almakta ve işgörenlerin verimliliğini düşürmektedir. Ortaya çıkan stresin azalması hem işgörenin örgüte olan katkısını artırır, hem de işgörenin memnuniyetini ve örgüte bağlılığını yükseltmektedir (Balci, 2000: 89). Örgüt açısından stres, yaşamın büyük bir kısmını iş yerinde geçiren kişinin içinde olduğu durumu anlatmak için kullanılmakla birlikte, daha çok duygusal, kişisel öğeler ve tecrübelerle dolu bir kavramdır (Aktaş, 1992: 26).

Örgütsel stres, örgütle veya işin yapısıyla alakalı herhangi bir beklentiye karşı eksik kalınması olarak da tanımlanır. Fakat her örgüt bireylerde olduğu gibi, yapılan işe, kullanmış olduğu teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerin eğilim ve tecrübelerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yaratmış olduğu iklime göre farklı stres kaynakları oluşturur (Ertekin, 2006: 9).

Tablo 5. Örgütsel Stres Faktörleri

Stres Faktörleri	Oluşma Sebepleri
İşin Yapısıyla İlgili	Aşırı İş Yükü, Zaman Baskısı, Çalışma Düzeni, Ücret Yetersizliği, vb.
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan	Hedef ve Amaçların Belirsizliği, Aidiyet Hissiyatının Oluşmaması, İletişim Kanallarının Çalışmaması, vb.
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan	Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi, Ücret Adaletsizliği ve Yetersizliği, Rol Çatışması ve Belirsizliği, vb.
İşyerinin Fiziki Olanaklarından Kaynaklanan	Gürültü, Işıklandırma, Hava Koşulları, Tehlike Unsurlarının Varlığı, vb.
Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklı	İletişim Sorunları, Yetkilendirme Eksikliği, Anlaşılamama, Kişisel Çatışmalar, vb.

Kaynak: McGrath, (1976).

Araştırmamızda örgütsel stres kaynakları Tablo-5’de görüldüğü üzere beş başlık altında incelenecek olup bunlar; işin yapısıyla ilgili stres kaynakları, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları, örgütsel politikadan kaynaklanan stres kaynakları, iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres kaynakları, örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

2.3.1. İşin Yapısıyla İlgili Stres Faktörleri

Her türlü işin belli bir sorumluluk ve risk getirmesi onun doğal olarak stres faktörü haline gelmesini sağlamaktadır. Herhangi bir işin stres faktörü olmasına hem bireysel nedenlerden hem de işin niteliğinden doğan unsurlar neden olmaktadır (Tutar, 2000:242). Yapılacak herhangi bir iş zorluk, karmaşık yapısı ve iş yükü gibi öğeleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle de işin kendisi doğal olarak stres faktörüdür. Ancak, bazı işler doğası gereği diğer işlere göre daha fazla stres faktörü barındırmaktadır (Ertekin, 2006:57). İşin yapısına bağlı stres faktörleri bir örgütte kişiler tarafından yapılan iş ve rollerle doğrudan ilgilidir. Yapılan literatür taraması sırasında araştırmacıların birçoğunun genel olarak örgütlerde yapılan işin niteliğini ve ilgili stres faktörlerini beş grup altında topladığı görülmüştür (Gülbüz ve Yüksel, 2008:179; Kitapçı ve Dörtüol, 2008:120, Şimşek ve Çelik, 2011:292, Gryna, 2004:3):

- *İş yoğunluğu ve monotonluğu*
- *Zaman baskısı*
- *İşte tehlike unsurunun varlığı*
- *Rol belirsizliği ve rol çatışması*
- *Vardiyalı çalışma düzeni*

2.3.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Örgütlerin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerindeki başarı oranına bağlıdır. Bu etkenden dolayı örgüt yapısında yer alan bölümlerdeki yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde koordinasyonun sağlanması zorunludur. Çünkü örgütler, işletme içi ve işletme dışında faaliyetlerde bulunan açık sistemler olmaları nedeniyle zaman zaman değişik çevrelerin olumsuz davranışları ve etkileriyle karşılaştıklarında işleyişlerini sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir örgüt yapısına sahip olmak mecburiyetindedirler. Bu nedenle de, işletmeler örgütsel yapılarını belirlerken amaçlar, bölümler, gerekli araç-

gereç ve donanımlar gibi faktörler ve işgörenlerde aranacak kriterler ile farklı çevre etkenlerini de dikkate almak zorundadırlar (Sabuncuoğlu, 2000:100).

2.3.3. Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri

Örgütün belirlemiş olduğu politikalar da stres faktörlerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Örgütlerdeki çalışma koşulları, işe devam, izin, ücret, vb. politikalar da bazen çalışanlarda strese sebep olabilmektedir. Maddi koşulların ortaya çıkardığı bedensel ve fizyolojik stres ve yarattığı sorunlara ek olarak çeşitli politikalar çalışanların psikolojilerini etkileyerek tipik stres davranışlarına neden olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001:441).

Yapılan literatür taraması sırasında araştırmacıların birçoğunun genel olarak örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerini dört grup altında topladığı görülmüştür (Gülbüz ve Yüksel, 2008:179; Kitapçı ve Dörtüol, 2008:120, Şimşek ve Çelik, 2011:292, Gryna, 2004:3):

- *Adil olmayan performans değerlemesi*
- *Ücret eşitsizlikleri ve yetersiz ücret*
- *Rol çatışması ve rol belirsizliği*
- *Gerçekçi olmayan iş tanımları*

2.3.4. İşyerinin Fiziki Olanaklarından Kaynaklanan Stres Faktörleri

Örgütlerde görülebilecek bir diğer önemli stres faktörleri yetersiz çalışma koşulları ile ilgilidir. Yüksek sıcaklık, gürültü, çok fazla veya çok az aydınlatma, örgüt çalışanlarının strese girmelerine neden olan çalışma unsurlarına (Hellriegel vd, 1992:286) örnekler olarak sayılabilir.

İş yerinin fiziksel çevre koşullarını oluşturan hava şartları, ısılandırma, gürültü gibi etkenlerin işgören sağlığı üzerindeki etkileri pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Çalışanların içerisinde bulundukları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001:434). Ayrıca yapılan araştırmalarda ortak payda olarak sıcaklık, gürültü ve ısılandırmanın haricinde titreşim ve kirlilik gibi diğer koşulların da çalışan açısından kabul edilemez düzeyde strese yol açtığı görülmektedir (Hellriegel vd, 1992:287).

2.3.5. Örgütle Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklı Stres Faktörleri

Duygusallıktan yoksun olarak kurulan iletişim kanalları, beraber çalışacak insan gruplarının tatmin edilmesini ve olumlu ilişkiler kurabilmelerine engel olmaktadır. Günümüz ofis ve plaza ortamlarında bulunan insanlar teknolojik ürünler olan bilgisayarlar, tabletler, cep telefonları vb. gibi olanaklarla iletişimlerini sürdürmektedirler. Günümüzde her geçen gün farklılık gösteren ve değişen teknolojik imkanlar sonrasında insanın yerinin nerede ve nasıl bittiği, makinelerin teknolojinin hangi evrede aktif konuma geldiği sorularını akıllara getirmektedir. Kısacası, teknoloji kişiler arasında doğal olmayan kanallarla etkileşimi ve iletişimi sağlamaktadır. Hâlbuki doğallığın olmadığı organizasyonlar, insanların kendi kişiliklerinden uzaklaşmasına ve strese karşı psikolojik olarak direnme gücünün azalmasına neden olmaktadır. Bütün bunların neticesinde insanın varolma sebebinin gerçek anlamı olan insani değerlerin dışında egoist, bencil yapıda ve kendisini bir gerilim süreci içerisinde bulan (Tutar, 2000:247) bireyler ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde yapıyı oluşturan kişilerarası etkileşimin birbirleriyle uyumlu ve sağlıklı olması işgörenin iş hayatıyla alakalı problemlerinin azalmasına yardımcı olurken kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmaya da yardımcı olmaktadır. Ancak kişiler arası kuvvetli olmayan ilişkiler örgüt içerisinde önemli stres faktörlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin kendi aralarındaki ilişki, işgörenlerin diğer alanlardaki stres faktörlerine verecekleri tepkimeleride etkisi altına almaktadır (Hellriegel, vd., 1992:287).

2.4. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

Stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değişiklik gösterdiği gibi, her bireyin bu kaynaklardan etkilenme düzeyi de farklıdır. Düşük düzeydeki stres bireysel ve örgütsel başarı açısından olumlu karşılanmakla birlikte; stres düzeyi yükseldikçe işgörenlerin başarı düzey düşmektedir (Aşık, 2018:5). Kahn vd. (1964) tarafından 1964 yılında gerçekleştirilen rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili çalışmalardan bu yana yaklaşık olarak 40 yılı aşkın bir süredir gerçekleştirilmiş olan çalışmalar iş ve örgüt ile ilişkili stresi değerlendirmiş, iş çıktıları ve işgören sağlığı üzerinde zararlı etkileri olduğunu göstermişlerdir (Ivancevich ve Matteson, 1996:11). Yıllardır insanlar stresin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerden kurtulabilmek için ilaçlara başvurmuşlardır. Güney Afrika'da yaşayan yerliler zengin bir kokain kaynağı

olan “coca” bitkisinin yapraklarını kurutarak çiğnemiş ve sorunlarından kısa bir süre için uzaklaşmışlardır. Çinliler esrarı kullanmış, Araplar nargileyi kullanmışlardır. Sibiryalı köylüler ise kutsal gördükleri mantarları kullanmışlardır. Bu insanların hayatın güç taraflarından ve kaderlerinden kaçmaya çalıştıkları bir seçenektir ve bu seçenекle mutlu olacaklarına, refaha ulaşacaklarına inanırlar (Norfolk, 1989:173). Stresin sonuçları, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenebilir (Karen ve Felicity, 2005; Aşık, 2018:8; Woods vd., 2009:3).

2.4.1. Bireysel Sonuçlar

Stresin bireysel sonuçları kişiden kişiye değışiklik göstermekte ve her bireyde farklı duygusal, düşünsel, davranışsal ve fiziksel sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçları aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

- *Fizyolojik Sonuçlar:* Dolaşım sistemi, sinir sistemi, üreme sistemi, sindirim sistemi, kas ve iskelet sistemi hastalıklarının çoğunda stres önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır.
- *Psikolojik Sonuçlar:* Uzun süreli strese maruz kalan bireylerde anksiyete, depresyon, tükenme belirtisi ve diğer psikiyatrik hastalıkların yanı sıra huzursuzluk, endişe, korku ve karamsarlık görölmektedir.
- *Davranışsal Sonuçlar:* Stres altında bulunan bireyler alkol, sigara ve diğer uyarıcı maddeleri tüketme eğilimi göstermekte ve dikkat azalması, çok sık kaza yapma ve saldırganlık duygusu oluşturmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Stres kaynağı bireysel veya örgütsel olsun, sonuçları itibariyle mutlaka çalışma yaşamına yansımaktadır. Stresin örgütsel sonuçları performans düşüklüğü, işgören devir hızının yükselmesi, işe devamsızlık ve yabancılaşma olarak karşımıza çıkmaktadır.

- *Performans Düşüklüğü:* Makul stres işgörenin başarısını artırabilme olasılığına da sahip olmakla birlikte aşırı stres özellikle zihinsel yetenekleri ve karar verme özelliğini olumsuz etkileyerek bireyde dikkat azalmasına yol açmakta ve verimliliği azaltmaktadır.
- *İşgören Devir Hızının Artması:* Örgütte sürekli stres altında çalışmak, kişinin işletmeye aidiyetini ve iş tatminini engeller. Özellikle otokratik yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde iş tatmini azalır ve kişi

kendisine yeni bir iş veya işyeri bulmak için işletmeden ayrılır. Bu da işletmenin işgören devir hızının artmasına yol açmaktadır.

- *İşe Devamsızlık*: İsteksizlik, sorumsuzluk gibi psikolojik buhranlardan dolayı ortaya çıkabildiği gibi, fizyolojik hastalıklar sonucunda da ortaya çıkabilmektedir.
- *Yabancılaşma*: İşgörenin örgütün hedef ve amaçlarına, sorunlarına, ilke ve kurallarına, iş arkadaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalması sonucu ortaya çıkar.

3. TÜKENMİŞLİK

3.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Meslekle ilgili olarak yaşanan olumsuzluklar, yoğun ve sürekli hale geldiğinde bir dizi davranışsal, fiziksel veya psikolojik istenmeyen sonuç ortaya çıkabilmektedir. Davranışsal sonuçlar; işten kaçınma, yorgunluk, alkol ve uyuşturucu kullanımı ve saldırganlık gibi olumsuz davranışları, fiziksel sonuçlar; kardiyovasküler hastalıklar, ülser, solunum rahatsızlıkları gibi sağlık sorunlarını, psikolojik sonuçlar ise iş doyumsuzluğu, depresyon, kaygı ve engellenme, tükenmişlik duygularını içermektedir (Ross vd., 1989:467).

Tükenmişlik kavramı; yorgunluk, yıpranma, iş doyumsuzluğu gibi kavramlar ile karıştırılmamalıdır. Bireylerde tükenmişlik, işleri gereği karşılaştıkları insanlara duyarsızlaşma, duygusal yönden tükenmiş hissetme, kişisel başarı ve yeterlilik duygularında azalma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ergin, 1992). Yoğun bir tükenmişlik durumu, bireylerde belli psikosomatik rahatsızlıklara neden olmakta, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, evlilik ve aile yaşantısında problemler, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımında artış gibi sorunlara, işi bırakma eğilimi, devamsızlık, daha az çaba ve daha düşük kalitede bir kişisel hayata yol açabilmektedir (Ergin, 1992; Akbaba, 2004; Schwab vd., 1985).

Maslach'a göre tükenmişlik belirtileri gösteren bireyler; hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkileri boyunca kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş, bu kişilere karşı duyarsız ve kayıtsız davranan ve işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmiş olan kişilerdir (Merritt, 1996:59-60; Dierendonck, Schaufeli ve Buunk, 2001:41; Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001:402). Tükenmişliğin bireylere olumsuz etkilerinin yanında, örgütlere de önemli olumsuz

etkileri bulunmaktadır. Düşük iş gücü performansı, yüksek işgücü devri, örgütsel bağlılığın azalması, iş memnuniyetinin azalması, yüksek sağlık giderleri, yaratıcılığın ve problem çözme kabiliyetinin azalması bu olumsuz etkiler arasındadır (Halbesleben ve Buckley, 2004).

Ayrıca, yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacıların tükenmişliğin kurumsal nedenlerini şu şekilde ifade ettikleri belirtilmektedir; işten ayrılanların sık oluşu, personelin hızlı bir döngü içinde değişmesi, hizmet kalitesinin düşmesi veya bu yönde şikâyetlerin gelmesi, çalışanların sık sık işe geç gelmesi veya işyerinden erken ayrılması ya da iletişim ve uyumda belirgin azalma olması, çalışanların duygusal ve bedensel sorunlarının artması, işyerinde yaratıcılıkta ve üretkenlikte azalma olmasıdır (Işıksan, 2007; Maslach, 2003:190; Kozak, 2001:16; Kim, vd., 2007:429).

3.2. TÜKENMİŞLİK TANIMI

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1970’li yılların Amerika’sında, sağlık sektörü çalışanlarının yaşadığı bunalımı ifade etmek üzere kullanılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001:398). Tükenmişliğin ilk klinik tanımlarından birini “mesleki bir tehlike” olarak yapan Freudenberger (1975) kavramı “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Sürgevil ve diğ., 2007:39, Kırılmaz, Çelen ve Sarp; 2003:2). Tükenmişlik, başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan işgörenlerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır (Özgen, 2007:117). Tükenmişlik; psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren karmaşık bir sendromdur ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir (Sürgevil, 2006:4).

Cherniss'e göre tükenmişlik; işten kaynaklanan problemlere bir tepki olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler göstermeyi, hizmet verilen kişiye karşı ilginin azalmasını, olumsuzluğu, diğer arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı kızgınlığı, başarısızlığı rasyonalize etme eğilimini, değişikliğe direnci, insanlara karşı katılığın artışı ve yaratıcılığın yitimi içeren bir olgudur (Tümkiye, 2000:128). Pines, tükenmişliğin aşamalı şekilde gelişen hayal kırıklığı süreci

sonucunda bireyde oluşan yorgunluk ve duygusal tükenmişlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Gençay, 2007:766).

Günümüzde en çok kabul edilen tanımı ise Maslach ve arkadaşları yapmışlardır (Torun, 1995:7); araştırmacılara göre tükenmişlik, kişilerarası stres faktörlerine yanıt veren kronikleşmiş psikolojik bir sendrom olarak ezici bir tükenme, sinizm-işten kopma hissi ve yetersizlik-başarı eksikliğidir (Maslach, 2003). Tanıma göre tükenmişlik, “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarıda Düşme” boyutlarından oluşmaktadır. Açıklanan tükenmişlik tanımlamaları dışında Tablo-5’de tarih ve yazar bilgileri ile bazı tanımlar özetlenmiştir.

Tablo 6. Tükenmişlik Tanımları

Tarih-Yazar	Tanımlar
1974, Freudenberg	Enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak
1981, Cardinell	İnsanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi
1988, Maher	Kompleks bir sendrom
1992, Bailey	İdealizm, enerji ve amacın ilerleyen kaybı
1999, Jackson	İnsanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik
2010, Potter	Bireylere ilerleme, hareket etme gücü veren motivasyon ruhunun zarar görmesi

3.3. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında, kişisel ve organizasyonel pek çok unsur etkin rol oynamaktadır. Kişisel faktörler, organizasyon içindeki bireylerden kaynaklanan ve tükenmişliğe sebep olan özelliklerdir. İşgörenlerin kişilik özellikleri bireyin tükenmişlik düzeyinin artmasında önemli bir etkiye sahiptir. A tipi kişilik yapısına sahip, dış kontrol odaklı, karşılanma durumu olmayan istekleri olan, kişisel etkinliğe sahip olmayan bireyler ve duygudaşlık kuramayan bireyler daha çok tükenmişlik hissiyatına kapılma riski taşımaktadırlar (Ardıç ve Polatçı, 2008:71).

Yaş, çalışma süresi ve mesleki ilerlemeyle işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Izgar, 2001; Lee ve Ashforth, 1993; Randall ve Scott, 1988). Evlilere göre bekarların, çocuk sahibi olanlara göre olmayanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Bazı araştırmacıların eğitim seviyesi arttıkça, tükenmişlikle mücadelenin artabileceğini, bazı araştırmacıların ise üniversite okumamış işgörenlerin daha az tükenmişlik boyutunda

olduklarını ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik boyutunda olduklarını hissettiklerini ortaya çıkarmışlardır (Özdemir, 2001:25). Kısacası tükenmişlik kavramı kişiye göre göreceli bir kavram olma özelliği taşıyarak, karakteristik olarak bireysel sebeplerle orantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Tükenmişlik birden bire ortaya çıkan bir olgu değildir. Tıpkı büyük bir hastalığın belirtisi gibi hafif şikâyetler zamanla yerini fiziksel olarak tükenmişliğe bırakmaktadır. Fiziksel şikâyetler sonucunda oluşan belirtiler; yoğun tempoya bağlı yorgunluk ve bitkinlik hissi, düşüncesel karmaşadan doğan baş ağrısı, his kaybına bağlı uyuşukluk, bütün bunların birleşmesiyle ortaya çıkan uyku bozuklukları şeklinde ifade edilmektedir. Bütün bu şikâyetler karşısında önlem alınmazsa gelişen süreçte fiziksel olarak; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntıları ve cilt hastalıkları ortaya çıkmaya başlayabilir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Potter, 1995: 10; Çam, 1992). Bu tip şikâyetlere maruz kalınması durumunda, kişiler bu şikâyetlere kulak vermeli ve farklı boyutlara ulaşmadan önüne geçilmelidir. Çünkü bu tür belirtiler tükenmişliğin habercisi olabilmektedirler.

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen diğer belirtilere oranla daha az görülmektedir. Bu belirtiye yönelik birey şikâyetleri; sinirli olma hali, kırgınlığa yatkınlık, sebebi olmayan huzursuz olma ve tedirginlik hissiyatı, sabırsızlık, kendine güvenmeme, aile ve arkadaşları ile zıt fikirler içerisine girme, güçsüz olduğunu düşünme, psikolojik düşünceler sonucu fiziksel enerji kaybı, iş ile ilgili gelecek kaygısı, farklı kişileri eleştirme, genel olarak ilgisiz kalma, aile içi problemlerde artış, memnuniyetsizlik, hayata karşı negatif tavırlar, nezaket, görgü, saygı, arkadaşlık vb. gibi olumlu hislerde azalma, fikir beyan ederken belirsizlik ve karmaşıklık, aslı olmayan şüpheler ve zamanla oluşan herşeye ve herkese karşı paranoyak tavırlar, depresif haller, suçluluk psikolojisi ve çaresizlik haline girme şeklinde sıralanabilir. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işten ayrılma fikrine kapılma ve işe gitmek istememe hissinin süreklilik kazanması olarak da kendisini gösterebilmektedir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Sabuncuoğlu, 2000;).

Davranışsal belirtiler, diğer belirtiler göz önüne alındığında en sık rastlanan tükenmişlik belirtileri olarak göze çarpmaktadır. Bu belirtileri ise; unutkanlık, başarısız olma hissi, aile içi tartışmalar, yoğunlaşmada azalma, belli belirsiz ani gelişen ve çabuk sönen sinir ve öfke patlamaları, sık sık görülen ağlama nöbetleri, yalnız olma isteği, kırılabilirlik ve takdir beklentisi içinde olma, kendisine verilen işi yavaştan alma, hırsızlığa yeltenme, işten soğuma, işe karşı gittikçe büyüyen hoşnut olmama durumu, verilen hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve ihtimam gösterilenlerin şikayet oranlarında yükselme, evraklarda yapılan oynamalar, düşük performans sergileme eğilimi, çalışma arkadaşlarına yönelik aşağılayıcı ve suçlayıcı tavırlar içinde olma, iş doyumsuzluğu, yeni bir mesleğe yönelme eğilimi, işe geç kalma veya hiç gitmeme durumu, örgüte olan bağlılıkta azalma, sürekli iş değiştirme durumu, hastalıktan dolayı işe gelmeme ve geç kalmalarda artış, işten ayrılma ve başka sektörlere geçiş yapma isteği şeklinde sıralanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Potter, 1995).

