

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PATERNALİST LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: YILDIRMANIN ARACILIK ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELİN BALCI SEVİNÇ

BALIKESİR, 2019

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PATERNALİST LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: YILDIRMANIN ARACILIK ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELİN BALCI SEVİNÇ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. OYA İNCİ BOLAT

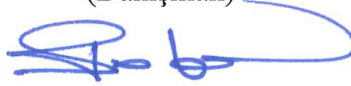
BALIKESİR, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201312549009 numaralı Selin BALCI SEVİNÇ' in hazırladığı "Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Yıldırmanın Aracılık Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan
Prof. Dr. Oya İnci BOLAT
(Danışman)



Üye
Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ



Üye
Doç. Dr. Seçil TAŞTAN
BAL

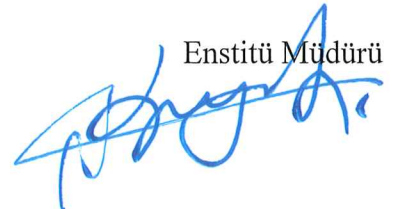


Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

10/05/2019

Prof. Dr. Kenan ZİYA TAŞ

Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Paternalist liderin, çalışanına gösterdiği aile yakınlığı ve şefkati, çalışanını kollaması, dışarıdan gelen eleştirilere karşı koruması ve çalışanın bir sorunu olduğunda çözmek için yardımcı olması gibi özellikler çalışanlar tarafından olumlu algılanmakta ve yıldırmanın oluşumunu azaltabilmekte veya engel olabilmektedir. Çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmasının azalması nedeniyle tükenmişlik düzeylerinin de azalabileceği söylenebilmektedir. Aksi halde, uzun süren ve tekrarlayan yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler, şiddeti giderek artan bu olumsuz olgunun üstesinden gelemeyince tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar. Yapılan açıklamalar ışığında bu çalışmada paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkide yıldırmanın aracılık rolü araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim süresince, değerli vakitlerini bana ayıran ve yol gösteren, yardımlarını benden esirgemeyen, yapıcı önerilerde bulunan, bilgi ve tecrübelerini sunarak tez çalışmama ve eğitimime katkı sağlayan tüm değerli hocalarıma, başta tez danışmanım Saygıdeğer Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a, Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e ve Sayın Arş. Gör. Yahya KATI'ya saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca koşulsuz sevgi ve anlayışları ile yanımda olan, başarılarımla mutluluk duyan, varlıkları ile bana güç veren kıymetli aileme, annem Münevver BALCI, babam Ruhan BALCI ve ağabeyim Serhan BALCI'ya minnet ile teşekkür ederim. Umutsuzluğa kapıldığım tüm zamanlarda, beni çalışmaya motive eden, daima sevgi, ilgi ve sabrı ile desteğini hissettiren sevgili eşim Furkan SEVİNÇ'e tüm sevgi ve içtenliğimle teşekkür ederim.

Hayatta bazen her şey yolunda gitmeyebilir. Tam da böyle olduğu bir zamanda bana yardım eden ve iyilik gösteren Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan konu ile ilgili memurlara, anketime katılan tüm öğretmenlere ve Balıkesir Üniversitesi İşletme Bölüm sekreteri Gül SEZGİN'e çok teşekkür ederim.

Balıkesir, 2019

Selin BALCI SEVİNÇ

ÖZET

PATERNALİST LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: YILDIRMANIN ARACILIK ETKİSİ

BALCI SEVİNÇ, SELİN

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2019, 110

Bu tez çalışmasının amacı; paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve yıldırmanın, paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolünü araştırmaktır. Çalışmanın örneklemini Balıkesir il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bulunan Altıeylül ve Karesi ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Veriler anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda üç yüz doksan iki anket analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarında, paternalist liderlik ile yıldırma ilişkisinin tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Paternalist liderlik ile yıldırma arasında negatif; paternalist liderlik ile tükenmişlik arasında negatif; yıldırma ile tükenmiş arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yıldırmanın, paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı bir model oluşturulmuştur. Sonuç olarak, yıldırmanın, paternalist liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Paternalist liderlik, Yıldırma, Tükenmişlik

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND BURNOUT: THE MEDIATING EFFECT OF MOBING

BALCI SEVİNÇ, SELİN

Master Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2019, 110

The purpose of this study to determine the relationship between paternalistic leadership, mobbing and burnout and to investigate the role of mobbing in the relationship between paternalistic leadership and burnout. The sample of the study consisted of high school teachers working in the secondary education institutions in the districts of Altıeylül and Karesi, which are connected to Balıkesir provincial education directorate. The data were collected through questionnaires. In this frame, three hundred ninety two questionnaires were analyzed.