Tükenmişlik düzeylerinin artmasında önemli bir diğer etken demografik farklılıklardır. Ancak cinsiyet unsurunda yapılan araştırmalar tutarlı olmayan sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bazı araştırmalar kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığını (Ergin, 1992; Örmən, 1993; Torun, 1997: 48; Sürgevil, 2005: 108), bazıları erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlikle karşı karşıya kaldığını (Girgin ve Baysal, 2005:177; Polatçı, Ardıç ve Tınaz, 2007:9;) belirtirken, bazı araştırmalar ise tükenme açısından erkekler ile kadınlar arasında farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak cinsiyet kavramında görülen tutarsızlığın bireyin karakteristik yapısından dolayı oluşabilecek farklılıklar olduğunda göz ardı edilmemelidir (Naktiyok ve Karabey, 2005; Gençay, 2007:772).

3.4. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Kişisel ve örgütsel olarak oluşan sonuçlar tükenmişlik sendromunun önemsinmesi ve dikkate alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Geçmişten günümüze tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar bireyler üzerinde tükenmişliğin geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığını ispatlamıştır. Ancak tükenmişlik gibi rahatsızlıkların ortaya çıkmasından önce kişiler üzerinde psikolojik, fiziksel ve insan davranışlarına yönelik belirtiler göz önüne alınarak, bireyler üzerinde geçici, uzun süreli tedaviler gerektiren ya da kalıcı izler

bırakıp bırakmayacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür. Bu nedenle tükenmişliğin belirtileri başlığı altında incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir. Tükenmişliğin sonuçlarını birey, çalışma hayatı ve aile hayatı üzerinde olumsuz etkiler olarak üçe ayırmak mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008:74).

Stres benzeri ya da strese bağlı gelişim gösteren (Maslach ve Zimbardo, 1982) tükenmişlik sendromu kişileri pek çok farklı şekilde etkilemektedir. Kişilerin tükenmişlik rahatsızlığı sebebiyle ortaya koydukları davranışlar ya da yaşanmışlıkları, fiziki açıdan da yıpranmasına ve yorgunluğa neden olmaktadır. Ancak kişilerin yaşadığı fiziki yorgunluğun temel kaynağı, örgüt içerisinde karşılaştığı gerginliklerdir. Örgüt içerisindeki süregelen gerginlik, kişinin uykularının kaçmasına, uykusuz kalması sonucu ortaya çıkan halsiz ve huzursuz olma, sürekli birşeylerin ters gideceği yönünde düşünceler içinde olma, vb. durumlara neden olmaktadır. Zamanla kronik bir hal alan yorgunluk ve gergin olma durumu; soğuk algınlığı, grip gibi rahatsızlıkların beraberinde gelmesini ve bağ ağrılarında artmasına, bu tip basit atlatılabilen hastalıklarda bile iyileşme sürelerinin uzamasına neden olabilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74; Kahill, 1988). Tükenmişlik sendromu içerisinde olan bir bireyde en gözle görülür ve önem arz eden sonuçlarından birisi yukarıda sayılan tüm etkenlerden dolayı ortaya çıkan, bireyin enerjisindeki düşüştür (Freudenberger ve Richelson, 1981: 443).

Tükenmişlik sendromu içerisindeki bireyler, çalıştıkları ortamlarda ve müşteriler ve çalışma arkadaşları gibi diğer bireylere karşı olumsuz tutumlar içerisindeyler (Corcoran, 1986). Aynı zamanda işten ayrılma, performans ve verimlilikte azalma buna bağlı olarak çalışma ortamının verimliliğinin düşmesine yönelik davranışlar, problemli kişilerarası iletişime neden olma, vb. neticesinde düşük iş tatmini ve memnuniyet ortaya çıkmaktadır (Kahill, 1988). Bu etkenler, kişilerin yaşam kalitesini doğrudan ve olumsuz etkileyerek mutsuzluğa zemin hazırlamaktadır.

Tükenmişlik sendromu bireysel olarak kişilerde görülmeye ortaya çıksada zaman içerisinde tıpkı bir virüs gibi yayılım göstererek önüne geçilmezse bireysel boyutları aşabilmektedir. Bireysel anlamda ruhsal sağlığın, moral ve motivasyonun kaybedilmesine sebep olan tükenmişlik, iş hayatında da bazı olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu olumsuz etkilerden biri organizasyonun hizmet verdiği kişilere/müşterilere karşı yapılan ilgisiz tavır ve tutumlardır. Tükenmişlik sendromu

içerisindeki bir işgören, çevresinde bulunan insanlara bakışını değiştirerek etrafındaki kişileri birer obje olarak görür. Bu durumda kişi, hizmet vermiş olduğu kişilerin/müşterilerin ihtiyaç duyduğu şeylere, beklentilerine saygı duymayan ve önem vermeyen, saygı çerçevesini aşarak kaba tavırlarla hizmetini devam ettirmeye başlar (Izgar, 2001: 25). Maslach ve Zimbardo'nun (1982) ifadesiyle böyle bir durumun sonucu olarak tükenmişlik sendromuna yakalanan bireyin çalışma performansında düşüş meydana gelmektedir. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde görülmektedir. Düşen performans neticesinde bireyin moral ve motivasyonunda düşmekte ve kişi kendini sosyal çevreye karşı engellenmiş hissetmektedir. Bu haldeki bir birey artık daha umursamaz ve rahat tavırlar içerisinde hareket etmekte örgüt için herhangi bir başarı kaygısı taşımama eğilimde olmakta, dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermemektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77).

Hem iş için fazla çaba göstermemek, hem de yaşanan sorunlardan dolayı bireyin kafasının dağınık olması iş yapma becerisi de zayıflamakta ve iş kazalarının oranı artmaktadır. Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde moral ve motivasyon bozukluğu görülmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001 akt. Ardıç ve Polatçı, 2008:75).

Tükenmişliğin işgören devir hızını yükseltici etkisi örgütlere ek bir maliyet getirmektedir. İşe gelmeme veya işe gelmesine rağmen performans göstermeme/işten kaçma gibi durumlar, örgütün işgören maliyetini arttırmakta ve verimliliği ve etkili çalışma ortamını olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik sendromunun olumsuz sonuçları bireyin çalışma hayatına yönelik sıkıntılar ile bitmemekle birlikte, ruhsal sıkıntılara, davranış bozukluklarına ve bireylerarası uyuşmazlıklara yol açtığından bireyin aile hayatını da kötü yönde etkilemektedir. (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Burke ve Greenglass, 2001; Potter, 1995: 1). Tükenme duygusu içerisindeki birey eve geldiğinde eşi, çocukları veya diğer aile fertlerine kendilerini ihmal edilmiş hissiyatına kapılmalarına, bireyin kendileriyle birlikte olmaktan hoşnutsuz olduğu görüşüne varmalarına yol açmaktadır. Bu sebeple de bir süre sonra yaşanlardan dolayı tükenmişlik sendromu içerisindeki bireyi suçlamaktadırlar. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilerek aile içi çatışmaların yaşanmasına,

aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008:76). Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya azaltıcı etkiye sahiptir. Tükenmişlik ile örgütsel düzeyde mücadele yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcı etkiye sahip olmakta hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen mücadele yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle mücadele etme konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan grupların oluşmasını da sağlamaktadır. Tükenmeyi önlemek ve mücadele edebilmek için uygulanabilecek örgütsel ve bireysel düzeydeki yöntemler Tablo-7 ve Tablo-8’de ifade edilmiştir. (Rogers, 1984; Izgar, 2001: 29-42; Selçukoğlu, 2001: 183-85; Taycan, vd, 2006):

Tablo 7. Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Mücadele Yolları

• Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmak, • Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak, • İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek, • Adil bir ödül sistemi geliştirmek, • Örgütsel değişimi sağlamak, • Takım çalışmalarını desteklemek, • Örgütsel bağlılığı sağlamak, • Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak, • Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek, • Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,	• Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak, • Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek, • Kişileri yeni görevlere atamak, • Üst yönetimin desteğini sağlamak, • Sık sık pozitif geri bildirim vermek, • Uzun çalışma saatlerini kısaltmak, • Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek, • Yerinde bir terfi politikası izlemek • Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak, • Hizmet içi eğitimler planlamak, • İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, • Kariyer için fırsat tanımak.
--	---

Örgütlerin tüm sistemlerini etkileyen tükenmişlik sorununu sadece örgüt içerisinde bireyleri değiştirerek çözmenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Tükenme ile mücadele edebilmek için bireye de bazı görevler düşmektedir. Bu görevler Tablo-8’de sıralanmıştır (Glogow, 1986; Maslach ve Goldberg, 1998; Izgar, 2001: 46; Selçukoğlu, 2001: 186-87; Taycan, vd, 2006):

Tablo 8. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Mücadele Yolları

• Tükenmişlik hakkında bilgi sahibi olmak, • Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek, • İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek, • Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak, • Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak, • Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi, • Hobi edinmek,	• İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek, • Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak, • Tatile çıkmak, • İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak, • Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek, • İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak • Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.
---	--

3.5. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik modelleri konusunda yapılan çalışmalar farklılıklar göstermektedir. Lewin ve Sager'e göre tükenmişlik kavramı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda da Maslach ve Golembiewski Modeli olarak iki modelin var olduğunu dile getirmektedirler. Maslach modeline göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissinin bir nedeni olarak değerlendirilmektedir. Golembiewski Modeli'ne göre ise süreç duyarsızlaşma ile başlamakta, duyarsızlaşma kişisel performansa yansımakta, bu da başarıya ilişkin değerlendirmeleri etkileyerek bireyin son aşamada duygusal tükenmişlik yaşaması ile sona ermektedir (Arı ve Bal; 2008;134-135).

Arı ve Bal'ın (2008) değerlendirmelerinin dışında Sarıkaya (2007) da tükenmişlik modellerini bu alandaki araştırmalara dayalı olarak; Maslach Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli ve Cherniss Tükenmişlik Modeli olarak 4 farklı model şeklinde belirtmektedir (Sarıkaya, 2007;33-39).

Perlman ve Hartman Modeli: Bu modelde tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen üç bileşenli bir yanıttır. Modelde tükenmişliği üç boyutu (fizyolojik, duygusal ve bilişsel ve davranışsal stres belirtileri) üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır (Sarıkaya, 2007;36). Tükenmişlik, strese verilen bir tepki sonucu gelişmektedir. Model, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Bireyin kişisel özellikleri, iş ve sosyal çevresi, tükenmişlikle mücadele konusunda etkilidir (Sürgevil, 2006: 31).

Meier Modeli: Bu modele göre tükenmişlik; işgörenin işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir (Sarıkaya, 2007;37): Bu model de tükenmişlik, tekrarlanan iş deneyimleri ile sonuçlanan bir durum olarak nitelendirilmiş ve üç aşamada açıklanmıştır. Birinci aşama, işle ilgili olumlu pekiştireç beklentisinin düşük, ceza beklentisinin ise yüksek olmasıdır. İkinci aşama, var olan pekiştireçleri kontrol etme beklentisinin yüksek olmasıdır. Üçüncü aşama ise, pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli olan davranışları sergilemede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olmasıdır. Beklenti düzeyi düşük olan bireylerde korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. (Sanlı, 2006: 16-17):

Düşük ödül veya ceza beklentisinin yüksek olması: İşgören yaptığı işle ilgili geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak düşük ödül veya ceza beklentisine kapılmakta bu durum onu tükenmişliğe sürüklemektedir.

Kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin az olması: Bu beklenti dolayısıyla işgören özellikle cezadan kaçınması gereken durumlarında çaresizlik yaşamaktadır. Ödül ve cezanın dış güçler aracılığıyla gerçekleşeceğine; dolayısıyla kişisel çaba ve davranışların öneminin kalmadığına inanmaktadır.

Kişisel yeterlilik duygusunun az olması: İşgörenin kontrol için gerekli davranışları sergilemede kişisel olarak kendisini yetersiz görmesi onun tükenmişliğine neden olmaktadır.

Cherniss Modeli: Cray Cherniss, 1980 yılında ortaya attığı modelde tükenmişliği; işten kaynaklanan stres faktörlerine gösterilen tepki ile başlayan, oluşan stres ile başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile olan bağlantıyı kesme ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, başarısızlıkla sonuçlanan başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2006: 25).

Maslach Modeli: Günümüzde en yaygın kabul gören tükenmişlik modeli Maslach ve arkadaşları tarafından ortaya konulan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele alan modeldir. Bu modele göre tükenmişlik insanlarla yoğun ilişki içerisinde bulunan çalışanlarda görülen üç boyutlu bir sendromdur. Tükenmişliği üç boyutu birbiriyle ilişkilidir ve biri diğerinin nedeni olarak görülmektedir (Sarıkaya,

2007;33-36). Bu üç boyut duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak adlandırılmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399).

Duygusal Tükenme Boyutu: Kişideki enerjinin veya duygusal kaynakların azalmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Kişinin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşaması ve çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünmesidir. Dolayısıyla, işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikolojik şikayetler sebebiyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem kurum için hem de çalışan açısından verimsiz durumların ortaya çıkması duygusal tükenmişlik kavramı içerisinde değerlendirilebilecek olgulardır (Çalışkur, 2007).

Duyarsızlaşma Boyutu: Kişinin hizmet ettiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz ve negatif davranışlar sergilemesidir (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Diğer bir deyişle, çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarfetmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleri durumudur. Bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır (Çalışkur, 2007).

Düşük Kişisel Başarı Boyutu: Kişinin kendisini başarısız ve yetersiz olarak değerlendirmesidir (Schaufeli ve Buunk, 1996). Birey kendisiyle ilgili değerlendirmeler sonucunda, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu içinde hisseder. Böylece, çalışanın harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu ile çalışması motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Çalışkur, 2007). Tükenmişliğin bireylerde oluşturduğu olumsuz belirtilerin, kronik bir sinirlilik hali, kişiler arası ilişkilerde bozulma, çok uyuma ya da uykusuzluk, yorgunluk ve enerji kaybı, hayal kırıklığı, kolayca ağlamak, boşluk ve anlamsızlık hissi, yaptığı işi beğenmeme, şüphecilik, eleştirilere karşı aşırı duyarlılık, karar vermede yetersizlik gibi belirtiler olduğunu söylemek mümkündür (Işıksan, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ VE KAVRAMSAL MODELİN BELİRLENMESİ

1. OTEL İŞLETMELERİNDE RUHSAL LİDERLİK

Konaklama, yeme-içme ve diğer insan ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel olma özelliği taşımakta ve bazı özellikleri sebebiyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Otel işletmeleri soyutluk, eş zamanlı üretim ve tüketim, heterojen yapı, değişken talepler, emek-yoğun ilişki, üretim esnasında esneklik olmayan, kalite ve miktarı ölçme imkanı sınırlı olan, maliyet hesaplamalarının yapılmasının güç olduğu, vb. özellikler taşıyan insan unsurunun ön planda olduğu işletmelerdir. Bu özelliklerin bir kısmı şu şekilde sıralanabilir:

- Otel işletmeleri zamana duyarlı hizmet işletmeleridir. Misafirlere sunulmak üzere gerçekleştirilen hizmetler talep doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Şener, 2009: 15). Örneğin, mutfakta bulunan bir ürünün konuğa hazırlanarak sunulması, konuğun restorana gelerek sipariş vermesi sonucu gerçekleşir. Aynı şekilde, konaklama hizmetide günlük olarak misafirlerin hizmetine sunulmaktadır. Satışa sunulan oda 24 saat içerisinde satılmamış olması ürünün aslında olmadığı anlamına gelmektedir. Bu sebeple, otel işletmelerinde stoklama gibi bir kavramdan söz etmek mümkün değildir (Sümerkan, 1985:112).

- Otel işletmeleri diğer işletmelere göre makine ve otomasyon gibi teknolojik fonksiyonların kullanımının az olduğu çoğunlukla insan gücüne dayalı faaliyetlerini sürdüren hizmet işletmeleridir. Hizmet üreten diğer işletmeler, teknolojik gelişmelerden yararlanarak işgören yerine makineleri tercih edebilirler. Oysaki otel işletmeciliğinin asıl fonksiyonu, konuk ağırlama gibi kişisel bir hizmete ihtiyaç duyduğundan, otel işletmelerinde temel unsur insan gücüdür (Sezgin, 2000:10).

- Otel işletmelerinde risk oldukça yüksektir. Bireylerin talepleri çeşitli politik ve ekonomik değişkenlere duyarlı bir yapıda olduğundan risk faktörü oldukça yüksektir. Risk faktörünün yanı sıra, otel işletmeleri mevsimsellik dalgalanmalara maruz kaldığından faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını mevsimlere göre düzenlemek zorundadır (Aktaş, 2002:17).

- Otel işletmeleri dinamik ve heterojen bir yapıya sahiptir. Kullanılan teknoloji ve tercih edilen otelcilik anlayışı devamlı olarak farklılık gösteren bir hizmet

sektörüdür. Otelde konaklama yapacak olan konuklar sürekli olarak kaldıkları otellerden kendilerine yeni olanaklar sunulmasını beklerler. Bu nedenle otel işletmeleri sürekli olarak yenilikçi bir politika izlemek durumundadır. Aksi halde otel için başarısızlık ortaya çıkabilir. Ayrıca, bir otelin en iyi reklamını yine o otelde konaklama yapmış ve kendisine sunulan imkanlardan memnun kalmış konuk yapacaktır (Maviş, 1985:21).

- Otel işletmeleri 7/24 diye tabir edilen, haftanın her günü ve yılın tamamında (mevsimlik oteller hariç) sürekli hizmet üreten işletmelerdir. Otel işletmelerinde konuklar istirahat ederken veya tatillerini eğlenceli halde geçirirken otel işletmelerinin işgörenlerinin çalışması gerekmektedir. Yani otel işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlı ve insan unsuruna bağlıdır (Gökdeniz, 1995:30).

- Otel işletmelerinde hizmetlerin yerine getirilmesi için departmanlar ve işgörenler arasında yakın bir işbirliğinin olması gerekmektedir.

- Otel işletmelerinde, konukların her an oteli terkedip gidebileceği öngörülerek, konuk hesaplarının daima ödemeye hazır halde bulundurulması gereklidir (Çetiner, 2009:10-11).

- Otel işletmelerinin diğer bir özelliğide, istihdam ettiği insanların, faaliyette bulunduğu sektörde çalışabilecek özel mesleki niteliğe sahip olması gerekliliğidir (Tütüncü ve Demir, 2002:12).

- Otel işletmeleri, hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmelerinin önemli bir faaliyet kolu olarak ön plana çıkar ve sunduğu hizmetlerin birçoğu soyut nitelik taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmeleri hizmet üretip, zaman satmaktadırlar (Maviş, 1985:23).

İnsan unsurunu etkili bir biçimde kullanmak durumunda olan otel işletmelerinde yönetim ve liderlik kavramları da büyük önem taşımaktadır. Otel işletmeleri, 1950’li yıllardan itibaren kapasite, imkan ve sayılarının artmasıyla beraber örgütsel yapılarında ve işleyişlerinde büyük farklılıklar gerçekleştirmişlerdir. İnsan unsuruna bağlı olarak gelişim gösteren ve bu gelişmeler neticesinde yönetim ve örgütsel yapılarında bilimsel yönetim teknikleri ve teorileri uygulanmaya başlanmıştır (Şener, 2009: 34).

Yukarıda sıralanan otel işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak yapılan tanımlamaya göre yönetim, “örgütsel amaçları başarmada birey veya gruplar

aracılığıyla ortaya konan faaliyet” olarak tanımlanmıştır. Yönetim, otel işletmelerinde en zor ancak aynı zamanda en önemli görev olarak kabul görmektedir (Maviş, 1985:67). Lider ise, yukarıda verilen bilgilerdeki aktif rolleri tamamıyla üstlenen kişilerdir. İşletme başarısı için belirlenen herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için süreci başlatan, yürüten, faaliyetleri planlayan, organize eden, nihayete erdiren, astlarını motive ve memnun eden, yönlendiren ve sahip olduğu güç ile bireyi etkileyen kişi liderdir (Zaleznik, 1992:126). Yönetici, seçilme, atama, devir veya farklı yollarla kendisine resmi bir statü verilen bir bireyi ifade ederken; liderlik ise bir grupta bulunan bir veya daha fazla kişi tarafından, grubun amacına ulaşmasına yardımcı olan tutumların başarılması anlamına gelmektedir (Demiroğlu, 2002:2).

Liderliğin hizmet işletmeleri içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkili rolü, onların liderlik vasıflarının en önemli ve ayrılmaz parçalarıdır. Buradan hareketle yöneticilik ve liderlik kavramları iç içe geçmiş kavramlar olarak vurgulanmaktadır (Powers, 1979:338). Yıllar boyunca birçok insan liderliğin önemi ve liderlik becerisinin kaynağı üzerinde tartışmışlardır. Ancak liderlik konusunda kabul görmüş üç temel yaklaşım; diğer kişilerde bulunmayan özellikleri kendisinde barındıran ve insanlara güven aşılayarak lider olduğunu savunan özellikler yaklaşımı, kişinin davranışlarının diğer insanlar üzerinde etkili olmasını savunan davranışsal yaklaşım ve liderin ortaya çıktığı ortamın önemine vurgu yapan durumsallık yaklaşımı şeklinde açıklanabilir (Serinkan, 2008:25). Üç temel yaklaşımın yanı sıra yapılan çalışmaların birçoğunda liderlik yeteneğinin doğuştan var olduğunu ve buna sahip olanların yönetimde başarılı olduklarını savunmuşlardır (Stone ve Patterson, 2005; Bass, 1990; Fairholm, 1998; Fry, 2003; 2005; 2008; Crumpton, 2011; Sanders, 2007; Belligham ve Meek, 2001). Bu bilginin kısmen doğruluk payı olsa da yapılan çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular (Anderson, 2000; Korac ve Kouzmin, 2002; Blanchard, 1999; Solomon ve Hunter, 2002), doğuştan varolan bu yeteneklerin eğitim ve uygulama ile geliştirilebilir olduğu, olmayan becerilerin de zamanla kazanılabileceğini göstermiştir (Kıngır, 1994: 50).

Yönetim alanında yapılan çalışmalar liderlik davranışlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan modern liderlik yaklaşımları, liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını savunmaktadır. Modern teorilere göre lider, vizyon sahibi

olan, bu vizyonu diğerkleri ile paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren, vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Modern liderlik yaklaşımları; dönüşümcü, işlemsel, ruhsal, paylaşımcı, etik, karizmatik, kolaylaştırıcı, vizyoner, kültürel liderlik tiplerinden oluşmaktadır (Celep, 2004:61). Modern liderlik yaklaşımlarından birisi olan ruhsal liderlik; insan unsurunun lider ve işgören bazında yaşayabileceği bütün olumsuzlukların önüne geçebilecek tarzda bir yöneticilik davranışı veya liderlik türüdür. İşgörenlerin daha yüksek verimliliğe ve işletmeye olan bağlılığını kuvvetlendirir. Ruhsal liderliğin olduğu bir organizasyonda her çalışan kendisini güçlenmiş, örgüt itibarını koruma ve işletme hedeflerine ulaşmak için üstün performans gösterme sorumluluğu içerisinde hisseder (Fry ve Nisiewicz, 2013:19).

Ruhsal liderler, ortak değerler oluşturarak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ortak faaliyet göstermelerini kolaylaştırır. Ortak bir vizyon etrafında birleştirici özellik sergileyerek sürekliliği sağlar. İşgörenlerin hayatlarına dair anlam oluşturur ve bunu gerçekleştirirken kalbi devreye sokarlar. Ruhsal liderler, onları izleyenleri eğitip geliştirir ve motive eder. Alınan kararlarda ortak olmalarını sağlar ve tam verimlilik için gelişim ve dönüşümlerini engelleyebilecek unsurları ortadan kaldırır. Ruhsal liderler, hizmetkar özellik taşımaktadırlar bu özellikleriyle kendilerini, etrafındakileri ve bağlı oldukları kurumlarını dönüştürürler (Fairholm, 1996; Kouzes ve Posner, 1995:529; DePree, 1992; Greenleaf, 1977; Akar, 2010).

Ruhsal liderliğin temelini insan unsurunun bazı özellikleri olan beden, akıl, kalp ve ruh oluşturmaktadır. Yani doğrudan insan ile ilişkili bir kavramdır. Dolayısıyla insan unsuruna bağımlı olarak gelişim ve faaliyet gösteren otel işletmeleri için ruhsal liderler oldukça önem arz etmektedir çıkarımı yapılabilir.

Ruhsal liderliğe yönelik yabancı literatür incelendiğinde konu ile ilgili birçok kitap, makale, bildiri vb. bilimsel alanda çalışmaların (Malone ve Fry, 2003; Duchon ve Plowman, 2005; Fry, Vitucci ve Cedillo, 2005; Fry ve Matherly, 2006; Fry, Nisiewicz, Vitucci ve Cedillo, 2007; Fry, Nisiewicz ve Vitucci, 2007) yapıldığı görülmektedir. Yerli literatür incelendiğinde ise ruhsal liderlik ile ilgili sınırlı sayıda (Kurtar, 2009; Cengiz Akar, 2010; Korkut, 2012; Ardıç, 2013; Gündüz, 2014; Tan, 2015; Togay, 2015; Akıncı, 2017; Narcıkara, 2017; Kılıç, 2018; Alptekin, 2018; Günay Süle, 2019) çalışma bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak turizm alanında ise Cinnioğlu'nun 2018 yılında yapmış olduğu çalışma bulunmaktadır.

Cinnioğlu (2018) çalışmasında yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerinin ruhsal liderlik algılarının iş tatmin düzeylerine etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmasında çalışanların ruhsal liderlik algılarının iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulmuştur. Ruhsal liderlik davranışlarının stres ve tükenmişliği azaltacağı öngörüsüyle iş tatminini arttırması araştırma sonuçlarında beklendiğinden çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Ruhsal liderlik alanında gerçekleştirilen çalışmalar göz önüne alındığında araştırmacıların, eğitim alanında; ruhsal liderliği uygulanabilirlik ve algı bazında (Kurtar, 2009; Cengiz Akar, 2010; Korkut, 2012) ve ruhsal liderlik davranışlarının işe bağlılık ilişkisinin (Tan, 2015; Togay, 2015), ruhsal liderliğin özyetkinlikle ilişkisinin (Akıncı, 2017), ruhsal liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ile ilişkisinin (Kılıç, 2018) ve son olarak da ruhsal liderliğin kişilik özellikleriyle ilişkisinin (Günay Süle, 2019) incelendiği gözlemlenmiştir. Sağlık alanında ise yine algılamaya yönelik olarak (Alptekin, 2018) yapılmış çalışmalar mevcuttur. Yapılmış önceki çalışmalar değerlendirmeye tabi tutulduğunda ruhsal liderliğin, insanların algılamasına yönelik davranışsal çalışmaların yanı sıra, örgütsel kültür, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, özyetkinlik, örgütsel güven vb. birçok konu ile yakın bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES

Otel işletmeciliği, hizmet sektörünün özellikleri bakımından gerek yöneticiler gerekse işgörenler üzerinde yüksek düzeyde stres yaratan bir işletmecilik alanıdır. Stres düzeyinin yüksek olmasında, üretimde tam anlamıyla otomasyona gidilememesi, konuk-işgören-yönetici arasında üçlü bir ilişki bulunması, talep dalgalanmalarının sık yaşanması, üretilen hizmetin depolanamaması gibi faktörler etkilidir. İşletme yönetiminin temel amaçlarından birisi olan karlılığın, dolayısıyla verimliliğin artırılması için, işletme içi stres düzeyinin dengelenmesi gerekmektedir. Çünkü hem aşırı stresin hem de sıfır stresin tehlikeli olduğu bilinmektedir. Stresin dengelenebilmesi için de öncelikle stresin doğası anlaşılmalı; kaynağı tespit edilen stres düzeyini dengelemek için de gereken stratejiler uygulanmalıdır. Örgüt içi stres bu yolla dengelenebilir ve otel işletmelerinde verimlilik artışına önemli katkılar sağlanabilir (Saldamlı, 1999:34).

Otel işletmeleri, iş yoğunluğu ile birlikte zaman zaman işin monotonlaştığı, zaman baskısının yaşandığı, vardiyalı çalışma saatlerinin olduğu, rol belirsizlikleri sonucu rol çatışmalarının yaşanabildiği, vb. stres unsurlarının var olduğu hizmet işletmeleridir. Otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel olma özelliğiyle birlikte hem hizmet verdiği hem de personel olarak kullandığı insan etkeninden dolayı bireysel ve örgütsel stresin yoğun olduğu işletmelerdir. Bu nedenle bölümün bir önceki kısmında otel işletmelerinin yapısıyla ilgili olarak vermiş olduğumuz bilgilerin ışığında otel işletmelerinde yaşanan stres kaynaklarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Ast ve üst ilişkilerindeki şekil ve yapı, kişileri olumlu veya olumsuz yönde etkileyen önemli bir konudur. Stres altındaki işgörenler, üstlerinin yapıcı söylemlerde bulunmadıklarını, belirli kişilere önem vererek, onlara ayrıcalıklı davranabildiklerini ifade etmişlerdir. Üstlerin davranışlarının bu şekilde algılanması, işgörenlerde (ast) önemli bir stres kaynağının oluşmasına yol açabilmektedir (Tutar, 2011: 232; Akova ve Işık, 2010: 126).

- Diğer çalışanlarla ilişkiler örgüt bağlılığını ve güveni arttıran bir olgudur. Bireyler işletmelerde çalışma arkadaşlarına olan bağlılıkları nedeniyle daha verimli çalışabilirler. Tam tersi bir durumda ise kişiler arası çatışmalar, birbirlerine fiili şiddet uygulama gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tip ortamlarda çalışıyor olmak bireysel stresi ardından örgütsel stresi tetikleyen en önemli etkidir (Losyk, 2006: 22).

- Yönetim tarzı, yetki yetersizliği, kararlara katılım ve bürokratik engeller diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri olarak göze çarpmaktadır.

- İşgörenler otel işletmelerinin kültürel yapısının gerektirdiği değer ve normlara uyum sağlamak zorlanabilir ve bunun sonucunda stres ortaya çıkabilir. İş ortamında ortaya çıkabilecek görüş ayrılıkları, çalışma hayatındaki arkadaşlarıyla ortak değer ve normlara sahip olamama, moral ve iş tatmininin düşük olması, statü kaybı gibi etkenler otel işletmelerinin örgüt kültüründen kaynaklanabilecek stres faktörleri olarak sıralanabilir (Pehlivan, 2008: 75-76).

- Otel işletmelerinde belirli dönemlerde gerçekleştirilen performans değerlendirme, ücret politikaları, kariyer geliştirmeleri ve terfi olanakları da stres faktörüne dönüşebilmektedir. Bütün bu değerlendirmeler adil ve tarafsız bir şekilde

yapılırsa işgörenlerde örgütsel politikalara yönelik stres faktörleri azaltılmış olacaktır (Örnek ve Aydın, 2006: 185; Tutar, 2011: 232-233).

- Otel işletmeleri diğer hizmet işletmeleri gibi insanların alım gücündeki değişimlerden etkilenebilmektedir. Teknolojik gelişmeler, politik belirsizlikler, faaliyet gösterilen bölge ya da ülkede yaşanan ekonomik belirsizlikler, sosyo-kültürel değişimler otel işletmelerinde strese yol açabilecek genel çevresel faktörler olarak kategorize edilebilir (Tutar, 2011: 207).

Bireysel veya örgütsel stres, otel işletmeleri için büyük bir sorun olarak değerlendirilebileceği gibi ortaya çıkabilecek başka sorunların belirtisi olarak da değerlendirilmelidir. Bu nedenle stresi doğal bir sorun olarak görmek yerine, bir telafi fırsatı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Stresin, otel yönetimleri ve yöneticileri tarafından örgütün yapısında ve yönetim uygulamalarında gerekli olabilecek bir değişimin belirtisi, örgüt hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir etken olarak görülmesiyle; işgörenlerin performans ve verimlilik düzeylerinin artırılması yönünde yardımcı bir konu olarak ele alınarak, gerekli müdahalelerle krizi fırsata çevirmek olarak da değerlendirilmelidir. Bu bakış açısıyla birlikte otel işletmeleri ve yöneticileri alacakları önlemler ve yapacakları olumlu iyileştirmeler ile işgören performansını ve verimliliğini arttırarak işletmelerini daha güçlü bir örgütsel yapıya ulaştırabileceklerdir (Akova ve Işık, 2010: 127).

Temel unsuru insan olan otel işletmeleri yukarıda sıralamış olduğumuz stres faktörlerinin tamamıyla mücadele içerisinde olmalıdır. Hem işgören memnuniyeti hem de konuk memnuniyeti açısından stresten doğabilecek kaotik ortamdan uzak olması, otel işletmesinin başarısı için temel gerekliliklerdendir. Küreselleşen dünya düzeninde, son zamanlarda daha sıklıkla karşılaşılan stres algısı artarak büyüme eğilimi göstermektedir. Bu stres algısı başta otel işletmeleri olmak üzere insana dayalı birçok hizmet alanında kendisini göstermekte ve önlemlere tabi tutulması gerekmektedir. Otel işletmelerinde meydana gelen stres algısı işletmelerin devamlılığı ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmekte, maddi ve manevi zararlara maruz kalınmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel strese yönelik yabancı literatür incelendiğinde konu ile ilgili birçok kitap, makale, bildiri vb. bilimsel alanda çalışmaların (Johanson, Youn ve Woods, 2011; Hsin-Hui ve Chien-Wei, 2010; Shani ve Pizam, 2009; Cleveland vd., 2007; Guo

ve Liu, 2010) yapıldığı görülmektedir. Yerli literatür incelendiğinde de örgütsel stres ile ilgili yine birçok kitap, makale, bildiri vb. bilimsel alanda çalışmaların (Topaloğlu ve Tuna, 1998; Saldamlı, 2000; Tarakçıoğlu, 2004; Aydın, 2004; Sökmen, 2005; Işık, 2006; Saldamlı, 2006; Akova ve Işık, 2008; Bilici, 2009; Yiğit, 2009; İrfan vd., 2010; Uzun ve Yiğit, 2011; Yirik vd., 2014; Şahin, 2014; Yamuç ve Türker, 2015; Aydın ve Çavuş, 2017; Okur vd., 2019) yapıldığı görülmüştür. Yapılan bu araştırmalarda; örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma (Erkılıç, 2012), örgütsel stres ve tükenmişlik (Ören, 2013), örgütsel stres ve performans (Sardarov, 2015; Canik, 2016), örgütsel stres ve örgütsel güven (Batı, 2017), örgütsel stres ve örgütsel sessizlik (Demiray, 2015) konularının birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiş ve olumlu/olumsuz etkiler ortaya konulmuştur. Örgütsel stres kavramı yukarıda sıralamış olduğumuz kavramlarla ilişkili olduğu düşünüldüğünden araştırmamıza da konu olmuştur.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik sendromu hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme için sosyal bir problem olarak değerlendirilmektedir. İşgörenler ile yapılacak iş arasındaki uyumsuzluktan doğan tükenmişlik farklı ülkelerde birçok araştırmaya konu olmaktadır (Maslach, 2003:189). Bir hizmet sektörü olarak turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmeleri, sektör yapısı nedeniyle sahip olduğu pek çok özellikle tükenmişlik sendromunun ortaya çıkması için elverişli bir ortama sahiptir (Güven ve Sezici, 2016: 112). Turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin, başta konaklama olmak üzere diğer birçok ihtiyacını karşılayan otel işletmelerindeki çalışanlar, ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve insanlarla iletişim içinde olmaları sebebiyle tükenmişlik sendromu olgusuna maruz kalabilmektedirler (Pelit ve Türkmen, 2008:122).

Otel işletmelerinin müşteri ile yüz yüze ilişki kurma, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, geri bildirim eksikliği, kararlara katılımın olmayışı, iş ortamının fiziksel koşulları, işgörenler arasındaki ikili ilişkiler, düşük ücret, müşterilerle işgörenler arasındaki ikili ilişkiler, işgörenlerin beklenti düzeyleri, işgörenlerin demografik özellikleri, mevsimsellik sebebiyle yılın tamamında çalışamama durumu, kariyer imkanlarının sınırlı olması, ödüllendirme eksikliği, vardiyalı çalışma sistemi vb. gibi ağır çalışma koşullarına sahip olması işgörenlerin görev ve sorumluluklarını sorgulamalarına, ileri safhalardada stres gibi baskı unsurlarına yenik düşerek tükenme belirtileri gösterebilecekleri söylenebilir (Çetin, 2017: 21). Otel işletmelerinin yapısı

ve insan unsuruna yönelik yaşanabilecek stres kaynaklarına önceki bölümlerde değinildiği üzere bu olgulara dayanarak otel işletmelerinde tükenmişlik kavramı şu şekilde açıklanabilir;

- Otel işletmelerinde otomasyonun kullanılabileceği alanların kısıtlı olması, ana unsurun insan emeğine dayanmasına neden olmaktadır. Otel işletmelerinin emek-yoğun üretim özelliği ve genellikle konuklarla yüz yüze iletişim gerektiği için otel işgörenlerinin tükenmişlik yaşama olasılıklarını yüksektir.

- İşgörenlerin verimliliğinde, iş tatmininde, kaliteli hizmet üretiminde, mesleki başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusu, turizm sektöründe işgörenler açısından da üzerinde durulması gereken konulardandır (Kozak, 2001: 12).

- Otel işletmelerinin sürekli değişim gösteren koşulları, faaliyetlerinin günün 24 saati haftanın 7 günü olması tükenmişliği arttırabilir (Kim vd., 2007: 421).

- Otel işletmelerinin herhangi bir departmanında meydana gelen bir hatanın diğer departmanlara etki etmesine karşılık işgörenlerin kendi departmanları dışındaki alanlarda karar verme yetkisine sahip olmamaları, çalışılan dönem içerisinde talebin yüksek olduğu zamanlarda işgörenlerin kapasitelerinin %90-%100'ü ile çalışmalarına karşın talebin düşük olduğu dönemlerde işsiz kalma durumuyla karşı karşıya kalmaları, yoğun çalışma temposu ve karmaşık yapıları sebebiyle yoğun insan ilişkilerine dayalı olması ve bu tip çalışma ortamında yoğun duygusal tepkilerin ortaya çıkmasıyla tükenmişliğin artmasına neden olabilir (Çapri ve Güler, 2016: 56).

- Otel işletmelerinde sistemin dinamik ve yorucu bir yapıya sahip olması gibi durumların otel işgörenlerinin tükenmişliğe maruz kalma ihtimallerini artırdığı söylenebilir (Birdir ve Tepeci, 2003:93; Altay, 2009:2).

Otel işletmeleri ve tükenmişlik kavramının ortak paydası olan insan unsuru çeşitli psikolojik buhranlardan etkilenerek bireysel verimliliğin azalmasına dolayısıyla örgütsel verimliliğin de azalmasına yol açarken, gerek doğrudan gerekse dolaylı yoldan işletme maliyetlerine de olumsuz etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bütün bunların yanı sıra işgörenlerin tükenmişlik yaşamaları aynı zamanda otel işletmelerinin hizmet kalitesini de düşürmektedir (Keser ve Yılmaz, 2014: 6; Çetin, 2017: 21).

Tükenmişlik kavramına yönelik yabancı literatür incelendiğinde konu ile ilgili birçok kitap, makale, bildiri vb. bilimsel alanda çalışmaların (Ledgerwood vd., 1998; Kim vd., 2007; Maslach ve Jackson, 1984; Chen ve Chen, 2012; Pienaar ve Willemse, 2008; Daley, 1979; Pines ve Maslach, 1980; Cheng ve O-Yang, 2018; Bitner, Booms ve Mohr, 1994; Vallen, 1993; Walters ve Raybould, 2007; Evers, Brouwers ve Tomic, 2002; Salanova, Peiro ve Schaufeli, 2002; Friedman, 2003; Tabacchi, Krone ve Farber, 1990; Buick ve Thomas, 2001) yapıldığı görülmektedir. Yerli literatür incelendiğinde de tükenmişlik ile ilgili yine birçok kitap, makale, bildiri vb. bilimsel alanda çalışmaların (Ersoy ve Utku, 2005; Birdir ve Tepeci, 2003; Pelit ve Türkmen, 2008; Tümkeya, 1996; Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009; Eroğlu ve Örkün, 2012; vb.) yapıldığı görülmüştür. Yapılan bu araştırmalarda; işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik (Okat, 2015), örgütsel stres ve tükenmişlik (Ören, 2013), tükenmişlik ve iş doyumu (İrigüler, 2015), tükenmişlik ve işe yabancılaşma (Kırıcı, 2016), tükenmişlik ve örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti (Günay, 2016), tükenmişlik ve lider-üye etkileşimi (Kaşlı, 2009) konularının birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiş ve olumlu/olumsuz etkiler ortaya konulmuştur. Tükenmişlik kavramı liderlik, örgütsel stres gibi yukarıda sıralamış olduğumuz kavramlarla da ilişkili olduğu düşünüldüğünden araştırmamıza da konu olmuştur.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE RUHSAL LİDERLİK, ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Günümüzde hızla değişen hayat şartları sosyal bir varlık olan insan üzerinde gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskılar zamanla gerilime neden olarak bir tepkiye sebep olabilmektedir. Stres işle ilgili olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlar gibi nedenlerle insan üzerinde oluşan bu gerilim durumu sonucu oluşur ve tükenmişlik gibi farklı sorunları da beraberinde getirir. Yaşanan hızlı değişim hayatın hemen hemen her alanında göze çarpmakta, sonuçta insanlar bulundukları her ortamda ya da çalıştıkları her işletmede bu baskı unsurlarıyla karşı karşıya kalabilmekte ve bu ortamlarda yaşayan veya çalışan insanların stresle ve strese bağlı gelişen tükenmişlikle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır (Udin, 2019:2505).

Liderlik, ruhsal liderlik ve örgütsel stres arasındaki en önemli ilişki stres olgusunun verimliliğe ve yöneticilerin bireysel mutluluğuna etki etmesinden kaynaklanmasıdır. Bu anlamda işgörenlerde görülen stres onların başarısını da olumlu

veya olumsuz etkileyebilmektedir. Ruhsal liderler, işi zenginleştirerek düzenleme, destekleyici bir örgüt havası oluşturma, rol çatışmalarını engelleme, örgütsel rolleri daha açık duruma getirme, fiziksel düzenlemeler yapma, iş yükünde dengeyi kurma, iletişimi hızlandırma, çalışanları teşvik etme ve kararlara katılımın sağlanması gibi yükümlülükleri sayesinde personelin ve örgütsel stresin en aza indirgenmesini olanaklı kılmaktadır (Eren, 2007: 326; Hocaniyazov, 2008: 27).

Ruhsal liderler ayrıca işgörenlerin düşüncelerine ve hayal güçlerine, yaratıcılıklarına, değer ve inançlarına önem verirler. İşgörenlerin etnik kökenlerine göre yaklaşarak, onlara rahat bir çalışma ortamı sağlarlar. Bu tip liderlerin işgörenlere karşı cesaret ve destek kullanımıyla onların daha fazla sorumluluk almalarını ve kendi yeteneklerine olan inançlarının artması gibi etkilerin ortaya çıkması beklenir. Bütün bu yaklaşım tarzıyla kendini değerli hisseden işgörenler, kendilerine verilen görevleri daha özverili ve verimli bir şekilde gerçekleştirecek, aynı zamanda yöneticisine ve işletmesine olan güven ve bağlılığıda artacaktır. Kendini güvende hisseden ve örgütle kuvvetli bir bağ kuran işgörenlerin, iş ortamında herhangi bir psikolojik buhranla karşılaşmaması beklenmektedir.

Ruhsal liderlik davranışlarıyla cesaretlendirilmiş ve örgütle bağlı kuvvetlendirilmiş işgörenlerin kendilerini daha yetenekli göreceklarini, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken herhangi bir psikolojik buhrana kapılmayacaklarını düşünüyoruz. Öyleyse, psikolojik olarak rahatlatılmış işgörenlerin; rol ve sorumluluklarını bilincinde olmaları, organizasyona bağlı hareket etmeleri, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ve verimli olmaları beklenir. Bunun sebebi, kendisini daha güçlü hisseden işgörenlerin, örgüte daha fazla bağlı kalarak verilen görev ve sorumlulukları bu bilinçle yerine getirme olasılıklarının daha yüksek olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yaptığı işleri daha fazla anlamlı gören işgörenler, örgütlerine daha fazla bağlılık gösterme ve çalışmak için daha rahat bir ortama sahip oldukları düşüncesinde olacaklardır.