The results of the study showed that the paternalistic leadership and interaction between of the mobbing influence the burnout. Negative between paternalistic leadership and mobbing; negative between paternalistic leadership and burnout; There was a positive relationship between mobbing and burnout. Besides, theoretical model established which indicates that paternalistic leadership influences burnout by the mobbing as a mediator. As a result, it was found that mobbing has a partial mediating effect on the relationship between paternalistic leadership and burnout

Key Words: Paternalistic leadership, Mobbing, Burnout

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	1
1.3. Önem.....	2
1.4. Varsayımlar	2
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	3
2. KURUMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1. Liderlik.....	4
2.1.1. Liderlik Tanımı ve Kavramı	4
2.1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Fark	5
2.1.3. Liderin Güç Kaynakları	5
2.1.4. Liderlik Kuramları	7
2.1.4.1. Özellikler Kuramı	8
2.1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	9
2.1.4.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	10
2.1.5. Liderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar	10
2.1.5.1. Etkileşimci Liderlik.....	11
2.1.5.2. Dönüşümcü Liderlik	12
2.1.6. Paternalist Liderlik.....	13
2.1.6.1. Paternalizm Kavramı.....	13
2.1.6.2. Paternalist Liderlik Kavramı	14
2.1.7. Paternalist Liderlik Boyutları.....	16
2.1.7.1. Aycan’a Göre Paternalist Liderlik Boyutları	17

2.1.7.2. Farh ve Cheng Göre Paternalist Liderlik Boyutları	20
2.2. Yıldırma	25
2.2.1. Yıldırma Kavramının Tanımı.....	25
2.2.2. Yıldırmaya Neden Olan Faktörler.....	26
2.2.3. Yıldırma Süreci İçerisinde Rol Alanlar.....	29
2.2.3.1. Yıldırma Uygulayanlar	30
2.2.3.2. Yıldırma Mağdurları	31
2.2.3.3. Yıldırma İzleyicileri (Seyirciler).....	32
2.2.4. Yıldırmanın Yönü	33
2.2.4.1. Dikey Yıldırma	33
2.2.4.2. Yatay Yıldırma.....	35
2.2.5. Yıldırmanın Sonuçları.....	35
2.2.5.1. Yıldırmanın Bireysel Sonuçları.....	36
2.2.5.2. Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları	37
2.2.6. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri	38
2.2.6.1. Yıldırma ile Bireysel Mücadele Yöntemleri	39
2.2.6.2. Yıldırma ile Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	40
2.3. Tükenmişliğin Kavramsal Çerçevesi	43
2.3.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı	43
2.3.2. Tükenmişliğin Belirtileri.....	44
2.3.3. Tükenmişliğe İlişkin Modeller.....	45
2.3.3.1. Cherniis'in Tükenmişlik Modeli.....	46
2.3.3.2. Pines ve Aronson'ın Tükenmişlik Modeli	46
2.3.3.3. Maslach'ın Tükenmişlik Envarteri	47
2.3.4.1. İş Yüğü- Kontrol Modeli.....	48
2.3.4.2. Kaynakların Korunması Kuramı	49
2.3.4.3. Bilişsel Değerlendirme Kuramı	49
2.3.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	50
2.3.5.1. Bireysel Faktörler.....	50