Literatür incelemesinde turizm işletmelerinde doğrudan ruhsal liderlik, örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma bulunamamıştır. Taşkiran (2005) yapmış olduğu çalışmada insan unsuruna olan yönelimin düşük olması, görev unsuruna olan yönelimin yüksek olması, Gezici (2007) liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu, Düzgün (2014) ise yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında pozitif

yönde anlamlı ilişkiler tespit etmesi sonuçlarına istinaden yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerini azaltarak iş tatmin boyutunda doyum noktasına ulaşmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukarıda sıralanan nedenlere dayanarak; işletmelerde işgörenlerin algıladıkları örgütsel stres ile yöneticilerinin uyguladığı ruhsal liderlik davranışları arasında bir ilişki, etki bulunduğu varsayılmaktadır. Söz konusu ilişki/etki doğrultusunda yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres algılarını etkilemesi muhtemeldir. Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁ :Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Liderlik davranışları ve tükenmişlik işgörenlerin ve örgütlerin performanslarını etkilemeleri nedeniyle, geçmişten günümüze üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan konulardır (Maslach, 2003: 17). Liderlik davranışları işgörenlerin örgütün çevresine ilişkin algı ve tutumlarını etkilemektedir. İleri düzeyde ruhsal liderlik davranışlarını yönetim politikasına yansıtan örgütlerde işgörenler, rol ve sorumluluklarını yerine getirmede daha bağımsız davranabilmekte, alınan kararlara daha fazla katılım sağlayabilmektedir. Ruhsal liderlik yaklaşımını benimseyerek hareket eden lider, örgüt içi ve dışı iletişime daha açık ve daha pozitif bir tarzı benimsemektedir. Ruhsal liderlik davranışlarının düzeyi, yöneticinin astıyla arasındaki ilişkinin resmiyet derecesini ortaya koymaktadır. Düşük düzeyde etkileşimlerde lider daha çok pozisyon gücünü ve otoritesini kullanmaya meyilli ve muhalif bir tavır içerisinde olabilmekte, iletişim yukarıdan aşağıya tek yönelimli olmakta ve çalışanın motivasyon kaybına ve dolayısıyla verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır (Uğurluoğlu, vd. 2013: 7). Bu nedenle, ileri düzeyde ruhsal liderlik davranışlarını uygulayan liderler, astın üstüyle pozitif iletişim kurmasını sağlayacak, bu durum astın daha fazla sosyal destek görmesini, yapılacak işler üzerinde uzmanlaşmasını ve işle ilgili stresi ve tükenmişliği de kontrol etmesini sağlayacaktır. Tam tersi durumda da hoş olmayan, gerginlik ve beraberinde stres, tükenmişlik gibi sendromların ortaya çıkabileceği ilişkilerin ortaya çıkması söz konusudur. Yönetici ya da lider ile ilişkilerin gerginliğe neden olduğu durumlarda, çalışanlar tükenmişliğe karşı açık bir hale gelmektedirler.

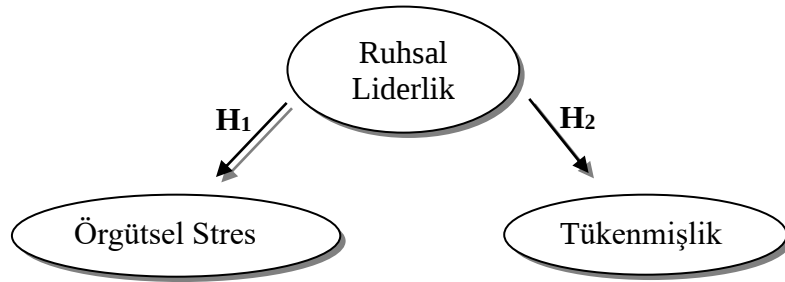
Ruhsal liderlik davranışlarının; işgörenlerin performans ve verimliliğinin düşmesine, örgüt bağlılığının zamanla zayıflamasına ve çalışma ortamındaki huzurun bozulmasına sebep olan stres ve stres sonucu ortaya çıkan tükenmişliğin önüne geçilmesi için önemli olduğu görülmektedir.

Bütün bu bilgiler ışığında işletmelerde işgörenlerin algıladıkları tükenmişlik ile yöneticilerinin sergilediği ruhsal liderlik davranışları arasında bir ilişki, etki bulunduğu varsayılmaktadır. Söz konusu ilişki/etki doğrultusunda yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik algılarını etkilemesi muhtemeldir. Buradan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₂ :Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu bulgular doğrultusunda ilgili çalışmada; otel işletmelerinin yapısı, ruhsal liderlik davranışları, örgütsel stres ve tükenmişlik kavramlarının birbirleriyle ilişkili oldukları literatürde yer alan araştırmalar da dikkate alındığında ortaya konulmuştur. Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerine olan etkisini belirlemeye yönelik çalışmada araştırmanın modeli (Şekil 1) aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ

Otel işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Hizmet işletmelerinin temel özelliklerinden birisi emek yoğun yapıda olmalarıdır. Bu otel işletmelerinde insan kaynağını temel üretim faktörü haline getirir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği otel işletmelerinde konuk memnuniyetleri işgörenlerin sergilediği performans ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum işgörenlerin sergiledikleri performansın önemli bir belirleyicisi olan örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerini anlamlı hale getirmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de işgörenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında yöneticilerin liderlik davranışları temel belirleyici konumundadır. Özellikle ruhsal liderlik davranışları işgörenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında çok etkilidir. Çünkü işgörenlerin hislerini, zihnini ve ruhunu anlayabilmenin yolu ruhsal liderlik davranışlarından geçmektedir.

İşgörenlerin duygu ve düşüncelerine önem verildiğini hissetmesi; psikolojik olarak rahatlamalarına, örgütte daha uzun süre kalmalarına, daha az şikayette bulunmalarına ve tatmin düzeylerinin yükselmesine neden olacaktır. Aynı zamanda bu örgütlerde stres ve tükenmişlik gibi sendromların daha az görülmesi sağlanacaktır. Bu bağlamda ruhsal liderlik davranışlarının işgörenler üzerinde bu tarz etkiler ortaya çıkardığı düşünülerek, otel işletmeleri yöneticilerinin ruhsal liderlik davranışlarının işgören stres ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin neler olabileceği çalışmanın konusu olarak ön plana çıkmaktadır. Bahsedilen hususlar doğrultusunda çalışmanın amacı *“otel işletmelerinde ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini”* ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

İşgörenlerin örgüt içerisindeki bazı ihtiyaçlarının karşılanması liderliğin alanına girmektedir. Ruhsal liderlik ise çalışanların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını sağlamak bu ihtiyaçları karşılamanın bir yoludur (Fry, 2003). Çalışanların işte geçirdikleri vakit dikkate alındığında onlardan iş yaşamlarıyla ruhsal yaşamlarını ayrı tutmalarını beklemek gerçekçi olmayacaktır (Crossman, 2011:559). Ruhsal liderler etik ve prensip

sahibidir (Northouse, 1997), işgörenlere değer verir (Keyes vd., 1999:222), onların arasındaki bağlılığı güçlendirir (Sanders vd., 2003:25), ortak değerler oluşturur (Fairholm, 1996), işgörenlere güvenir (Mitroff ve Denton, 1999:85), onları da birbirlerine güvenmeleri için güdüler (Fry vd., 2005), işgörenlerin hayatlarını anlamlı kılmak için kalplerine dokunur (Kouzes ve Posner, 1995:527), gelişim ve dönüşümün önündeki engelleri kaldırarak verimliliği artırır (DePree, 1992), kendilerinden başlayarak etraflarını değiştirir (Covey, 2004:33), işgörenlerin mantıkları ile duyguları arasında köprü kuran değerler ile liderlik yapar (Pfeffer, 2003) ve içten güdülenmişlerdir (Law vd. 2010:471). Bütün bu unsurların bir araya gelmesi sonucu ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde örgüt bakımından olumlu yönde azaltıcı bir etkisi olacağı düşünülmektedir.

Literatürde ruhsal liderlik ve işyeri ruhsallığı, ruhsal liderlik ve örgütsel stres arasındaki ilişkileri ele alan belirli sayıda çalışma bulunmakla birlikte turizm işletmelerinde ruhsal liderlik, örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışma ilgili kavramlar arasındaki ilişkiyi turizm işletmeleri açısından ele alan ilk çalışma olacaktır. Bu durum çalışmayı literatür ve turizm sektörü açısından önemli hale getirmektedir.

Bu gerekçeler ve amaçtan hareketle, çalışmanın ikinci bölümünde gerekçeleriyle ele alınarak geliştirilen temel hipotezler şu şekildedir:

H₁ = Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂ = Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda verilen araştırma amacı, önemi ve hipotezleri doğrultusunda araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları nelerdir?
- 2- İşgörenlerin örgütsel stres düzeyleri nedir?
- 3- İşgörenlerin tükenmişlik düzeyleri nedir?
- 4- Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları, örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

- 5- Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerini etkilemekte midir?

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma sırasında uygulanan anketlerde ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik ölçeklerinde yer alan ifadeleri işgörenlerin anlayarak cevapladıkları varsayılmaktadır. Ayrıca ankette yer alan ifadelere verilen cevapların geçerli, güvenilir olduğu ve verilerin analizi sırasında kullanılan istatistiksel testlerin amaçla uyumlu olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmaya konu olan ruhsal liderlik davranışı üzerine Türkiye’de yapılan akademik çalışmaların az olması ve uygulama alanını oluşturan turizm işletmelerinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın sadece bir bölgeye yönelik yapılması araştırma sonucunda elde edilen bulguların genelleştirilmesi açısından da bir sınırlılık oluşturacaktır. Çalışmaya ilişkin diğer bir sınırlılık da zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi nedenlerden dolayı evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmamasıdır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre (2020), İstanbul genelinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip toplam 136 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Evreni oluşturan işletmelerin çok fazla olması ve zaman kısıtlamalarından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir (Ural ve Kılıç, 2013: 39). Bu doğrultuda, araştırmanın uygulama aşaması için 6 adet beş yıldızlı otel işletmesi belirlenmiştir.

Araştırmada evren içerisinden belirlenmiş olan örneklemin, evreni genellemesi için, evreni temsil edecek bir sayı, özellikle araştırma metodolojisi alanındaki genel kurallar doğrultusunda belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)

$\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizlerde, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir (Demirutku vd., 2005:7).

$\alpha = 0,05$ için; $0,05=1,96$ ve $\sigma = 1$ H = $\pm 0,1$ değerleri için;

$$n = (1^2 \times 1,96^2) \div 0,1^2 = 384 \text{ olmalıdır.}$$

Bu sonuçtan hareketle İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan en az 384 kişi örnekleme katılım sağlamalıdır. İstanbul ilinde 5 yıldızlı otel işletmelerinin ön büro, kat hizmetleri, güvenlik, teknik servis, yiyecek içecek, muhasebe, satın alma ve diğer departmanlarda çalışan 671 işgören ve yöneticilerine anket yoluyla ulaşılmış olup bunlardan 451 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Katılımcılara anket formu hakkında kısa bilgiler verildikten sonra katılımcıların anketi objektif bir şekilde doldurmaları rica edilmiştir. Elde edilen 451 anket içerisinde geçerli bulunan 397 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmanın İstanbul ili özelinde yapılmasının nedeni ise ülke turizminde önemli bir iş/kongre destinasyonu olmasıdır.

3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle ruhsal liderlik davranışları ve kuramları, örgütsel stres ve tükenmişlik konularında yerli/yabancı literatür taraması yapılarak elde edilen sonuçlar/çıkarımlar doğrultusunda çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Literatürde ruhsal liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde (Malone ve Fry, 2003; Duchon ve Plowman, 2005; Fry, Vitucci ve Cedillo, 2005; Fry ve Matherly, 2006; Fry, Nisiewicz, Vitucci ve Cedillo, 2007; Fry, Nisiewicz ve Vitucci, 2007; Kurtar, 2009; Cengiz Akar, 2010; Korkut, 2012; Ardic, 2013; Gündüz, 2014; Tan, 2015; Togay, 2015; Akıncı, 2017; Narcıkara, 2017; Kılıç, 2018; Alptekin, 2018; Günay Süle, 2019) araştırma yönetimi olarak çoğunlukla anket tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. Bu sebeple bu araştırmada da anket tekniğinden yararlanılması uygun görülmüştür. Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi vb.) ve diğer bireysel özelliklerini (görev aldığı departman, iş hayatındaki toplam çalışma süresi vb.) belirlemeyi amaçlayan dokuz adet (9) kapalı uçlu soruya yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla, Fry (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe çevirisi ve

uyarlaması Kurtar (2009) tarafından yapılan “Ruhsal Liderlik Ölçeği”nden faydalanılması düşünülmüştür. Ancak, 2007 yılında yaptıkları araştırmayla Fry, Nisiewiicz, Vitucci ve Cedillo tarafından anket formunun geliştirilip yeniden düzenlenmiş halide göz önüne alınarak sorularda tasarruf edilebileceği, bölge şartları ve diğer araştırmalarda kullanılan uygulamalarında baz alınmasıyla 40 maddelik ölçeğin konuyla ilgili olan 5 boyutuna (vizyon, umut/inanç, özgecil sevgi, çağrı/anlam ve üyelik/aidiyet) dair 21 maddelik yeni bir form oluşturularak kullanılmasına karar verilmiştir (Gündüz, 2014: 83). Araştırmacı kendi çalıştığı Vakıf Üniversitesinde yaptığı pilot çalışma sonucunda ortaya çıkan yeni formun güvenirlik katsayısını 0,962 olarak bulmuştur (Gündüz, 2014: 91). Bu ölçüm aracının seçilmesinin sebebi ruhsal liderlik teorisini ölçen ölçüm aracı sayısının azlığı ve en yaygın olarak kuramcı Fry’ın ölçeğinin kullanılmış olması ve bir anlamda kuramında test edilmesi isteğidir. Yapılan araştırmada da kullanılan söz konusu ölçeğin derecelendirmesi 5’li Likert derecelemesi olarak kullanılmış olup ölçekteki ifadeler; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel stresi belirlemek amacıyla; Solakoğlu (2007)’nin farklı araştırmacıların (Davis ve Newstorm 1988; Eren-Gümüştekin ve Öztemiz 2004; Kreitner ve Kinicki 1989) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu 28 madde ve beş boyuttan (yapılan işin özelliği, yönetici, mesleki ilerleme, maddi olanaklar ve iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları) oluşan ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada da kullanılan söz konusu ölçeğin derecelendirmesi 5’li Likert derecelemesi olarak kullanılmış olup ölçekteki ifadeler; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

Anketin dördüncü ve son bölümünde ise; işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik araştırmada kullanılacak ölçek, en yaygın olarak kullanılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” dir. Maslach tarafından geliştirilmiş ve 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Envanteri (Burnout Inventory-MBI)”, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Gökçekan, 2003:1). Söz konusu ölçek, 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre; “1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu Zaman, 5: Her Zaman” seçeneklerinden birinin seçilerek

yanıtlanmasını gerektirir. Duygusal tükenme alt ölçeği 9, duyarsızlaşma alt ölçeği 5, kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir (Budak ve Sürgevil, 2005:93). Diğer taraftan bu puanlama sisteminin bazı hataları da beraberinde getirebileceği ihtimali üzerinde durulan görüşlerde mevcuttur. Çünkü bu durum esasında, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nin orijinalinde kişisel başarı düşüklüğü olarak nitelendirilen bu alt boyut bazı çalışmalarda “kişisel başarı” olarak ele alınmış ve o boyut altındaki soruların puanlaması tersine çevrilmiştir. Olması gereken tüm boyutların puanlamasında 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde hesaplanmasıdır. Bu doğrultuda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunun yüksek, kişisel başarı boyutunun ise düşük çıkması tükenmişliği göstermektedir (Özgen, 2007:118).

3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen veriler istatistiksel veri analiz programıyla çözümlenmiştir. Çalışmada ilk olarak geçerlilik analizi için ölçeklere yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte güvenilirlik analizlerine ilişkin tutarlılık kat sayıları Cronbach Alpha (α) kat sayıları hesaplanarak analiz edilmiştir. Katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular frekans ve yüzde dağılımlarıyla verilmiştir. Diğer taraftan kişilik özellikleri, ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişliğe ilişkin her bir madde frekans ve yüzde dağılımlarıyla betimlenmiştir. Çalışmada her bir ölçeğe ilişkin alt boyutlar (değişkenler) arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle test edilmiş olup yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerine etkisi ise basit doğrusal regresyon analiziyle ortaya konmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarının yorumlanmasında pearson korelasyon katsayısından (r) yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan “Korelasyon Analizi” ile ilgili olarak, değişkenler arasındaki ilişki düzeyine ilişkin ilgili literatürde (Büyüköztürk, 2003:32), korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf; 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf; 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta; 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek düzeyde ilişki olduğu şeklinde değerlendirmeler mevcuttur. Söz konusu bu husus, bu araştırma verilerinin yorumlanmasında da dikkate alınmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ayrı ayrı betimsel istatistikler, araştırmada kullanılan ölçekler ile katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bilgilerin karşılaştırılmasına dair bulgular sunulmuştur. Sonrasında araştırmanın konusunu oluşturan yöneticilerin sergilemiş olduğu ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE DAİR BULGULAR

Tablo 9’da araştırmaya katılan 397 katılımcının demografik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren istatistiki verilere detaylı olarak yer verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	203	51,1	Şu anki İşyerinizde Çalışma Süreniz	1-3 Yıl	103	25,9
	Erkek	194	48,9		4-7 Yıl	180	45,3
Yaş	20 Yaş ve Altı	21	5,3		8-11 Yıl	79	19,9
	20-29 Yaş	195	49,1		12 Yıl ve Üstü	35	8,9
	30-39 Yaş	128	32,2	Şu anki Yöneticinizle Çalışma Süreniz	1-3 Yıl	113	28,5
	40 Yaş ve Üstü	53	13,4		4-7 Yıl	174	43,8
Medeni durum	Evli	181	45,6		8-11 Yıl	78	19,6
	Bekar	171	43,1		12 Yıl ve Üstü	32	8,1
	Boşanmış	45	11,3	Görev Aldığınız Departman	Ön Büro	52	13,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	25	6,3		Satın Alma	33	8,4
	Lise	164	41,3		Kat Hizmetleri	68	17,1
	Üniversite	184	46,3		İnsan Kaynakları	35	8,8
	Yüksek Lisans	20	5,0		Halkla İlişkiler	45	11,3
	Doktora	4	1,1		Yiyecek-İçecek	49	12,3
Gelir Düzeyiniz	1500-2000	68	17,2		<i>Diğer (Belirtiniz)</i>		
	2000-2500	205	51,6		Muhasebe	20	5,0
	2500 üstü	124	31,2		Çamaşırhane	32	8,1
İş Hayatınızdaki Toplam Çalışma Süreniz	1-3 Yıl	60	15,1		Teknik Servis	32	8,1
	4-7 Yıl	169	42,6		Animasyon	12	3,0
	8-11 Yıl	97	24,4		Business Center	13	3,3
	12 Yıl ve Üstü	71	17,9		Stajyer	6	1,5

Tablo 9’a göre, katılımcıların %51,1’i kadın, % 48,9’u ise erkek ve çalışanların % 45,6’sının evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukta olduğu yaş grubu %49,1 ile 20-29 yaş aralığında ve % 32,2 ile 30-39 yaş grubu aralığında olduğu tespit

edilmiştir. Çalışan kesimin çoğunluğu genç ve orta yaşlı bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna baktığımızda % 46,3'ünün üniversite mezunu ve %41,3'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Lisansüstü ve ilköğretim mezunu oranının oldukça düşük seviyede olduğu görülmektedir. İşgörenlerin iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine baktığımızda %42,6'sının 4 ile 7 yıldır çalıştığı, % 24,4'ünün 8 ile 11 yıldır çalıştığı, %17,9'unun 12 yıl ve üstünde çalıştığı, %15,1'inin ise 1 ile 3 yıl aralığında çalıştığı gözlemlenmiştir. İşgörenlerin bulundukları işletmede çalışma sürelerini incelediğimizde % 45,3'ünün 4 ile 7 yıl, % 25,9'unun 1 ile 3 yıl, % 19,9'unun 8 ile 11 yıl ve %8,8'inin ise 12 yıl ve üzerinde aynı işletmede çalıştığı görülmüştür. İşgörenlerin bulundukları işletmedeki yöneticileriyle birlikte çalışma sürelerini incelediğimizde ise % 43,8'inin 4 ile 7 yıldır, % 28,5'inin 1 ile 3 yıldır, % 19,6'sının 8 ile 11 yıldır ve %8,1'inin ise 12 yıl ve üzerinde aynı yöneticisiyle birlikte çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların gelir düzeyine baktığımızda %51,6'sı 2000-2500 TL, %31,2'si 2500 TL ve üstü ve %17,1'i 1500-2000 TL gelire sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yoğun olarak çalıştıkları bölüm ile ilgili olarak sırayla %17,1'i kat hizmetleri departmanında, %13,1'i ön büro departmanında, %12,3'ünün ise yiyecek-içecek departmanında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE DAİR BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizlerine dair bulgulara yer verilmiştir. KMO Değeri değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen testtir. KMO testinde bulunan değerlerin mümkün olduğunca 1'e yakın olması arzu edilir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir (Yaşlıoğlu, 2017:75);

- $KMO < 0,50$ ise kabul edilmemekte,
- $0,50 \leq KMO < 0,60$ ise zayıf,
- $0,60 \leq KMO < 0,70$ ise orta,
- $0,70 \leq KMO < 0,80$ ise iyi,
- $0,80 \leq KMO < 0,90$ ise çok iyi,
- $0,90 \leq KMO$ ise mükemmeldir.

KMO değerinin yüksek çıkması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 120). Araştırmamızda da KMO değerleri ruhani liderlik ölçeği için ' $0,80 \leq KMO < 0,90$ çok iyi', örgütsel stres ölçeği için ' $0,80 \leq KMO < 0,90$ çok iyi' ve tükenmişlik ölçeği için ' $0,80 \leq KMO < 0,90$ çok iyi' olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli olduğu ve faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10’da yer alan ruhsal liderlik ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonucu incelendiğinde ruhsal liderlik ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının 73,046, KMO değerinin 0,864, Bartlett’s Test Değerinin 0,05den küçük ve her bir ifadenin faktör yükünün 0,50’den yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Ruhsal Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükları	Öz Değerler	Varyans Açıklama Oranı	KMO Değeri	Bartlett' s Değeri
1	17) İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.	,834	7,965	37,930	,864	,000
	16) İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.	,775				
	12) İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.	,772				
	18) İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymama sağlar.	,693				
2	7) İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.	,844	2,791	13,291		
	6) İşyerimdeki liderler dürüsttür ve anlamsız bir gururları yoktur.	,829				
	1) İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.	,801				
	19) İşyerimin çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.	,726				
3	14) İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.	,661	1,844	8,779		
	5) İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyuyor.	,860				
	13) İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.	,762				
	20) Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.	,625				
4	3) İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.	,594	1,533	7,299		
	15) İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	,888				
	11) Yaptığım iş benim için önemlidir.	,865				
	8) Yaptığım iş bana anlamlı gelir.	,647				
5	2) Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.	,522	1,207	5,747		
	10) İşyerime olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.	,836				
	21) İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.	,807				
	9) İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.	,626				
	4) İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım/istekliyim.	,475				
TOPLAM VARYANS ORANI				73.046		

Boyutlar: 1: Vizyon 2: Fedakarlık 3: Üyelik/Aidiyet 4: Çağrı/Anlam 5: Umut/İnanç

Uygulanan faktör analizi sonucunda, ruhsal liderlik ölçeğinin vizyon boyutunun toplam özdeğeri 7,965 olup, boyutun 4 maddesi toplam varyansın %37,93’ünü açıklamaktadır. Özdeğeri 2,791 olan fedakarlık boyutunun 5 maddesi toplam varyansın %13,29’unu açıklamaktadır. Özdeğeri 1,844 olan üyelik/aidiyet boyutunun 4 maddesi toplam varyansın %8,77’sini açıklamaktadır. Özdeğeri 1,533 olan çağrı/anlam boyutunun 4 maddesi toplam varyansın %7,29’unu açıklamaktadır. 4 maddeden oluşan umut/inanç boyutunun ise özdeğeri 1,207 olup, toplam varyansın %5,74’ünü açıklamaktadır. Açıklanan varyans değerine göre ruhsal liderlik ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 11’de yer alan örgütsel stres ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonucu incelendiğinde ise ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının 68,570, KMO değerinin 0,892, Bartlett’s Test Değerinin 0,05den küçük ve her bir ifadenin faktör yükünün 0,50’den yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyans Açıklama Oranı	KMO Değeri	Bartlett' s Değeri
1	12) Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	,841	10,074	35,979	,892	,000
	11) Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	,831				
	10) Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.	,756				
	9) İşyerinde birden çok kişiden aynı anda sorumlu oluyorum.	,753				
	8) Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	,700				
2	1) İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	,834	4,026	14,380		
	4) İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	,800				
	2) Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	,795				
	3) Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	,705				
	5) Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum	,616				
	6) İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.	,566				
	7) İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.	,539				
3	20) İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerle göre yeterli değildir.	,758	2,183	7,798		
	21) İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	,716				
	19) Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.	,716				
	22) İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim.	,665				
	18) Maaş artışından memnun değilim.	,644				
4	26) Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	,771	1,471	5,255		
	25) Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten	,746				
	28) İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmamaktadır.	,651				
	23) Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	,603				
	27) Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	,577				
	24) Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	,491				
5	13) Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	,879	1,444	5,157		
	15) İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımdan benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	,811				
	17) İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum.	,642				
	14) Yapılan terfilerden memnun değilim.	,617				
	16) İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	,557				
TOPLAM VARYANS ORANI				68,570		

Boyutlar: 1: Yönetici ile İlgili Stres Kaynakları 2: Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları 3: Maddi Olanaklar ile İlgili Stres Kaynakları 4: İş Arkadaşları ile İlgili Stres Kaynakları 5: Mesleki İlerleme ile İlgili Stres Kaynakları

Uygulanan faktör analizi sonucunda, örgütsel stres ölçeğinin yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutunun toplam özdeğeri 10,074 olup, boyutun 5 maddesi toplam varyansın %35,97’sini açıklamaktadır. Özdeğeri 4,026 olan yapılan işle ilgili stres

kaynakları boyutunun 7 maddesi toplam varyansın %14,38'ini açıklamaktadır. Özdeğeri 2,183 olan maddi olanaklarla ilgili stres kaynakları boyutunun 5 maddesi toplam varyansın %7,79'unu açıklamaktadır. Özdeğeri 1,471 olan iş arkadaşlıklarıyla ilgili stres kaynakları boyutunun 6 maddesi toplam varyansın %5,25'ini açıklamaktadır. 5 maddeden oluşan mesleki ilerlemeyle ilgili stres kaynakları boyutunun ise özdeğeri 1,444 olup, toplam varyansın %5,15'ini açıklamaktadır. Açıklanan varyans değerine göre örgütsel stres ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12'de ise tükenmişlik ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonucu incelendiğinde ise ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı 64,238, KMO değeri 0,825, Bartlett's Test Değerinin 0,05den küçük ve her bir ifadenin faktör yükünün 0,50'den yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyans Açıklama Oranı	KMO Değeri	Bartlett's Değeri
1	2) İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,863	7,723	35,107	,825	,000
	3) Sabah uyandığımda bir gün daha bu işi yürütemeyeceğimi hissediyorum.	,838				
	5) Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,825				
	1) İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,812				
	6) İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,794				
	7) Çalışma süresi beni yıpratıyor.	,737				
	9) İşimde yolun sonuna geldiğimi/tükendiğimi hissediyorum.	,721				
	4) Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı oluyor.	,718				
	8) İnsanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmak bende stres yaratıyor.	,616				
2	16) İşimi başarıyla yapıyorum.	,850	3,464	15,746	,825	,000
	19) Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştığımı hissediyorum.	,813				
	15) Çalışırken kendimi dinç hissediyorum.	,809				
	20) İşimin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	,778				
	21) Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor.	,758				
	18) Karşılaştığım insanlara karşı (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) duyarsız davrandığımı hissediyorum.	,758				
	17) İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla geliyorum.	,671				
	22) Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) karşılaştıkları bazı sorunlardan dolayı beni sorumlu tuttuklarını hissediyorum.	,454				
3	12) İşim aracılığıyla fayda sağladığıma (karşılaştığım insanların yaşamına katkıda bulunduğuma) inanıyorum.	,855	2,945	13,386	,825	,000
	11) İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.	,809				
	13) Kendimi enerjik hissediyorum.	,772				
	14) İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.	,767				
	10) İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	,718				
TOPLAM VARYANS ORANI				64,238		

Boyutlar: 1: Duygusal Tükenme 2: Kişisel Başarı Hissi 3: Duyarsızlaşma

Uygulanan faktör analizi sonucunda, tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutunun toplam özdeğeri 7,723 olup, boyutun 9 maddesi toplam varyansın %35,10'unu açıklamaktadır. Özdeğeri 3,464 olan kişisel başarı hissi boyutunun 8 maddesi toplam varyansın %15,74'ünü açıklamaktadır. 5 maddeden oluşan duyarsızlaşma boyutunun ise özdeğeri 1,444 olup, toplam varyansın %13,38'ini açıklamaktadır. Açıklanan varyans değerine göre tükenmişlik ölçeğinin de diğer kullanılan ölçekler gibi geçerli bir ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için ise literatürde de oldukça sık kullanılan Cronbach's Alpha (α) katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan "k" maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Ercan ve Kan, 2004: 213). Bir başka ifadeyle, aynı şeyin bağımsız ölçümleriyle arasındaki kararlılık düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bilimsel araştırmaların ilk koşullarından olan güvenilirlik, bir korelasyon katsayısı (r) ile hesaplanır ve 0 ile 1 arasında değişen değerler alır (Ural ve Kılıç, 2013:59). Değer 1'e yaklaştıkça, güvenilirliğin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir (Özdamar, 1999:522; Arslan, 2009:55; Kalaycı, 2013:405). Ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik ölçeklerine ait gerçekleştirilen güvenilirlik katsayılarına ait bulgular tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13. Ruhsal Liderlik, Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar ve Ölçekler	α	İfade Sayısı
<i>Çağrı/Anlam</i>	0,807	4
<i>Fedakarlık</i>	0,894	5
<i>Umut/İnanç</i>	0,734	4
<i>Üyelik/Aidiyet</i>	0,869	4
<i>Vizyon</i>	0,899	4
RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ GENEL	0,909	21
<i>Yapılan İşin Özelliğiyle İlgili Stres Kaynakları</i>	0,898	7
<i>Yönetici İle İlgili Stres Kaynakları</i>	0,912	5
<i>Mesleki İlerleme ile ilgili Stres Kaynakları</i>	0,802	5
<i>Maddi Olanaklar ile ilgili Stres Kaynakları</i>	0,874	5
<i>İş arkadaşlıkları ile ilgili Stres Kaynakları</i>	0,839	6
ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ GENEL	0,923	28
<i>Duygusal Tükenme</i>	0,928	9
<i>Duyarsızlaşma</i>	0,847	5
<i>Kişisel Başarı Hissi</i>	0,905	8
TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ GENEL	0,892	22

Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerine etkisini ortaya koymaya çalışan araştırmada kullanılan anket formlarında yer alan ifadelerle ilişkin faktör analizi sonucu ortaya çıkan her bir boyutun güvenirlik analizi yapılarak cronbach's alpha değerleri bulunmuştur. Her bir ölçek ve alt boyutlarına ilişkin cronbach's alpha değerleri detaylı olarak Tablo 13'da sunulmuştur. Buna göre; cronbach alpha katsayıları ruhani liderlik ölçeği için 0.909, örgütsel stres ölçeği için 0.923 ve tükenmişlik ölçeği için 0.892 olarak bulunmuştur.

4.3. KATILIMCILARIN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BULGULAR

Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18'de ruhsal liderlik ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin 397 katılımcının verdiği cevaplara ait yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. 397 katılımcının verdiği cevaplar genel olarak incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Ruhsal liderlik ölçeğine ait alt boyutlara ilişkin ifadeler (tablo 14, tablo 15, tablo 16, tablo 17 ve tablo 18'de) incelendiğinde diğerlerine göre en yüksek düzeyde olumlu görüş alan ifade fedakarlık boyutunda yer alan *“İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.”* ($\bar{x}=3,45$) ifadesi olmuştur. Diğerlerine oranla daha az katılım sağlanan ifade ise Çağrı/Anlam boyutunda yer alan *“Yaptığım iş bana anlamlı gelir”* ($\bar{x}=2,56$) ifadesinin olduğu görülmektedir. Bütün boyutlar değerlendirilmeye alındığında katılımcıların ruhani liderlik anketine vermiş oldukları cevapların genellikle *“orta düzeyde katılıyorum”* ve *“katılmıyorum”* seçeneklerinde yoğunluk gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 14. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Vizyon Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
12 – İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.	f	73	84	116	74	50	2,85	1,27
	%	18,4	21,2	29,2	18,6	12,6		
16 - İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.	f	65	90	115	90	37	2,85	1,21
	%	16,4	22,7	29,0	22,7	9,3		
17 - İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.	f	85	82	110	85	35	2,75	1,25
	%	21,4	20,7	27,7	21,4	8,8		
18 - İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.	f	29	119	117	88	44	2,99	1,12
	%	7,3	30,0	29,5	22,2	11,1		
Vizyon Boyutu Genel							2,86	1,06

Tablo 14’de ruhsal liderlik ölçeğinin vizyon boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’e yakın olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların olumlu düzeye en yakın cevapladıkları “İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar” ($\bar{x}=2,99$) ifadesi çalışanların orta düzeyde katılım sağladıklarını göstermektedir. Vizyon boyutuna ait en az düzeyde olumlu görüş bildiren ifade ise “İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır” ($\bar{x}=2,75$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında vizyon boyutunda katılımcıların en çok tercih ettiği seçeneğin “**orta düzeyde katılıyorum**” olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Fedakarlık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
1 - İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.	f	23	101	117	97	59	3,17	1,13
	%	5,8	25,4	29,5	24,4	14,9		
6 - İşyerimdeki liderler dürüştür ve anlamsız bir gururları yoktur.	f	21	67	109	129	71	3,40	1,12
	%	5,3	16,9	27,5	32,5	17,9		
7 - İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.	f	20	67	103	126	81	3,45	1,13
	%	5,0	16,9	25,9	31,7	20,4		
14 - İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.	f	52	70	109	90	76	3,17	1,29
	%	13,1	17,6	27,5	22,7	19,1		
19 - İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.	f	26	97	125	98	51	3,12	1,11
	%	6,5	24,4	31,5	24,7	12,8		
Fedakarlık Boyutu Genel							3,26	0,97

Tablo 15’de ruhsal liderlik ölçeğinin fedakarlık boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’ün üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.” ($\bar{x}=3,45$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumlu görüşte olduklarını göstermektedir. Fedakarlık boyutuna ait en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri ifade ise “İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.” ($\bar{x}=3,12$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında fedakarlık boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “**orta düzeyde katılıyorum**” ve “**katılıyorum**” seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 16. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Üyelik/Aidiyet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
3 - İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.	f	36	111	125	88	37	2,94	1,11
	%	9,1	28,0	31,5	22,2	9,3		
5- İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyuyor.	f	30	73	121	111	62	3,25	1,15
	%	7,6	18,4	30,5	28,0	15,6		
13 - İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.	f	44	89	137	91	36	2,96	1,12
	%	11,1	22,4	34,5	22,9	9,1		
20 - Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.	f	34	110	133	74	46	2,96	1,12
	%	8,6	27,7	33,5	18,6	11,6		
Üyelik/Aidiyet Boyutu Genel							3,03	0,95

Tablo 16’da ruhsal liderlik ölçeğinin üyelik/aidiyet boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’e yakın olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyuyor.” ($\bar{x}=3,25$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumlu görüşe yakın olduklarını göstermektedir. Üyelik/Aidiyet boyutuna ait en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri ifade ise “İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.” ($\bar{x}=2,94$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında üyelik/aidiyet boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “orta düzeyde katılıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 17. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Çağrı/Anlam Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
2 - Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.	f	95	103	103	58	38	2,59	1,26
	%	23,9	25,9	25,9	14,6	9,6		
8 - Yaptığım iş bana anlamlı gelir.	f	93	110	101	64	29	2,56	1,21
	%	23,4	27,7	25,4	16,1	7,3		
11 - Yaptığım iş benim için önemlidir.	f	80	98	74	54	91	2,94	1,45
	%	20,2	24,7	18,6	13,6	22,9		
15 - İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	f	90	105	86	60	56	2,71	1,34
	%	22,7	26,4	21,7	15,1	14,1		
Çağrı/Anlam Boyutu Genel							2,70	1,05

Tablo 17’de ruhsal liderlik ölçeğinin çağrı/anlam boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’e yakın olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “*Yaptığım iş benim için önemlidir*” ($\bar{x}=2,94$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumlu görüşe en yakın oldukları ifade olduğunu ancak orta düzeyde katılıyorum seçeneğinin yoğun olduğunu göstermektedir. Çağrı/Anlam boyutuna ait en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri ifade ise “*Yaptığım iş bana anlamlı gelir*” ($\bar{x}=2,56$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında çağrı/anlam boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “**orta düzeyde katılıyorum**” ve “**katılmıyorum**” seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 18. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Umut/İnanç Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
4 - İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım.	f	23	107	108	120	39	3,11	1,09
	%	5,8	27,0	27,2	30,2	9,8		
9 - İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.	f	28	79	105	132	53	3,25	1,13
	%	7,1	19,9	26,4	33,2	13,4		
10 - İşyerime olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen herşeyi yaparak gösteririm.	f	25	93	103	121	55	3,22	1,13
	%	6,3	23,4	25,9	30,5	13,9		
21 - İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.	f	26	73	111	110	77	3,35	1,17
	%	6,5	18,4	28,0	27,7	19,4		
Umut/İnanç Boyutu Genel							3,23	0,84

Tablo 18’de ruhsal liderlik ölçeğinin umut/inanç boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’ün üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “*İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.*” ($\bar{x}=3,35$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumlu görüşe yakın olduğunu göstermektedir. Umut/İnanç boyutuna ait çalışanların en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri ifade ise “*İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım.*” ($\bar{x}=3,11$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında umut/inanç boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların

“orta düzeyde katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu bölümde, örgütsel stres ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin 397 katılımcının verdiği cevaplara ait yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. 397 katılımcının verdiği cevaplar genel olarak incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Yapılan işin özelliğiyle ilgili stres kaynakları (İÖİSK), yöneticiyle ilgili stres kaynakları (YİSK), mesleki ilerlemeyle ilgili stres kaynakları (MİSK), maddi olanaklarla ilgili stres kaynakları (MOSK) ve iş arkadaşlıklarıyla ilgili stres kaynakları (İASK) alt boyutlarına ilişkin ifadeler (tablo 19, tablo 20, tablo 21, tablo 22 ve tablo 23’de) incelendiğinde en yüksek düzeyde olumsuz görüş belirtilen ifade mesleki ilerlemeyle ilgili stres kaynakları boyutunda yer alan “*Yapılan terfilerden memnun değilim.*” ($\bar{x}=3,53$) ifadesi olmuştur. En düşük düzeyde görüş alan ifadenin ise yapılan işin özelliğiyle ilgili stres kaynakları boyutunda yer alan “*İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.*” ($\bar{x}=2,59$) ifadesinin olduğu görülmektedir. Bütün boyutlar değerlendirilmeye alındığında katılımcıların örgütsel stres anketine vermiş oldukları yanıtların genellikle “orta düzeyde katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunluk gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 19. Örgütsel Stres Ölçeğinin İÖİSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
1 - İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	f	64	84	120	103	26	2,85	1,16
	%	16,1	21,2	30,2	25,9	6,5		
2 - Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	f	42	91	130	103	31	2,97	1,10
	%	10,6	22,9	32,7	25,9	7,8		
3 - Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	f	70	90	110	74	53	2,87	1,28
	%	17,6	22,7	27,7	18,6	13,4		
4 - İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	f	78	121	106	69	23	2,59	1,15
	%	19,6	30,5	26,7	17,4	5,8		
5 - Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum	f	75	117	109	65	31	2,64	1,18
	%	18,9	29,5	27,5	16,4	7,8		
6 - İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.	f	48	97	114	87	51	2,98	1,21
	%	12,1	24,4	28,7	21,9	12,8		
7 - İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.	f	46	93	117	107	34	2,97	1,14
	%	11,6	23,4	29,5	27,0	8,6		
İöisk Boyutu Genel							2,84	0,92

*İÖİSK: Yapılan işin özelliğiyle ilgili stres kaynakları

Tablo 19’da örgütsel stres ölçeğinin İÖİSK boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 2,50’nin üzerinde, 3’e yakın olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “*İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.*” ($\bar{x}=2,98$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumsuz görüşe yakın olduğunu göstermektedir. Yapılan işin özelliğiyle ilgili stres kaynakları boyutuna ait en az düzeyde olumsuz görüş bildirdikleri ifade ise “*İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.*” ($\bar{x}=2,59$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında yapılan işin özelliğiyle ilgili stres kaynakları boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “**orta düzeyde katılıyorum**” seçeneğinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 20. Örgütsel Stres Ölçeğinin YİSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
8 - Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	f	35	84	116	99	63	3,17	1,19
	%	8,8	21,2	29,2	24,9	15,9		
9 - İşyerinde birden çok kişiden aynı anda sorumlu oluyorum.	f	28	85	112	83	89	3,30	1,23
	%	7,1	21,4	28,2	20,9	22,4		
10 - Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.	f	37	85	114	131	30	3,08	1,10
	%	9,3	21,4	28,7	33,0	7,6		
11 - Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	f	37	72	117	92	79	3,26	1,23
	%	9,3	18,1	29,5	23,2	19,9		
12 - Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	f	24	71	126	99	77	3,33	1,15
	%	6,0	17,9	31,7	24,9	19,4		
Yisk Boyutu Genel							3,23	1,01

*YİSK: Yöneticiyle ilgili stres kaynakları

Tablo 20’de örgütsel stres ölçeğinin YİSK boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’ün üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “*Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.*” ($\bar{x}=3,33$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumsuz görüşe yakın olduklarını göstermektedir. Yöneticiyle ilgili stres kaynakları boyutuna ait en az düzeyde olumsuz görüş bildirdikleri ifade ise “*Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.*” ($\bar{x}=3,08$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında

yöneticiyle ilgili stres kaynakları boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 21. Örgütsel Stres Ölçeğinin MİSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
13 - Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	f	45	54	93	110	95	3,39	1,29
	%	11,3	13,6	23,4	27,7	23,9		
14 - Yapılan terfilerden memnun değilim.	f	24	52	108	113	100	3,53	1,17
	%	6,0	13,1	27,2	28,5	25,2		
15 - İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımın benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	f	71	52	82	103	89	3,21	1,39
	%	17,9	13,1	20,7	25,9	22,4		
16 - İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	f	38	53	96	107	103	3,46	1,27
	%	9,6	13,4	24,2	27,0	25,9		
17 - İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum.	f	40	53	92	120	92	3,43	1,25
	%	10,1	13,4	23,2	30,2	23,2		
Misk Boyutu Genel							3,40	0,95

*MİSK: Mesleki ilerleme ile ilgili stres kaynakları

Tablo 21’de örgütsel stres ölçeğinin MİSK boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’ün üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “Yapılan terfilerden memnun değilim.” ($\bar{x}=3,53$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumsuz görüşe yakın olduklarını göstermektedir. Mesleki ilerlemeyle ilgili stres kaynakları boyutuna ait en az düzeyde olumsuz görüş bildirilen ifade ise “İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımın benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.” ($\bar{x}=3,21$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında mesleki ilerlemeyle ilgili stres kaynakları boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 22. Örgütsel Stres Ölçeğinin MOSK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
18 - Maaş artışından memnun değilim.	f	33	75	126	123	40	3,15	1,10
	%	8,3	18,9	31,7	31,0	10,1		
19 - Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.	f	54	101	125	79	38	2,86	1,16
	%	13,6	25,4	31,5	19,9	9,6		
20 - İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklere göre yeterli değildir.	f	22	85	145	96	49	3,16	1,07
	%	5,5	21,4	36,5	24,2	12,3		
21 - İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	f	37	62	141	117	40	3,15	1,09
	%	9,3	15,6	35,5	29,5	10,1		
22 - İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim.	f	35	79	116	128	39	3,14	1,11
	%	8,8	19,9	29,2	32,2	9,8		
Mosk Boyutu Genel							3,09	0,90

*MOSK: Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları

Tablo 22’de örgütsel stres ölçeğinin MOSK boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’e yakın ve çoğunlukla üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklere göre yeterli değildir.” ($\bar{x}=3,16$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumsuz görüşe yakın ancak kararsız tutum sergilediklerini göstermektedir. Maddi olanaklarla ilgili stres kaynakları boyutuna ait en az düzeyde olumsuz görüş bildirilen ifade ise “Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.” ($\bar{x}=2,86$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında maddi olanaklarla ilgili stres kaynakları boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı başka bir deyişle kararsız tutum sergiledikleri söylenebilir.