2.3.5.2. Örgütsel Faktörler	53
2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları	56
2.3.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	56
2.3.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	57
2.4. Paternalist Liderlik, Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi.....	58
2.4.1. Paternalist Liderlik ve Yıldırma İlişkisi	58
2.4.2. Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik İlişkisi	60
2.4.3. Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi	66
2.4.4. Paternalist Liderlik, Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi.....	69
3. YÖNTEM	72
3.1. Araştırmanın Modeli	72
3.2. Evren ve Örneklem	72
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	72
3.4. Verilerin Analizi	73
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	74
4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular	74
4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	74
4.3. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	75
4.4. Ortak Yöntem Varyans Analizi.....	77
4.5. Normal Dağılım Testi	78
4.6. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	79
4.7. Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	80
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKLAR	87

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Paternalist Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar	24
Tablo 2. Demografik Veriler.....	74
Tablo 3. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=392).....	75
Tablo 4. Yıldırma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=392) ...	76
Tablo 5. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=392)	77
Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları	79
Tablo 7. Yıldırmanın Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişisini Gösteren Kuramsal Model	19
Şekil 2. Paternalist Liderlik ve Astların Cevapları.....	21
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	72

1.GİRİŞ

1.1. Problem

"İş yaşamında yıldırma, bir kişi ya da bir grup aracılığıyla düzenli olarak uygulanan, kişinin savunmasız ve çaresiz bir pozisyona itildiği, düşmanca ve ahlak kurallarına uygun olmayan hareketleri içerir. Bu hareketler, çok sık ve uzun süre tekrar ederse yıldırma gerçekleşir. Uzun süreli bu düşmanca hareketler ve kötü muamele psikolojik ve sosyal rahatsızlıklara yol açmaktadır" (Leymann, 1996:168).

Ryan'a (1971) göre "tükenmişlik, insan ilişkilerinin yoğun olduğu meslek gruplarında çalışan kişilerde gözlemlenen bir sendromdur. Tükenmişliğin önemli bir yönü, duygusal tükenme hissini artmasıdır. Duygusal kaynakları tükendiği için, çalışanlar artık kendilerine yetemediklerini hissederler. Bir başka yönü de, müşterilere yönelik olumsuz, alaycı tutum ve duyguların gelişmesidir. Olay ve bireylere karşı duyarsız davranış gösteren çalışan, bir süre sonra kendisinin de başarısız olduğuna inanmaktadır" (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Paternalist liderlik ise, liderin kendisini izleyenlere bir baba gibi davranması anlamını içermektedir. Paternalist lider, izleyicilerine özen gösterir ve mümkün olan her konuda yardım eder, izleyicileri için endişelenir ve hatta izleyicilerinin kişisel sorunlarını da çözmeyi dener. Sonuç olarak çalışanlardan sadakat bekler (Anwar, 2013:109).

Bu açıklamalardan hareketle, "paternalist liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide yıldırmanın aracılık etkisi" çalışmanın problemi oluşturmaktadır. Yıldırmanın, paternalist liderlik ve tükenmişlik üzerinde kısmi aracılık etkisi vardır. Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler bunun sonucunda tükenmişlik yaşayabilmektedir. Bununla birlikte üstlerinin, paternalist liderlik özellikleri sergilenmesi durumunda çalışanların, yıldırma ve tükenmişlik seviyelerinin farklı olabileceği söylenebilir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik konularını ve aralarındaki ilişkiyi incelemek ayrıca paternalist liderlik ile tükenmişlik arasındaki

ilişkide yıldırmanın aracılık rolünün ortaya koyulmasıdır. Bu amaçla aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

1. Paternalist liderlik ve yıldırma arasında bir ilişki var mıdır?
2. Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasında bir ilişki var mıdır?
3. Yıldırma davranışları bireylerin tükenmişlik seviyelerini etkilemekte midir?
4. Yıldırmanın, paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?

1.3. Önem

Bu çalışmanın, önemli olmasının nedenleri aşağıda açıklanmaktadır:

1. Paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik konuları yazında önemini kaybetmeyen kavramlardır.
2. Paternalist liderliğin, yıldırma ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile yazındaki boşluğun doldurulması düşünülmektedir.
3. Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkide yıldırmanın aracılık rolünün araştırılması bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmalara yarar sağlayacak olmasıdır.