Tablo 23. Örgütsel Stres Ölçeğinin İASK Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{x}$	S.S.
23 - Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	f	34	121	126	65	51	2,94	1,15
	%	8,6	30,5	31,7	16,4	12,8		
24 - Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	f	26	74	162	95	40	3,12	1,03
	%	6,5	18,6	40,8	23,9	10,1		
25 - Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.	f	87	82	98	93	37	2,77	1,28
	%	21,9	20,7	24,7	23,4	9,3		
26 - Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	f	31	107	113	119	27	3,01	1,07
	%	7,8	27,0	28,5	30,0	6,8		
27 - Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	f	54	117	99	86	41	2,85	1,20
	%	13,6	29,5	24,9	21,7	10,3		
28 - İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmamaktadır.	f	63	105	116	82	31	2,78	1,17
	%	15,9	26,4	29,2	20,7	7,8		
İask Boyutu Genel							2,91	0,86

*İASK: İş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynakları

Tablo 23’de örgütsel stres ölçeğinin İASK boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3 ve 3’e yakın seyrettiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların “Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.” ($\bar{x}=3,12$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumsuz görüşe yakın ancak kararsız tutum sergilediklerini göstermektedir. İş arkadaşlarıyla ilgili stres kaynakları boyutuna ait en az düzeyde olumsuz görüş bildirilen ifade ise “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.” ($\bar{x}=2,77$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında iş arkadaşlarıyla ilgili stres kaynakları boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “orta düzeyde katılıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

4.5. KATILIMCILARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Tablo 24, tablo 25 ve tablo 26’de tükenmişlik ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin 397 katılımcının verdiği cevaplara ait yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. 397 katılımcının verdiği cevaplar genel olarak incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Hissi alt boyutlarına ilişkin ifadelerin yer aldığı tablolar incelendiğinde en yüksek düzeyde olumsuz görüş alan ifade duygusal tükenme boyutunda yer alan *“İşimden soğuduğumu hissediyorum.”* ($\bar{x}=3,55$) ifadesi olmuştur. En yüksek olumlu görüş alan ifadenin ise duyarsızlaşma boyutunda yer alan *“İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.”* ($\bar{x}=2,34$) ifadesinin olduğu görülmektedir. Bütün boyutlar değerlendirilmeye alındığında katılımcıların tükenmişlik anketine vermiş oldukları yanıtların genellikle *“çoğunlukla”* ve *“bazen”* seçeneklerinde yoğunluk gösterdiğini, kısmi de olsa bazı ifadelerde *“nadiren”* seçeneğinin ön planda olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 24. Tükenmişlik Ölçeğinin Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	$\bar{x}$	S.S.
1 - İşimden soğuduğumu hissediyorum.	f	20	48	107	136	86	3,55	1,10
	%	5,0	12,1	27,0	34,3	21,7		
2 - İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	f	15	64	112	151	55	3,42	1,03
	%	3,8	16,1	28,2	38,0	13,9		
3 - Sabah uyandığımda bir gün daha bu işi yürütemeyeceğimi hissediyorum.	f	22	57	103	156	59	3,43	1,07
	%	5,5	14,4	25,9	39,3	14,9		
4 - Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı oluyor.	f	31	82	100	140	44	3,21	1,12
	%	7,8	20,7	25,2	35,3	11,1		
5 - Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	f	16	53	135	134	59	3,42	1,02
	%	4,0	13,4	34,0	33,8	14,9		
6 - İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	f	21	51	135	123	67	3,41	1,07
	%	5,3	12,8	34,0	31,0	16,9		
7 - Çalışma süresi beni yıpratıyor.	f	32	51	152	118	44	3,22	1,06
	%	8,1	12,8	38,3	29,7	11,1		
8 - İnsanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmak bende stres yaratıyor.	f	41	84	94	119	59	3,17	1,22
	%	10,3	21,2	23,7	30,0	14,9		
9 - İşimde yolun sonuna geldiğimi/tükendiğimi hissediyorum.	f	21	51	111	140	74	3,49	1,09
	%	5,3	12,8	28,0	35,3	18,6		
Duygusal Tükenme Boyutu Genel							3,37	0,87

Tablo 24’de tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’ün üzerinde

olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların “İşimden soğuduğumu hissediyorum.” ($\bar{x}=3,55$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların en çok katılım sağladıkları ifade olurken, duygusal tükenme boyutuna ait en az düzeyde katılım sağladıkları ifade ise “İnsanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmak bende stres yaratıyor.” ($\bar{x}=3,17$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında duygusal tükenme boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “çoğunlukla” ve “bazen” seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 25. Tükenmişlik Ölçeğinin Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	$\bar{x}$	S.S.
10 - İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	f	53	111	106	91	36	2,86	1,17
	%	13,4	28,0	26,7	22,9	9,1		
11 - İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.	f	65	107	101	95	29	2,78	1,18
	%	16,4	27,0	25,4	23,9	7,3		
12 - İşim aracılığıyla fayda sağladığıma (karşılaştığım insanların yaşamına katkıda bulunduğuma) inanıyorum.	f	82	108	94	91	22	2,65	1,19
	%	20,7	27,2	23,7	22,9	5,5		
13 - Kendimi enerjik hissediyorum.	f	101	131	78	66	21	2,43	1,18
	%	25,4	33,0	19,6	16,6	5,3		
14 - İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.	f	104	132	92	58	11	2,34	1,10
	%	26,2	33,2	23,2	14,6	2,8		
Duyarsızlaşma Boyutu Genel							2,61	0,92

Tablo 25’de tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 2’nin üzerinde seyrettiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların “İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.” ($\bar{x}=2,86$) ifadesine verdikleri yanıtlar çalışanların olumlu görüşe yakın tutum sergilediklerini göstermektedir. Duyarsızlaşma boyutuna ait en az düzeyde olumlu görüş bildirilen ifade ise “İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.” ($\bar{x}=2,34$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında

duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “nadiren” seçeneğinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 26. Tükenmişlik Ölçeğinin Kişisel Başarı Hissi Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukta	Her Zaman	$\bar{x}$	S.S.
15 - Çalışırken kendimi dinç hissediyorum.	f	44	68	117	100	68	3,20	1,23
	%	11,1	17,1	29,5	25,2	17,1		
16 - İşimi başarıyla yapıyorum.	f	31	67	108	137	54	3,29	1,13
	%	7,8	16,9	27,2	34,5	13,6		
17 - İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla geliyorum.	f	28	53	132	138	46	3,30	1,06
	%	7,1	13,4	33,2	34,8	11,6		
18 - Karşılaştığım insanlara karşı (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) duyarsız davrandığımı hissediyorum.	f	47	73	132	87	58	3,09	1,20
	%	11,8	18,4	33,2	21,9	14,6		
19 - Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştığımı hissediyorum.	f	38	71	119	120	49	3,17	1,15
	%	9,6	17,9	30,0	30,2	12,3		
20 - İşimin beni duygusal olarak katılaştırmamasından endişe ediyorum.	f	28	63	130	114	62	3,29	1,12
	%	7,1	15,9	32,7	28,7	15,6		
21 - Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor.	f	26	54	102	149	66	3,44	1,11
	%	6,5	13,6	25,7	37,5	16,6		
22 - Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) karşılaştıkları bazı sorunlardan dolayı beni sorumlu tuttuklarını hissediyorum.	f	29	40	116	151	61	3,44	1,09
	%	7,3	10,1	29,2	38,0	15,4		
Kişisel Başarı Hissi Boyutu Genel							3,28	0,88

Tablo 26’da tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı hissi boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde ortalamaların 3’ün üzerinde seyrettiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların “Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) karşılaştıkları bazı sorunlardan dolayı beni sorumlu tuttuklarını hissediyorum.” ($\bar{x}=3,44$) ve “Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor..” ($\bar{x}=3,44$) ifadelerine verdikleri yanıtlar çalışanların olumsuz görüşte olduklarını göstermektedir. Kişisel Başarı Hissi boyutuna ait en az düzeyde olumsuz görüş bildirilen ifade ise

“Karşılaştığım insanlara karşı (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) duyarsız davrandığımı hissediyorum.” ($\bar{x}=3,09$) ifadesi olmuştur. Bütün ifadeler göz önüne alındığında kişisel başarı hissi boyutunda katılımcıların vermiş oldukları yanıtların “çoğunlukla” ve “bazen” seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

4.6. KATILIMCILARIN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARI ALGILARININ ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİYLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BULGULAR

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin gerçekleştirilen normallik testi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklere ait ifadelere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu ve Tabachnick ve Fidell (2013: 69) göre verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Ruhsal liderliğin örgütsel stres ve tükenmişlik üzerine etkisini ölçmek için ilk olarak bu üç değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu sebeple pearson korelasyon analizi yapılmalıdır. Pearson korelasyon analizi, ruhsal liderlik ve alt boyutları ile örgütsel stres ve tükenmişlik değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Tablo 27. Ruhsal Liderliğin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik ile İlişkisine ait Korelasyon Matrisi

		Ruhsal Liderlik	Örgütsel Stres	Tükenmişlik
Ruhsal Liderlik	r	1		
	p			
Örgütsel Stres	r	-0,740**	1	
	p	0,000		
Tükenmişlik	r	-0,294**	0,416**	1
	p	0,000	0,000	

****.**: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-Uçlu).

Tablo 27’de ruhsal liderliğin örgütsel stres ve tükenmişlik ile ilişkisine ait pearson korelasyon matrisi analizi sonucu verilmiştir. Analiz sonucunda; ruhsal liderliğin yüksek düzeyde örgütsel stres, düşük düzeyde tükenmişlik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir (**r= -0,740** ve **r= -0,294**). Bu nedenle ruhsal liderliğin örgütsel stres ve tükenmişlik ile anlamlı bir ilişkisi olduğu çıkarımı yapılabilir. Örgütsel stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (**r= 0,416**).

Tablo 28’de ruhsal liderlik alt boyutları ile örgütsel stres ve tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile gösterilmiştir. Ölçeklerin kendilerine ait korelasyon katsayıları Tablo 27’de ayrı olarak verilip yorumlandığı için burada tekrar değerlendirilmesine gerek görülmemiştir.

Alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde; Ruhsal liderlik ölçeğinin vizyon boyutu ile örgütsel stres ölçeğinin yöneticiyle ilgili stres kaynakları boyutu arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r = -0,880$). Sonrasında en kuvvetli ilişki ise ruhsal liderlik ölçeğinin üyelik/aidiyet boyutu ile örgütsel stres ölçeğinin maddi olanaklarla ilgili stres kaynakları boyutları arasında görülmektedir ($r = -0,820$). Boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunamayan değişkenler ise; ruhsal liderlik ölçeğinin üyelik/aidiyet boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = 0,032$). Benzer şekilde örgütsel stres ölçeğinin maddi olanaklarla ilgili stres kaynakları boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma boyutu arasındada anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = -0,028$).

4.7. KATILIMCILARIN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARI ALGILARININ ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına tablo 29 ve tablo 30’da yer verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 29’da yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi şu şekilde verilmiştir.

Tablo 29. *Ruhsal Liderlik Davranışlarının Örgütsel Strese Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	5,205	0,100		51,942	0,000
Ruhsal Liderlik (RL)	-0,702	0,032	-0,740	-21,836	0,000
R: 0,740 R²:0,547	Düzeltilmiş R² : 0,546		F:476,832		p: 0,000

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$ | Bağımlı Değişken: Örgütsel Stres (ÖS)

Tablo 29’da ki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=476,832; p<0,01). Buna göre regresyon modeli şu şekilde oluşturulabilir;

$$\text{ÖS} = 5,205 - 0,702 \times \text{RL}$$

Kurulan söz konusu modele göre ruhsal liderlik davranışlarındaki bir birimlik artışın, örgütsel stres üzerinde 0,702 değerinde bir azalışa neden olacağını söylemek mümkündür. Bir başka ifadeyle yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları, işgörenlerin örgütsel stres düzeylerini azaltmaktadır. Bu durum “Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları arttığında örgütsel stres düzeyinde anlamlı bir şekilde azalma gerçekleşmektedir.” şeklinde de ifade edilebilir. Ruhsal liderlik örgütsel strese ait toplam varyansın %54,7’sini açıklamaktadır (bkz. Tablo 29).

Bu doğrultuda, “*h1: Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 30’da yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi şu şekilde verilmiştir.

Tablo 30. Ruhsal Liderlik Davranışlarının Tükenmişlik Düzeyine Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
<u>Sabit</u>	3,951	0,132		29,987	0,000
Ruhsal Liderlik (RL)	-0,258	0,042	-0,294	-6,108	0,000
R: 0,294 R²:0,086	Düzeltilmiş R² : 0,084		F:37,305	p: 0,000	

*p<0,05 ***p<0,001 | Bağımlı Değişken: Tükenmişlik (T)

Tablo 30’da ki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=37,305; p<0,01). Buna göre regresyon modeli şu şekilde oluşturulabilir;

$$T = 3,951 - 0,258 \times \text{RL}$$

Kurulan söz konusu modele göre ruhsal liderlik davranışlarındaki bir birimlik artışın, tükenmişlik üzerinde 0,258 değerinde bir azalışa neden olacağını söylemek

mümkündür. Bir başka ifadeyle yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltmaktadır. Bu durum “Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarını arttırdığında tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir şekilde azalma gerçekleşmektedir.” şeklinde de ifade edilebilir. Ruhsal liderlik tükenmişliğe ait toplam varyansın %8,6’sını açıklamaktadır (bkz. Tablo 30).

Bu doğrultuda, “ h^2 : Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 31 ve tablo 32’de ise ruhsal liderlik alt boyutları olan fedakarlık, çağrı/anlam, üyelik/aidiyet, vizyon ve umut/inanç kavramlarının örgütsel stres ve tükenmişlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik yapılan çok değişkenli basit doğrusal regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 31. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel Stres Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
<u>Sabit</u>	4,978	0,104		47,907	0,000
Fedakarlık (F)	-0,193	0,028	-0,280	-6,845	0,000
Çağrı/Anlam (ÇA)	-0,019	0,024	-0,029	-0,771	0,441*
Üyelik/Aidiyet (ÜA)	-0,190	0,030	-0,270	-6,328	0,000
Vizyon (V)	-0,225	0,030	-0,356	-7,595	0,000
Umut/İnanç (UI)	0,000	0,028	0,000	0,013	0,990*
R: 0,775 R²: 0,601	Düzeltilmiş R² : 0,596		F:117,691		p: 0,000*

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$ | Bağımlı Değişken: Örgütsel Stres (ÖS)

Tablo 31’de ki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=117,691$; $p < 0,01$). Buna göre regresyon modeli şu şekilde oluşturulabilir;

$$\text{ÖS} = 4,978 - 0,193 \times F - 0,190 \times \text{ÇA} - 0,225 \times V$$

Tablo 31 incelendiğinde; örgütsel strese en çok etki eden boyutun -0,225 ile vizyon boyutu olduğu ve vizyon boyutunu sırasıyla -0,193 ve -0,190 beta değerlerine

sahip fedakarlık ve üyelik/aidiyet boyutlarının takip ettiği görülmektedir. Çağrı/Anlam boyutunun örgütsel stresi etkileme oranı çok düşük iken umut/inanç boyutunun örgütsel stres üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Tablo 31 genel itibariyle ele alındığında ruhsal liderlik alt boyutlarının örgütsel stres üzerinde doğrudan çok kuvvetli bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Ruhsal liderlik alt boyutlarının (fedakarlık, çağrı/anlam, üyelik/aidiyet, vizyon ve umut/inanç) örgütsel strese ait toplam varyansın %59,6'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 32. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
<u>Sabit</u>	3,938	0,145		27,247	0,000
Fedakarlık (F)	-0,053	0,039	-0,082	-1,338	0,182*
Çağrı/Anlam (ÇA)	-0,008	0,034	-0,013	-0,233	0,816*
Üyelik/Aidiyet (ÜA)	-0,127	0,042	-0,195	-3,045	0,002
Vizyon (V)	-0,035	0,041	-0,060	-0,858	0,392*
Umut/İnanç (Uİ)	-0,028	0,039	-0,038	-0,715	0,475*
R: 0,314 R²: 0,099	Düzeltilmiş R² : 0,087		F: 8,583	p: 0,000*	

*p<0,05 ***p<0,001 | Bağımlı Değişken: Tükenmişlik (T)

Tablo 32'deki bulgulara göre ise, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=8,583; p<0,01). Buna göre regresyon modeli şu şekilde oluşturulabilir;

$$T = 3,938 - 0,053x F - 0,008x ÇA - 0,127x ÜA - 0,035x V - 0,028x Uİ$$

Tablo 32 incelendiğinde; tükenmişliğe en çok etki eden boyutun -0,127 ile üyelik/aidiyet boyutu olduğu ve üyelik/aidiyet boyutunu sırasıyla -0,053 ve -0,035 beta değerlerine sahip fedakarlık ve vizyon boyutlarının takip ettiği görülmektedir. Umut/inanç ve çağrı/anlam boyutlarının tükenmişliği etkileme oranlarının çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Tablo 32 genel itibariyle ele alındığında ruhsal liderlik alt boyutlarının tükenmişlik üzerinde doğrudan kuvvetli bir etkisinin olmadığı ortaya

konulmuştur. Ayrıca ruhsal liderlik alt boyutlarının (fedakarlık, çağrı/anlam, üyelik/aidiyet, vizyon ve umut/inanç) tükenmişliğe ait toplam varyansın %8,7'sini açıkladığı görülmektedir.

Bu araştırma yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik algılarına etkisini ölçmek amacı ile yapılmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi detaylı olarak değerlendirildiğinde ruhsal liderlik davranışları, örgütsel stres ve tükenmişlik algıları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve ruhsal liderliğin örgütsel stres ve tükenmişliği azaltıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum yöneticilerin ruhsal liderlik (vizyon, fedakarlık, umut/inanç) davranışları arttıkça işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik algılarının azaldığını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile ruhsal liderlik örgütsel stresi ve tükenmişliği olumlu olarak azaltıcı yönde etkilemektedir. Bu durum; ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik kavramlarının birbirlerinden bağımsız olmadığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu sonuçlar, işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik algılarında etkili olan yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının; personel güçlendirilmesi, onlara vizyon kazandırma, iş doyumu sağlama, örgütsel güvenin oluşmasıyla verimliliğin artırılmasında ve işgörenlerin rol ve sorumluluklarının bilincinde olmalarına etki ettiğini de göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler İstanbul'da faaliyet gösteren ve araştırma örneklemini oluşturan (6 Adet) beş yıldızlı otel işletmeleri özelinde işgörenlerinin örgütsel stres ve tükenmişlik algılarının yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticilerinin ruhsal liderlik davranışlarını yönetim tarzlarına yansıtmasıyla ve işgörenlerin verimliliği arttırmaya yönelik alınabilecek diğer önlemlerle birlikte işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik yaşamasının engellenebileceği ifade edilebilir.

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Geleceğin örgütlerinde daha fazla yoğunlukta liderliğe gereksinim duyulacaktır. Örgütlerin etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan yönetim anlayışı ile karşılaşılan değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle lider ve liderlik olguları her zamankinden daha fazla ilgi görmektedir (Tengilimoğlu, 2005). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde en önemli husus insanın insana hizmet etmesidir. Bu açıdan bakıldığında, otel müşterilerine en iyi hizmeti verecek olan işgörenin, hem stres ve tükenmişlik düzeyinin düşük tutulması hem de işine yönelik olumlu düşüncelerinin yüksek tutulması oldukça önemlidir. Bunu sağlamak ise ancak etkin ve verimli bir lider-yönetici sayesinde olabilir. Bu bakımdan liderlik, özellikle otel işletmelerinde daha da ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmada otel işletmelerinde yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel stres algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ili beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarından 397 otel çalışanı oluşturmaktadır.

Katılımcıların yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları konusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde işgörenlerin yüksek düzeyde katıldıkları ifadeler; $\bar{x}=3,45$ aritmetik ortalama ile “İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.”, $\bar{x}=3,40$ aritmetik ortalama ile “İşyerimdeki liderler dürüsttür ve anlamsız bir gururları yoktur.” ve $\bar{x}=3,35$ aritmetik ortalama ile “İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.” ifadeleri olmuştur. En düşük düzeyde katıldıkları ifadeler ise; $\bar{x}=2,56$ aritmetik ortalama ile “Yaptığım iş bana anlamlı gelir”, $\bar{x}=2,59$ aritmetik ortalama ile “Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.” ve $\bar{x}=2,71$ aritmetik ortalama ile “İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.” ifadeleridir. Araştırmada cevap aranan “Yöneticilerin ruhsal liderlik davranış düzeyleri nedir?” sorusuna ilişkin katılımcı cevapları incelendiğinde işgörenlerin ruhsal liderlik davranışlarından etkilenme düzeylerinin $\bar{x}=3,03$ aritmetik ortalama ile orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda genel olarak yöneticilerin sergilemiş oldukları ruhsal liderlik davranışlarının orta seviyede olduğu, işgörenlerin yöneticilerine ve işletmelerine karşı herhangi bir olumsuz duygu beslemedikleri, yöneticilerinin

kendilerine vermiş olduğu görev ve sözlerin yerine getirildiği veya yerine getirilmesi için çaba sarf edildiği kanısında oldukları ifade edilebilir.

Örgütsel stres konusuna ilişkin katılımcı görüşlerine yönelik değerlendirme yapılacak olursa; katılımcıların işletmeleri açısından mesleki ilerlemeye yönelik stres kaynakları alt boyutu ifadelerinden $\bar{x}=3,53$ aritmetik ortalama ile “Yapılan terfilerden memnun değilim.” ifadesine verdikleri cevaplar diğer ifadelere göre en olumsuz, $\bar{x}=2,59$ aritmetik ortalama ile “İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.” ifadesine yönelik katılımcı görüşlerinin diğerlerine göre en olumlu ifade olduğunu göstermektedir. İfadelerle ilişkin aritmetik ortalama değerleri katılımcıların işyerlerine karşı içsel bir çatışma yaşadıklarını ancak verilen görevlerin kendilerini zorlayıcı görevler olmadığını baskı yaşamadıklarını göstermektedir. Yine çalışanların örgütsel stres boyutunda yaşamış oldukları en büyük sıkıntının mesleki ilerlemeyle ilgili olduğu aritmetik ortalamalar incelendiğinden ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin vermiş oldukları cevaplara göre 3 ve üzerinde hatta 3,5’a yakın aritmetik ortalamalar ile mesleki ilerleme konusunda bağlı oldukları işletmelerine karşı bir güven problemi yaşadıkları söylenebilir. Çalışmaya katılım gösteren örneklem grubunun örgüt içerisindeki stres kaynağı mesleki terfiler olarak göze çarpmaktadır. Bulgular doğrultusunda işgörenlerin örgütsel stres algılarının $\bar{x}=3,07$ aritmetik ortalamayla orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu “İşgörenlerin örgütsel stres düzeyleri nedir?” sorusunun cevabını vermektedir.