1.4. Varsayımlar

1. Paternalist liderlik özelliklerinin, bireylerin yıldırma yaşamasına sebep olabilecek olumsuzluğu belli ölçüde azaltabileceği varsayılmıştır.
2. Paternalist liderin sergilediği tutum ve davranışlar bireylerin tükenmişlik yaşamasına sebep olacağı varsayılmıştır.
3. Yıldırma hareketlerinin, bireylerin tükenmişlik yaşamasına sebep olacağı varsayılmıştır.
4. Ankette yer alan ifadeleri, örneklemdaki işgörenlerin samimi ve dürüst bir şekilde cevaplandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın verileri toplanan bölge ile sınırlıdır.
2. Araştırmada incelenen değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
3. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların deneysel yapılamamasından kaynaklı sınırlılık, bu araştırma için de geçerlidir.
4. Araştırmada tüm evrene ulaşabilmenin güç olması nedeniyle örneklem Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Altıeylül ve Karesi ilçelerindeki ortaöğretim kurumları ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik, "bir kişinin iş amaçlarının ve stratejilerinin üstesinden gelmek ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan iş hareketlerinde kararlılığı ve uyumu sağlamak, grubu korumak, örgüt kimliğini tanımak ve örgüt kültürünü etkilemek gibi özelliklere sahip olmasıdır" (Yukl, 1989:252).

Paternalizm: Paternalizm, "iyilik, ilgi, ihtiyaç, yardım, değer ve mutluluk sağlama gerekçesi ile bireyin özgür davranışlarına müdahalede bulunma ve baskı yapma olarak tanımlamaktadır" (Dworkin, 1972:65).

Paternalist Lider: Farh ve Cheng (2000) göre "paternalist liderlik, kişisel bir atmosfer içerisinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen, yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren babacan tarzda bir liderlik stilidir" (Cheng vd., 2004:91).

Yıldırma: Brodsky (1976) göre "yıldırma, bir kişiyi ezmeye, yıpratmaya veya hayal kırıklığına uğratmaya yönelik tüm eylemlerin yanı sıra kışkırtan, korkutan ya da kişiye rahatsızlık veren tüm davranışlardır" (Einarsen, 1999:16).

Tükenmişlik: Freudenberger'a göre, "tükenmişlik, başarısız olmak, yıpranmak veya enerji, güç ve kaynaklara fazla gelen talepler sonucunda kişinin bitkin düşmesi ve tükenmesidir" (Freudenberger, 1977:90).

2. KURUMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik

İnsanlar, var olduğu ilk günden günümüze kadar geçen zamanda sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamıştır ve gelecekte de bir arada yaşayacaktır. Sosyal bir varlık olarak insanlar oluşturdukları grup içinde daima bir lidere gereksinim duymuşlardır (Gürsoy, 2005:1). "Liderlik", yöneltme işlevinin başarısı ve örgüt etkinliklerinin niteliği bakımından devamlı güncel olan ve dikkat çeken araştırma konularından biridir. Liderlik ile ilgili deneysel çalışmalar sanayi devriminden sonra arttığı görülse de lider ve liderlik kavramları çok uzun zamandan beri araştırılan konulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:215). Uzun yıllara dayanan liderlik araştırmalarına ve binlerce çalışmaya rağmen liderliğin, tam olarak ne olduğu ve nasıl elde edilebileceği konusunda hala net bir anlayış yoktur. (Graen ve Uhl-Bien, 1995:220). Liderlik, son zamanlarda yönetim alanında oldukça önemli olan ve üzerinde çalışılan konulardan biri olmuştur. Bütün işletmelerin en önemli unsurunun insan olması, insan unsurunun da ihtiyaçları gidermede ve amaçları gerçekleştirmede örgütlenmesi, liderliği zorunlu hale getirmiştir (Erdal, 2007:1).

2.1.1. Liderlik Tanımı ve Kavramı

Bloch ve Whiteley liderliği, karmaşık olan politik ve ekonomik ortamda globalleşen ülke işlevleri sebebiyle artarak zorlaşan bir işlev olarak tanımlamıştır (Bloch ve Whiteley, 2003:13). Genel anlamda "liderlik, bir grup bireyi, belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları yönlendirme, etkileyebilme bilgisi ve kabiliyetlerinin tümüdür" (Zel, 2011:110).