İstanbul’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik ölçeğinde yer alan $\bar{x}=2,34$ aritmetik ortalamayla “İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.” ifadesine verdikleri cevaplar katılımcıların bu konudaki düşüncelerinin tükenmişlik ölçeğinin diğer ifadelerine göre daha düşük değerlendirilen ifadesini gösterdiği için en olumlu değerlendirilen ifadedir. Ölçeğe ilişkin katılımcılar tarafından en yüksek ve olumsuz değerlendirilen ifade ise $\bar{x}=3,55$ aritmetik ortalamayla “İşimden soğuduğumu hissediyorum.” ifadesidir. Katılımcı görüşleri; işgörenlerin örgüte bağlılık duygularının çok kuvvetli olmamasına rağmen müşteri ve çalışma arkadaşlarına karşı bu durumu yansıtmadan verilen görevleri yerine getirmeye çalıştıklarını göstermektedir. Bu durumda işgörenlerin her ne kadar kendilerini işe veya ortama karşı soğumuş hissetmelerine karşın, aidiyet ve iş ahlakına sahip kişiler olduğu söylenebilir. Bulgular doğrultusunda işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin $\bar{x}=3,16$ aritmetik ortalamayla orta

seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu “İşgörenlerin tükenmişlik düzeyleri nedir?” sorusunun cevabını vermektedir.

Gerçekleştirilen araştırmada yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları, işgörenlerin örgütsel stres algıları ve tükenmişlik düzeyleriyle ters ilişkilidir. Örgütsel stres algıları ile tükenmişlik düzeyleri ise doğrusal ilişki göstermektedir. Ruhsal liderlik ve örgütsel stres değişkeni arasında olumsuz yönde ve kuvvetli ilişki ise istatistiksel olarak anlamlıdır. Aynı şekilde ruhsal liderlik ve tükenmişlik arasında da olumsuz yönlü ancak zayıf ilişkide anlamlıdır. Örgütsel stres ve tükenmişlik değişkenleri arasında da olumlu ve çok kuvvetli olmayan ilişkide anlamlıdır. Bulgular neticesinde ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik üzerinde anlamlı ve ters bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları, işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerini negatif yönde etkilemektedir. Bu durumda ruhsal liderlik davranışları arttığında örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir şekilde azalış gerçekleşmektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın “ $H_1 = \text{Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.}$ ” ve “ $H_2 = \text{Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.}$ ” hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerinin birbirine yakın ve orta düzeyde olması araştırma bulguları arasındadır. Bu kapsamda analizler sonucunda, ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri ile arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Bu sonuçların neticesinde, işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik algılarında etkili olan ruhsal liderlik davranışlarının personel güçlendirme, vizyon, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, iş tatmini, vb. gibi konularla ilişkili olduğunun belirlenmesi, bu konuların işgörenler için önemli olduğunu ve işgörenlerin örgütsel stres ve tükenme duygusu göstermelerine etki ettiğini göstermektedir. Ruhsal liderlik davranışlarının geliştirilmesi kapsamında işgörenlerin çeşitli eğitim ve seminerler güçlendirildiği, karar alma sürecine dahil edilmeleriyle vizyonlarının oluşturulduğu ve diğer çalışma arkadaşlarıyla güvene dayalı ilişkilerin kurulduğu, liderlerinin

kendileriyle ilgili olmasıyla işe ve işletmeye bağlılıklarının arttırıldığı, verilen performansın karşılığı olarak tatmin edici ücretlerin olduğu ortamın oluşturulması işgörenlerin tercih edeceği bir iş ortamı niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla işletme yönetiminin örgütsel alanda bu konulara dikkat etmesi ve hassas davranması sonucunda işgörenler görev ve sorumluluklarının bilincinde hareket ederek görevlerini yerine getirmekle birlikte, işletme çıkarları ve liderleri için gönüllü tutumlar içerisinde olacaklardır. Otel işletmeleri yönetimlerinin araştırma sonucunda bu alanlara daha fazla ilgi göstermesiyle çalışanlarının stres ve tükenmişlik gibi olumsuz psikolojik buhranlara yakalanmasının önüne geçerek, işletme başarısı için önemli bir adım atmış olacaklardır.

Ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmanın bulunmaması kıyaslama yapma konusunda araştırmayı sınırlı kılmaktadır. Ancak dolaylı olarak birbirlerini tetiklediği çalışmalarla ortaya konulmuş diğer hizmet sektörü işletmelerinde yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde Ören (2013), Gündüz (2014), Tan (2015), Togay (2015), Sardarov (2015), Günay (2016), Canik (2016), Batı (2017), Narcıkara (2017), Kılıç (2018) çalışmaları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, diğer yapılmış çalışmalar ile karşılaştırıldığında, doğrudan bu üç değişkenle ilgili çalışma olmadığı için ön plana çıkan bir araştırma söz konusu değildir. Bu sınırlılık sebebiyle literatürde yer alan çalışmaların sonuçları ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik kavramlarının yapıları itibariyle kıyas içerisine alınmaya çalışılacaktır. Gündüz (2014), araştırmasında ruhsal liderlik algısının duygusal zeka aracılığı ile örgütsel sinizm üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç ruhsal liderliğin psikolojik rahatsızlıklar olarak sıralanabilecek stres ve tükenmişlik gibi konularla dolaylı olarak bağdaştırıldığında ruhsal liderliğin stres ve tükenmişliği azaltıcı etkisi olduğu sonucunu desteklemektedir. Aynı çalışmada ruh, ruhsallık kavramlarının kişiselliğine, özel ve dokunulmaz olduğuna vurgu yapılarak olumsuz tepkilerle karşılaşılabilceğine de değinilmiştir. Araştırmacının örgütsel değişimler üzerinde ruhsal liderliğin araştırılması önerisi yapmış olduğumuz çalışmanın literatür için önemini de desteklemektedir. Hizmet sektörünün eğitim alanında Tan (2015) ruhsal liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunlukla ilişkisini incelemiş ve ruhsal liderlik davranışlarının işe tutkunluğu arttırdığı sonucunu elde etmiştir. Yine eğitim alanında yapılmış bir başka çalışma olan Togay (2015), okul yöneticilerinin ruhsal liderlik özelliklerinin örgüte bağlılığı arttırmaya yardımcı olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Kırkpınar ve İşcan (2018) liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkilerini ele aldıkları çalışmada her iki değişken üzerinde olumlu olarak arttırıcı bir etki bulmuşlardır. Salepçioğlu ve Yeğin (2018) liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı etkilediği ve örgüt başarısında önemli bir etken olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmamızda ruhsal liderlik davranışlarının stres ve tükenmişliği azaltarak örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulduğundan bu konuda bu çalışmalarla yapılan araştırmanın sonuç bakımından benzer olduğu ortaya konulmuştur. Ruhsal liderlik, örgüt kùltürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisini belirlemeye yönelik Kılıç (2018) alışmasında; bu kavramlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edememiş ve bu yönüyle yapmış olduğumuz çalışma ile örtüşmemektedir. Çünkü araştırmamızın sonuçları itibariyle ruhsal liderliğe dayalı olarak oluşturulan ve doğru uygulanan örgüt kùltürü işğörenlerin ve işletmenin başarısını arttıracasına yönelik varsayımları ortaya koymaktadır. Ruhsal liderliğin algılanan performans üzerine etkisini ele alan Narcıkara (2017), ruhsal liderlik davranışlarının işğörenlerin psikolojik sermayelerini ve örgütsel destek algılarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Bu sonuç, araştırmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

Aynı zamanda Ulus ve Kerim (2020) yapmış oldukları çalışma ile liderlik davranışlarının motivasyonu arttıracası sonucuna ulaşmışlardır. İşğörenlerin verimli ve başarılı olması için motive olması düşüncesinden yola çıkarak her iki araştırma bu yönleriyle benzerlik göstermektedir. Bu araştırmaların yanı sıra kavramlar arasında anlamlı ilişkiler bulması yönüyle benzerlik göstermesine rağmen genel olarak kullanılan ölçekler ve anketlerin uygulandığı bölgelerin farklılığından dolayı liderlik tarzlarının tükenmişlik ve yaratıcılık arasında kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşan Akoğul ve Seçilmiş (2018)'in çalışmasıyla araştırma sonuçlarımız örtüşmemektedir.

Akcan ve arkadaşlarının 2014 yılında bir alan çalışması olarak gerçekleştirdikleri makalede liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeyleri üzerinde azaltıcı etkisi olduğu sonucunu tespit etmişlerdir. Akcan ve arkadaşlarının gerçekleştirmiş olduğu araştırma bu sonucu bakımından çalışmamızla örtüşmektedir. Katılımcı liderlik uygulamalarının işğörenler üzerindeki olumsuz stresin özömlenmesinde anahtar rol oynadığı sonucunu elde eden Ergin ve Özbek (2017)'in araştırması, liderlik uygulamalarının işğörenler üzerindeki etkileri bakımından araştırmamızla benzer sonuçlar göstermiştir.

Alga (2017)'nin örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliği üzerindeki etkilerini ele aldığı araştırmada bürokratik, ilişkisel ve katılımcı liderlik uygulamalarının tükenmişlik üzerinde düşük seviyede azaltıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cinnioğlu, Atay ve Karakaş (2019) çalışanların tükenmişlik düzeylerinin düşük ve algılanan liderlik tarzı olarak üretim odaklı davranışın hakim olduğunu ortaya koydukları çalışmalarında algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012) araştırmalarında liderlik davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisini inceledikleri çalışmada otokratik liderlik davranışlarının tükenmişliği arttırdığı ve doğrusal olarak işten ayrılma niyetini de tetiklediği sonucunu ortaya koymuşlardır. Kaplan ve Uzun (2017) hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini azalttığı ve kişisel başarı boyutunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Verilen çalışmaların sonuçları incelendiğinde liderlik davranışlarının tükenmişlik ile ilişkisi açıktır. Sonuçlar genel itibariyle araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Yerli literatürde otel işletmeleri açısından örgütsel stres ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen Ören (2013), örgütsel stres ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Bu sonuçlar araştırmamızda yer alan ilgili korelasyon verileri ve iki değişken arasında yapılan regresyon sonuçlarımızı desteklemektedir. Sardarov (2015) ve Canik (2016) araştırmalarında, örgütsel stresin işgören performansına negatif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel stres arttıkça işgörenin performansında düşüş olması çalışmamızda da beklendiğinden bu yönüyle iki çalışmada araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Örgütsel güven ve örgütsel stres kavramları arasındaki ilişkiyi ele alan ve güven ve stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulan Batı (2017)'nin araştırması çalışmamız sonuçlarını destekler nitelikteki çalışmalardandır.

Günay (2016) yapmış olduğu araştırmada, tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini değerlendirmiştir. Örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuyla araştırmamızla örtüşürken, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuyla araştırmamızla örtüşmemektedir. Çünkü ruhsal liderlik davranışları moral ve motivasyon sağlayan yaklaşımlar olması neticesinde işgören motivasyonunu arttıracığı düşünülmektedir. Turizm rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin işe yabancılaşma

eğilimlerine etkisini inceleyen ve iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin yanı sıra pozitif yönlü etkinin olduğunu bulması araştırmamızla benzerlik göstermektedir. İrigüler (2015), duygusal emek kullanımı, iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemiş ve anlamlı ilişkilerin olduğu kanısına varmıştır.

Araştırmanın konusuna ilişkin olarak farklı hizmet alanlarında ve konularda yapılmış çalışmalar olmasına rağmen, sonuçlar incelendiğinde ruhsal liderliğin örgütsel stres ve tükenmişlik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bireylerin örgütsel stres veya tükenmişlik belirtileri göstermesinde liderin davranışlarının etkili olduğu bilinmektedir. Bununla beraber ruhsal liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan özellikleri ve boyutlarının örgütsel stres ve tükenmişlik algıları üzerinde etkisi olduğu belirlenerek turizm işletmeleri için önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu da bu çalışmalar ile desteklenmiştir.

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde literatüre, turizm sektörüne, yöneticilere, işgörenlere, işletmelere ilişkin önerileri maddeler halinde aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Örgütsel stres ve tükenmişlik seviyelerinin çok yüksek olmaması işletmeye dair problemlerin olmadığı anlamına gelmemektedir. Orta seviyede görülen stres ve tükenmişlik düzeylerinin işgörenler bazında değişiklik gösterebileceği göz ardı edilemez. Bu sebeple yöneticiler çalışanları ile bire bir görüşmeler gerçekleştirerek, örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik önlemler almalı, beklentilerin sınırları açıkça çalışanlara karşı ortaya konmalı, elde bulunan işgücünün korunması adına teşvik ve önlemler hayata geçirilmelidir. Aynı zamanda işletme, yöneticiler ve işgörenler bir araya gelerek mesleki ilerleme konusunda yaşanan fikir ayrılıkları konusunda uzlaşma yoluna gitmeli, stres ve tükenmişlik düzeyleri bu yöntemle bir nebze düşürülmelidir.

- İşletmeler işgörenlerinin örgütsel stres ve tükenmişlik seviyelerini azaltma girişimleri olarak çeşitli sosyal aktiviteler düzenleyebilir. Ortak bir yaşantı alanı oluşturarak nitelikli işgücünü elinde tutabilirler.

- İşgörenlerin özellikle mesleki ilerleme konusu başta olmak üzere öneri, talep ve şikayetleri dikkate alınarak rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılabilir, karar alma süreçlerine işgörenlerin de dahil edilmesiyle bağlılık duyguları artırılabilir.

- Ruhsal liderliğin, işgörenlerin karşılaştığı stres kaynaklarının yol açtığı olumsuz durumların çözümünde etkili bir yöntem olduğu bilinmeli ve uygulanmalıdır.

- Liderler, işgörenlerini etkin ve verimli olarak örgüte kazandırabilmek için gerek organizasyonla ilgili gerekse işgörelere verilen görevlerle ilgili olsun işgörelerin görüş ve önerileri dikkate alınmalı, bu şekilde onların karşılaştıkları olumsuz psikolojik buhranların çözölmesine yardımcı olunmalıdır.

- İşgörelenlerle üst yöneticiler arasındaki statüsel farklılığın ortadan kaldırılabilmesi açısından gerekli çabalar gösterilmeli ve işgörelenlerle bütünleşecek şekilde toplantılar, eğitimler, seminerler vb. yapılmalıdır.

- Örgütte işgörelenlerin yenilikçi ve yaratıcı düşönceleri desteklenerek, teşvik edilmeli ve gerekli maddi/manevi ödüllendirmeler yapılmalıdır.

- Örgütün verimliliği ve başarısı, ruhsal liderlik davranışlarına yönelik uygulamalar ile işgörelenlerin karşılaştığı stres ve tükenmişliğin çözölmesine yardımcı olunarak arttırılabilir.

- İşgörelenlere verilen görev ve sorumluluklar hakkında daha fazla bilgi verilmesi, yapılacak işin verimliliğinin arttırılması ve işgörelenlerin minimum düzeyde stres ve tükenmişliğe maruz kalması açısından faydalı olabilir.

Mevcut araştırma neticesinde gelecekte yapılacak olan diğer araştırmalar ve araştırmacılar için ise şu önerilerde bulunulabilir:

- Yapılan bu çalışma zaman ve maddi sınırlılıklar nedeniyle İstanbul'un tamamına kapsamayan bir bölgede gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen 6 işletmenin genele yayılarak örneklem kitlesinin büyütölmesi daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

- Turizm sektörüne katkı sağlanması adına benzer çalışmaların turizm sektörünün diğer dalları olan seyahat işletmeleri, tatil merkezleri, tur operatörleri, yiyecek-içecek işletmeleri vb. işletmelerin çalışanlarına da uygulanması faydalı olacaktır. Farklı dallarda yapılacak çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bulguların karşılaştırılması hem literatürün gelişmesinde hem de sektörel olarak gerekli önlemlerin alınmasında yardımcı olacaktır.

- Yapılan bu çalışmanın aynı konu başlığı altında farklı şehirler baz alınarak karşılaştırmalı bir şekilde yapılması araştırmacılara önerilebilir.

- Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu araştırma konusunu oluşturan kavramların yanında örgötsel bağlılık, duygusal emek, örgötsel güven, diğer liderlik

türleri gibi kavramların bu kavramlarla ilişkisi ve etkisi ortaya konulabilir. Liderlik türlerinin tek tek bu kavramlarla işletmelerde en etkili olan liderlik türü ortaya konulabilir.

Ruhsal liderlik, örgütsel stres ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişki ve etkiler üzerine birbirlerinden bağımsız teorik çalışmalara rastlansa da, uygulama alanında yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın uygulama alanını turizm sektörünün oluşturuyor olması önem arz etse de, araştırma yalnızca İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki 397 işgören ile sınırlıdır. İleride yapılması planlan araştırmalarda farklı turizm işletme türlerinde (üç ve dört yıldızlı oteller, seyahat acentaları, yiyecek-içecek işletmeleri, vb.) faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin ruhsal liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik algılarına etkisi belirlenebilir. Yapılabilecek bu tür çalışmalarla karşılaştırmalı çalışmalarında yolu açılmış olacaktır.

Ayrıca konunun turizm sektörünün tüm kollarında ele alınmasıyla birlikte, ilgili literatüre katkı sağlanmasının yanı sıra sektöre de önemli katkılar sağlanacaktır. Ruhsal liderliğin insan psikolojisine yönelik bir liderlik biçimi olması sebebiyle hizmet sektörü olan turizmde işgücünün insan faktörüne bağlı olduğu düşünülürse, turizm sektöründe ruhsal liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılacak çalışmalar faydalı olacaktır. Ayrıca, ruhsal liderliğin insana değer veren bir liderlik yaklaşımı olması, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını, güvenini, iş doyumunu, motivasyonlarını, iş tatmin düzeylerini ve performanslarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalarda, ruhsal liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel güven, motivasyon, performans, iş tatmini, iş doyumunu, vb. konularla ilişkisinin yada etkisinin turizm sektörü özelinde incelenmesi önerilmektedir.

Araştırmada ruhsal liderlik davranışlarının ortaya çıkardığı etkilerin incelendiği, işgörenlerin örgütsel stres ve tükenmişlik algıları konuları da işgörenin sürekli konuklar ile yüz yüze iletişim halinde olması sebebiyle işgören moral, motivasyon ve performansının konuk memnuniyetine etki etmesi beklendiğinden önemli konulardır. Bu sebeple, örgütsel stresin ve tükenmişlik sendromunun, üretilen hizmetin kalitesine, konuk memnuniyetine ve sadakatine doğrudan etki edebileceği düşünülmektedir. Bahsi geçen konular otel işletmelerinin rekabet ortamında avantajlı duruma geçmeleri adına fırsat olarak değerlendirilmektedir. Nitekim örgütsel stres ve tükenmişlik algılarının, iş

tatmin düzeylerine, hizmet kalitesi ve konuk memnuniyetine etkisinin incelenmesi, otel işletmelerinin yönetim tarzlarına da katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, Fry'a göre (2003:711) ruhsal liderlik, *işgörene görev ve sorumluluk bilinci oluşturan, aidiyet duygusu kazandıran, kendisi ve çalışma arkadaşlarını içten motive etmesini sağlayan değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içeren bir süreci ifade etmektedir. Yine bu liderlik davranışı, işgörenlerin gereksinim duyduğu bir ihtiyaç türüdür.* Ruhsal bir ortam içerisinde kişiler, öğrenmeyi ve gelişmeyi en önemli hedef olarak görecekları için, hata ve yanlışlarının da dürüstçe kabul edeceklerdir. Öğrenme ve gelişim için gerekli çabayı kutsal olarak görerek, çalışma ortamında geleneksel bir hal alan *nasılsa benim işim değil* düşüncesini ortadan kaldırarak, bunun yerine *zorluklara rağmen ne olursa yaparım* düşüncesini getirmektedir (Anderson, 2000:78; Bass, 1990:99; Blackaby ve Blackaby, 2011: 198).

KAYNAKÇA

- Akar, A. C. (2010). *Ruhsal Liderlik ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba, S. (2004). *Psikolojik Sağlığı Koruyucu Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Akcan, G., Ünsar, A.S. ve Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 51-75.
- Akcan, G., Ünsar, S.A. ve Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 51-74.
- Akıncı, T. (2017). *Lise Öğretmenlerinin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği ve Öz-Yetkinliklerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akoğul, E. ve Seçilmiş, C. (2018). Liderlik Tarzları, Tükenmişlik ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara’da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Al-Farabi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 99-117.
- Akova, O. ve Işık, K. (2010). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(39), 125-140.
- Akova, O., ve Işık, K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(15), 17-44.
- Aktas, A. M. (1992). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 56(4). 25-42
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Antalya: Azim Matbaacılık.
- Al Arkoubi, K. (2008). *Spiritual Leadership and Identity in Moroccan Business: An Ethnographic Study of Ynna Holding*. New Mexico State University, Las Cruces, New Mexico.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(28), 97-124.
- Alptekin, S. (2018). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri ile İlgili Ruhsal Liderlik Algılarının Belirlenmesi*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 1-17.
- Altıntaş E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Kitabevi.
- Altıntaş, E. (2011). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım ve Dağıtım
- Anderson, P. (2000). “This Place Hurts My Spirit!” *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16-17.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131–148.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B., (2004). Yönetim, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yıllık Raporu, 9(4), Ankara.
- Arslan, C. (2009). Anger, Self-Esteem, and Perceived Social Support in Adolescence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(4), 555-564.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aşık, N. (2018). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma, *Mevzuat Dergisi*, 8(91), 1-14.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atılğan T. ve Dengizler İ., (2007). Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 62-93.
- Aydın, B. ve Ceylan, A. (2009). The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity. *African Journal of Business Management*. 3(5), 184 – 190.
- Aydın, C., ve Çavuş, S. (2017). Kuşadası Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 79-95.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(58), 165-190.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barna, G. (2005). *Revolution*. Carol Stream. Illinois: Tyndale House Publishers.
- Bass, B. M. (1990). *Concepts of Leadership: Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Batı, T. (2017). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi: Mutfak Departmanı İşgörenleri Örneği*, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Bellingham, R. & Meek, J. (2001). *The Manager's Pocket Guide to Spiritual Leadership: Transforming Dysfunctional Organizations Into Healthy Communities*. Amherst, MA, Canada: HRD Press.
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek (Çev. Utku Teksöz)*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Birdir, K. ve Tepeci, M. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 93-106.
- Blackaby, H. T., & Blackaby, R. (2011). *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda*. Nashville, Tennessee: B & H Pub. Group.
- Blanchard, K. (1999). Servant-Leadership Revisited. *Journal of Leadership Quarterly* 1(1), 212-216.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 63-89.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (2001). Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff. *Equal Opportunities International*, 20 (2), 61 – 71.

- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cam E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-10.
- Canik, S. (2016). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cinnioğlu, H. (2018). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Ruhsal Liderlik Algılarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (4), 113-131.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Karakaş, E. (2019). Algılanan Liderlik Tarzının Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Çanakkale Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 157-165.
- Corcoran, K. (1986), The Association of Burnout and Social Work Practitioners' Impressions of Their Clients: Empirical Evidence. *Journal of Social Service Research*, 10, 57 – 66.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 621 – 656.
- Covey, S.R. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Crossman, J. (2011). Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 553-565.
- Crumpton, A.D. (2011). An Exploration of Spirituality with in Leadership Studies Literatüre. *Draft Version*, 1(11), 67-88.
- Çalışkur, A. (2007). “Tükenmişlik Sendromu”, www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysem_caliskur.doc, (Erişim Tarihi:15.07.2019).
- Çam, O. (1992), “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması”, *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları Dergisi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 155 – 160.
- Çapri, B. ve Güler, M. (2016). The Examination of Career and Couple Burnout Among Nurses with Different Life Satisfaction. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 7(25), 55-69.
- Çetin, İ. (2017). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik ve Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 83-95.
- Çetiner, E. (2009). *Otel İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Davis, K., ve Newstrom, J.W. (1988). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, North America: McGraw Hill Inc.
- Demir, C., Yılmaz, K.M. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1). 129-152.
- Demiray, T. (2015). *Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Demiroğlu, G. (2002). *Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirutku, K., Okay Can, N., Yaman, A., Muratoğlu, B. ve Yeniçeri, Z. (2005). İstatistiksel Formüller ve Tablolar, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Elyadal Dergisi*, 1(1), 1-64.

- DePree, M. (1992). *Leadership Jazz*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Dierendonck, Van D., Schaufeli, W. B. ve Buunk, B. P. (2001). "Toward a Process Model of Burnout: Results from a Secondary Analysis". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 41-52.
- Doohan, L. (2007). *Spiritual Leadership: The Quest for Integrity*. New York: Paulist Press.
- Elçiöğlu, O. ve Özden, H. (2004). Common thoughts of Socrates and Yusuf Hass Hajib on Wisdom and Virtue. *Journal of the International Society for the History of Islamic Medicine*, 3(5), 20 – 25.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Ercan, Ü. ve Sığı, Ü. (2008). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48 (3). 95-126.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Ergin, C. (1992), *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Uyarlanması*, 7. Psikoloji Kongre Kitabı, Ankara:Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ergin, H. ve Özbek, A. (2017). Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi. *International Congress on Afro – Eurasian Research II (Malaga)*, 1(1), 91-105.
- Erkılıç, E. (2012). *Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ersoy, A. ve Utku, B.D. (2001). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1 (2), 43-50.
- Ertekin Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: Todaie Yayını.
- Ertekin, Y. (2006). *Stres ve Yönetim*, (2. Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work. *Leadership & Organizational Development Journal*. 17 (5). 11-36.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the Hearth of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership: From Science of Management to Its Spiritual Heart*. USA: Quorum Books.
- Fernando, M. (2007). *Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business: A Multifaith Study*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Freudenberger, H. J. ve G. Richelson (1981), *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Books, Doubleday & Company, Inc., New York.
- Freudenberger, N.J., (1975), Staff Burnout, *Journal of Social Issue*, 30 (1), 159-165.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly* 2(14), 693 – 727.
- Fry, L. W. (2005). Introduction to the Leadership Quarterly Special Issue: Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 1(16), 619–622.
- Fry, L. W. (2008). *Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice*. New York: Palgrave.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*: Stanford University Press.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M. S., ve Vitucci, S. (2007). Transforming Local Police Departments through Spiritual Leadership: Measurement and Establishing a Baseline. *Academy of Management*, 1 (1), 1-46.

- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., ve Cedillo, M. (2007). Transforming City Government through Spiritual Leadership: Measurement and Establishing a Baseline. *In National Meeting of the Academy of Management*, Philadelphia, Pennsylvania.
- Fry, L. W., ve Matherly, L. L. (2006). Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study. *In Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta-Georgia.
- Fry, L. W., Vitucci, S., ve Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Gençay Ö.A. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 15(2), 765-780.
- Girgin, G. ve A. Baysal (2005), Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), 172 – 187.
- Glogow, E. (1986), Burnout and Locus of Control, *Public Personnel Managemet*, 1(1), 79 – 83.
- Gökçakan, Z. (2003). Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik Sendromu: Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Ocak Yöret Postası Dergisi*, 19(1), 1-7.
- Gökdeniz, A. (1995). *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Balıkesir: Alem Kitapevi.
- Gryna F.M. (2004). *Work Overload: Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout*. America: American Society for Quality.
- Güler Z., Başpınar N. ve Gürbüz H. (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Gümüştekin, G.E ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 61-85.
- Günay Süle, G. (2019) *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Ruhsal Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Günay, İ. (2016). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Güven, Ö. Z. ve Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 111-132.
- Halbesleben, J. R. B. ve Buckley, M. R. (2004). “Burnout in Organizational Life” *Journal of Management*, 30, 859-879.
- Hellriegel, D. John, W. ve Slocum, W. (1992). *Management*. America: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Hicks, D. A. (2003). *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality, Leadership*. New York: Cambridge University Press.

- Hocaniyazov, A. (2008). *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Houston, P. D., Blankstein, A. M. ve Cole, R. W. (2008). *Spirituality in Educational Leadership*. Thosand Oaks, CA: Corwin Press.
- Işıkhan, V. (2007). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri, <http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/dosya/calismayasamindastres5.ppt#47> Erişim Tarihi: 15.05.2019.
- Ivancevich, M. John ve Matteson, T.M. (1996). *Organizational Behavior and Management*, Irwin McGraw Hill, Boston.
- Izgar, H. (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İrigüler, F. (2015). *Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma: İzmir İli Örneği*, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Johnstone, M.J. (1989). Professional Ethics and Patients' Rights: Past Realities, Future Imperatives. *Nurse Forum Journal*. 24(4), 1744-6198.
- Kahill, S. (1988), Symptoms of Professional Burnout: Are View of the Empirical Evidence, *Canadian Psychology*, 29 (1), 284 – 297.
- Kalaycı, Ş. (2013). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, M. ve Uzun, A. (2017). Hizmetkar Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(7), 14-26.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9 (3), 1391-1405.
- Karen, L.ve Felicity, L. (2005). *Occupational Stress in the Hospitality Industry - An Employment Relations Perspective*, Auckland University of Technology.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2014). Workload, Burnout, and Job Satisfaction Among Call Center Employees. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(67), 1-13.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Keyes, M. W., Hanley-Maxwell, C. ve Capper, C. A. (1999). “Spirituality? It’s the Core of My Leadership”: Empowering Leadership in an Inclusive Elementary School. *Educational Administration Quarterly*, 35(2), 203-237.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kıngır, S. (1994). *Malatya’da Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Vasıfları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kırıcı, E. (2016). *Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü. ve Sarp N. (2003), İlköğretim’de Çalışan bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması, *İlköğretim-Online Dergisi*, 2 (1), 2-9.

- Kırkpınar, S. ve İşcan, F.Ö. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 65-85.
- Kim, H. J., Kang, H. S. ve Terry, U. (2007). Hotel Jo Burnout: The Role of Personality Characteristics, *Hospitality Management*, 1 (26), 421-434.
- Kitapçı, O. ve Dört Yol, İ. T. (2008). The Effects of Demographics on Job Satisfaction Factors. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(2), 119-135.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korac, K. N., Kouzmin, A., Kakabadse, A. (2002). Spirituality and Leadership Praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 165-182
- Korkut, A. (2012). *Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1995). Relating Leadership and Credibility. *Psychological Reports*, 63(2), 527-530.
- Kozak, M.A. (2001). “Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma”, *Turizm Akademik Dergisi*, 2, 11-19.
- Kurtar, Ş. (2009). *Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Küçük, Ş. (2019). *Liderlik Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*. T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Law, R., Leung, R. ve Buhalis, D. (2010). An Analysis of Academic Leadership in Hospitality and Tourism Journals. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), 455-477.
- Lee, R. T. ve B. E. Ashford (1993). “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3 – 20.
- Leiter, M. P. ve C. Maslach (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 297 – 308.
- Losyk B., (2006). *Sakin Ol Sinirlerine Hakim Ol Stresle Başa Çıkma Yolları (Çeviren: Gülay Engin)*, İstanbul: Mess Yayınları.
- Malone, P. F., & Fry, L. W. (2003). Transforming Schools through Spiritual Leadership: A Field Experiment. *In Annual Meeting of the Academy of Management*, 1(1), 221-249.
- Maslach, C. (2003). “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. ve J. Goldberg (1998), Prevention of Burnout: New Perspectives, *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63 – 74.
- Maslach, C. ve P. G. Zimbardo (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99 – 113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 1(52), 397-422.
- Maviş, F. (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*. Eskişehir: Anadolu Yayınları.
- McArthur, J. F. (1998). *In the Footsteps of Faith: Lessons from the Lives of Great Men and Women of the Bible*. England: Crossway Books.
- McGrath, J.E. (1976). *Stress and Behavior in Organizations. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Der: Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

- Merritt, E. A. (1996). *A Study of Burnout in Private Club Management*. California: Pepperdine University.
- Mitroff, I. I. ve Denton, E. A. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion and Values in the Workplace*. England: Jossey-Bass.
- Monroe, K (2002). *Explicating Altruism*. Post, G.S., Underwood, L., Schloss, J., ve Hurlbut, W. (Edit.), *Altruism & Altruistic Love; Science, Philosophy, & Religion in Dialogue*. New York: Oxford University Press.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005), İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1). 179-198
- Narcıkara, E. (2017). *Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi*. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Norfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres*, Çev.: Leyla Serdaroğlu, İstanbul:Form Yayınları.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Practice and Theory*. CA:Sage.
- Okat, Ç. (2015). *Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: İzmir İl Merkezinde Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Okur, B., Aslan, M. Ç., Sormaz, Ü., ve Büşra, A. (2019). Yiyecek İçecek Hizmetleri Bölümünde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1 (1), 561-573.
- Ören, D. (2013). *Örgütsel Stres ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Örmen, U. (1993), *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Ekin Kitapevi.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1*. Eskişehir: Kaan Kitapevi
- Özdemir, H. D. (2001), *Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, ve A., Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1(12). 70-83.
- Özgen, I. (2007), “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Dergisi*, 1(1),116-124.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Pehlivan, İ. (2008). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-139.
- Perlman, B. ve E. A. Hartman (1982), “Burnout: Summary and Future Research”, *Human Relations*, 35 (4), 283 – 305.
- Pfeffer, J. (2003). “Business and the Spirit” in: R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M. E. Sharp.

- Polatcı, S., K. Ardıç ve Z. D. Tınaz (2007), “Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Emin Kaya Özel Sayısı*, 1(7), 1 – 22.
- Potter, B. A. (1995), *Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity*, Thomson Crisp Learning, California.
- Powers, F. T. (1979). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, Canada: John Wiley&Sons.
- Randall, M. ve W.A. Scott (1988), Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance, *Australian Psychologist*, 23 (3), 335 – 347.
- Rocca, A. D. ve M. Kostanski, (2001). “Burnout and Job Satisfaction amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment”, *ATEA Conference*, 24-26 September, Melbourne.
- Rogers, D. P. (1984), “Helping Employees Cope with Burnout”, *Business*, 1 (1), 3 – 7.
- Ross, R. R., Altmaier, E. M. ve Russell, D. W., (1989), “Job Stress, Social Support and Burnout among Counseling Center Staff”, *Journal of Counseling Psychology*, 36(4), 464-470.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saldamlı, A., (1999). *Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Salepçioğlu, A.M. ve Yeğin, A. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 60-77.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E. ve Geroy, G. D. (2003). From Transactional to Transcendental: Toward an Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Sanders, J. O. (2007). *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer (Updated ed.)*. Chicago, IL: Moody Publishers
- Sanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Sardarov, E. (2015). *Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaufeli, W.B. ve Buunk, B.P. (1996). “Professional Burnout”, *Work and Healty Psychology Journal*, 1(1)311-346.
- Schaufeli, W.B. ve Enzmann, D. (1998). “*The Burnout Companion to Research and Practice: A Critical Analysis*” London: Taylor&Francis.
- Schein H.E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. America: Jossey-Bass.
- Schwab, R. L.; Jackson, S. J. ve Schuler, R. S., (1985), Toward an Understanding of the Burnout Phenomen, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Selçukoğlu, Z. (2001), *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Seligman, M. E. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist Journal*. 55(1), 5 – 14.
- Serinkan, C. (2008), *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Serving, F. T. M., Kurth, K. (2003). Spiritually Renewing Ourselves at Work. *Journal of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, London: MeSharpe.
- Seward, B. (2012). *Managing Stress: Principles and Strategies for Health and Well-Being*. England: Jones&Bartlett Learning.
- Sezgin, O.M. (2000). *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Snyder, C. R. ve Ingram, R. E. (2000). *Handbook of Psychological Change: Psychotherapy Processes and Practices for the 21st Century*. New York: Wiley Press.
- Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- St.Romain, P. (1997). *Reflections on the Serenity Prayer*. MO: Liguori Press.
- Stone, A. G. ve Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. *Servant Leadership Research Roundtable*, 12(20), 99-119.
- Sümerkan, Z. (1985). *Otel ve Lokanta İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Yeri ve Önemi*. Ankara: Turizm Yıllığı Yayınları.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O., Fettahoglu, Okan Ö., Gücenmez, S., Budak, G. ve Budak, G. (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 36-58.
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(32), 193-210.
- Şener, B. (2009). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tan, H. İ. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Ruhsal Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki*. Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Taycan, O., L. Kutlu, S. Çimen ve N. Aydın (2006), "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi", *Anatolian Journal of Psychiatry*, 7 (1), 100 – 108.
- Telli, E., Ünsar, S.A. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 12(1), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Tınaz P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Togay, U. (2015). *Okul Yöneticilerinin Ruhsal Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Mersin Örneği*, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Torun, A. (1997), *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Tümekaya S. (2000). “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 128-133.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması). *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 229-254.
- Tütüncü, Ö., ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Udin, U. (2019). National Culture, Affective Commitment, and Employee Performance: An Integrated Review and Call for Future Research Agenda. *Journal of Research and Opinion*, 6(10), 2502-2509.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Ulus, Ö. ve Kerim, G. (2020). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, Ö., ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 17(5), 2922-2937.
- Yamuç, V. A., ve Türker, D. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 74-85.
- Yılmaz Z., (2007). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yirik, S., Ören, D., ve Ekici, R. (2014). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 9(35), 6223-6234.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, 1(1), 126-149.
- Zeffane, R. ve McLoughlin, D. (2006). Cooperation and Stress. *Management Research News*, 29(10), 618-631.

- Wheatley, K. F. (2002). The Potential Benefits of Teacher Efficacy Doubts for Educational Reform. *Teaching and Teacher Education*, 18(1), 5-22.
- Wills, D. (1999). *Waking to God's Dream: Spiritual Leadership and Church Renewal*. Nashville: Abingdon Press.
- Woods, R., Youn, H., ve Johanson, M.M. (2009). *Making Management Manageable: An Empirical Investigation into the Stress and Emotional Health of U.S. Hotel Managers*, Amherst: University of Massachusetts.



EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Savın Katılımcı Bilimsel bir çalışma için oluşturulan bu anket formundan elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anket üzerine herhangi bir özel bilgi (ad, soyad, telefon vb.) YAZMAMANIZ önemle rica olunur. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerli görüşlerine ve anketi eksiksiz olarak yanıtlamanıza ihtivaç duvlmaktadır. Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz. muhammet5808@hotmail.com Muhammet YILMAZ Doç. Dr. Ahmet BAYTOK					
A) DEMOGRAFİK BİLGİLER: Çalışmanın bu bölümünde kişisel bilgileriniz ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ilgili alanları doldurunuz. Cinsiyetiniz: [] Erkek [] Kadın Yaşınız: [] 20 Yaş ve Altı [] 20-29 Yaş [] 30-39 Yaş [] 40 Yaş ve Üstü Medeni Durumunuz: [] Evli [] Bekar [] Boşanmış Eğitim Durumunuz: [] İlköğretim [] Lise [] Üniversite [] Yüksek Lisans [] Doktora Aylık Gelir Düzeyiniz: [] 1500-2000 [] 2000-2500 [] 2500 üstü Görev Aldığınız Departman: [] Ön Büro [] Satın Alma [] Kat Hizmetleri [] İnsan Kaynakları [] Halkla İlişkiler [] Yiyecek-İçecek [] Diğer (Belirtiniz) İş hayatınızdaki toplam çalışma süreniz? [] 1-3 Yıl [] 4-7 Yıl [] 8-11 Yıl [] 12 Yıl ve üstü Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? [] 1-3 Yıl [] 4-7 Yıl [] 8-11 Yıl [] 12 Yıl ve üstü Şu anki yöneticiniz ile kaç yıldır çalışıyorsunuz? [] 1-3 Yıl [] 4-7 Yıl [] 8-11 Yıl [] 12 Yıl ve üstü					
B) RUHANI LİDERLİK ÖLÇEĞİ Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, (kendiniz ile ilgili) mevcut durumu ne ölçüde yansıttığını "1- Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5- Kesinlikle Katılıyorum" şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.	1	2	3	4	5
3. İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.	1	2	3	4	5
4. İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım/istekliyim.	1	2	3	4	5
5. İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar.	1	2	3	4	5
6. İşyerimdeki liderler dürüsttür ve anlamsız bir gururları yoktur.	1	2	3	4	5
7. İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım iş bana anlamlı gelir.	1	2	3	4	5
9. İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.	1	2	3	4	5
10. İşyerime olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.	1	2	3	4	5
11. Yaptığım iş benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12. İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.	1	2	3	4	5
13. İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim	1	2	3	4	5
14. İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.	1	2	3	4	5
15. İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
16. İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.	1	2	3	4	5
17. İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır	1	2	3	4	5
18. İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.	1	2	3	4	5
19. İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.	1	2	3	4	5
20. Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.	1	2	3	4	5

Lütfen arka sayfadan devam ediniz.

C) ORGUTSEL STRES OLÇEĞİ					
Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, (kendiniz ile ilgili) mevcut durumu ne ölçüde yansıttığını “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Az Katılıyorum”, “3-Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4-Çok Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	1	2	3	4	5
3. Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	1	2	3	4	5
4. İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	1	2	3	4	5
5. Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.	1	2	3	4	5
6. İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
8. Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	1	2	3	4	5
9. İşyerinde birden çok kişiden aynı anda sorumlu oluyorum.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim astlarımın duygularını fazla önemsememektedir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	1	2	3	4	5
12. Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	1	2	3	4	5
13. Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	1	2	3	4	5
14. Yapılan terfilerden memnun değilim.	1	2	3	4	5
15. İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımın benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16. İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	1	2	3	4	5
17. İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum.	1	2	3	4	5
18. Maaş artışından memnun değilim.	1	2	3	4	5
19. Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
20. İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklere göre yeterli değildir.	1	2	3	4	5
21. İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	1	2	3	4	5
22. İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim.	1	2	3	4	5
23. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
25. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
26. Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27. Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	1	2	3	4	5
28. İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5

Lütfen arka sayfadan devam ediniz. 

D) TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, (kendiniz ile ilgili) mevcut durumu ne ölçüde yansıttığını “1- <i>Hiçbir Zaman</i> ”, “2- <i>Nadiren</i> ”, “3- <i>Bazen</i> ”, “4- <i>Çoğunlukla</i> ”, “5- <i>Her Zaman</i> ” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
3. Sabah uyandığımda bir gün daha bu işi yürütemeyeceğimi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı oluyor.	①	②	③	④	⑤
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
6. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
7. Çalışma süresi beni yıpratıyor.	①	②	③	④	⑤
8. İnsanlarla doğrudan ilişki içerisinde olmak bende stres yaratıyor.	①	②	③	④	⑤
9. İşimde yolun sonuna geldiğimi/tükendiğimi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
10. İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) ne hissettiğini kolayca anlayabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
11. İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) sorunlarıyla yakından ilgileniyorum.	①	②	③	④	⑤
12. İşim aracılığıyla fayda sağladığuma (karşılaştığım insanların yaşamına katkıda bulunduğuma) inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
13. Kendimi enerjik hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
14. İşim gereği karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) rahat olmasını sağlayacak bir ortam yaratıyorum.	①	②	③	④	⑤
15. Çalışırken kendimi dinç hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
16. İşimi başarıyla yapıyorum.	①	②	③	④	⑤
17. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin üstesinden soğukkanlılıkla geliyorum.	①	②	③	④	⑤
18. Karşılaştığım insanlara karşı (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) duyarsız davrandığımı hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
19. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştığımı hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
20. İşimin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.	①	②	③	④	⑤
21. Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) yaşadığı sorunlar beni ilgilendirmiyor.	①	②	③	④	⑤
22. Karşılaştığım insanların (müşteriler, çalışma arkadaşlarım) karşılaştıkları bazı sorunlardan dolayı beni sorumlu tuttuklarını hissediyorum.	①	②	③	④	⑤

Değerli Katılımlarınız İçin Teşekkür Ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

Muhammet YILMAZ, 1991 yılında İstanbul'un Bakırköy ilçesinde doğdu. İlköğretimini Bağcılar Zeynep Bedia Kılıçlıoğlu İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Eğitim hayatına Esenler İbrahim Turhan Anadolu Lisesi'nde devam etmiştir. 2013 yılında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Cumhuriyet Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümünden mezun olmuş, aynı sene DGS sınavı ile Afyon Kocatepe Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği bölümüne geçiş yapmıştır. 2017 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesinden de mezun olup yine aynı yıl içerisinde Afyon Kocatepe Üniversitesinde Yüksek Lisans eğitime başlamıştır. Önlisans stajını Conrad İstanbul Bosphorus-Hilton'da, lisans stajını ise Gökmen&Günak Turizm-Afyonkarahisar'da tamamlamıştır. Önlisans ve lisans dönemleri boyunca yaz aylarında farklı otel ve seyahat acentalarında çeşitli görevler alarak çalışmalarına devam etmiştir.