Her araştırmacı liderliği farklı bir şekilde kendi bakış açısıyla tanımlamıştır. Liderliğe ilişkin bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz: Kempner (1976) göre liderlik, zorlama yapmadan, başkalarının hareketleri üzerinde olumlu bir etki bırakabilme sürecidir (Güney, 2015:36). Casimir'e göre liderlik, çalışanlara esin kaynağı olma, grup amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşma ve grubu bir arada tutan bağlılığını koruma gibi çok sayıda çeşitli fonksiyonun bir arada toplanmasıdır (Bolat, 2008:2). Liderlik; belirli bireysel veya grup hedeflerine ulaşabilmek için bu hedefler doğrultusunda başka kişilerin davranışlarını üzerinde etkili olması, onları yönlendirmesi ile gelişen bir süreçtir (Ataman, 2001:453). Tracy'e (1990) göre

liderlik, bireyin kendisini samimiyetle izleyicilerine ulaştırabilme yeteneğidir (Budak ve Budak, 2010:72). Dolayısıyla liderlik, görev hedeflerini ve stratejilerini belirleme, bu hedeflere ulaşmak adına gerekli olan görev davranışında kararlılığı ve uyumu gösterebilmek, grup bakımını ve kimliğini anlamak ve bir örgütün kültürünü etkileyebilme sürecidir. (Yukl, 1989:253). Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Yalnız görüldüğü gibi tüm bu tanımların birleştiği ortak nokta genellikle aynıdır. Ortak kıstaslar; "belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirerek, harekete geçirecek liderin bulunmasıdır" (Zel, 2011:110).

2.1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Fark

Son yıllarda, yönetim biliminde sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlardan biri de liderlik ve yöneticiliktir. Liderlik ve yöneticilik uzun yıllar eř anlamlı kavramlar gibi birbirinin yerine kullanılsa da aslında birbirinden farklı iki kavramdır (Uzun, 2013:41). Liderliğin temelinde, başkalarını etkileyebilme ve onları bir amaca yönlendirme yer almaktadır. Bir başka deyişle lider; başkalarını etkileyebilen, gidilecek yeri ve nasıl gidileceğini gösteren, hedefleri belirleyerek yol çizen rehber bir kişidir (Erdal, 2007:9). Yönetici ise, bir takım amaçları gerçekleştirmek için insan ve insan dışındaki kaynakların yerinde ve zamanında uygun ve etkili şekilde eř güdümünü sağlayan kişidir (İlgar, 2005:36). Yönetici bulunduğu örgütü yasalardan aldığı güç ile işlerini belli bir düzen içinde yürüten, gerektiğinde küçük değişiklikler yapabilen, işleri daha çok idare eden kişidir. Lider ise büyük değişimlerin oluşturduğu fırsatları fark edebilen, belirsizlik ve risklere karşın bu fırsatları değerlendirerek yeni bir bakış açısı getirebilen kişidir (Ertürk, 2014:27). Marino'a (1999) göre, yöneticilik çalışanlardan talep ettiğiniz şeyleri yapmalarını sağlamaktır. Liderlik ise yapmalarını istediğiniz şeyleri çalışanların da istemelerini sağlayarak yaptırabilme yeteneğidir (Aslan, 2013:29). Son olarak Bennis'e (2002) göre ise yönetici, bir kopyadır. Taklit eder, var olanı kabullenir ve işleri doğru yapar. Lider ise, orijinaldir. İcat eder, mevcut duruma meydan okur ve doğru işleri yapar (Bennis, 2002:49-50).

2.1.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik, "örgütün hedeflerine ulaşabilmek için izleyicilerinin gönüllü katılımını sağlayan bir sosyal etki sürecidir." Bu tanım doğrultusunda liderin grubu yönlendirme, harekete geçirme ve hedefi gerçekleştirme kapsamındaki etkinliği,

grubun özellikleriyle meydana gelen “gücü” etkili kullanma yeteneğine bağlıdır (Erdal, 2007:12). Güç başkalarının davranışlarını etkileme becerisidir (Bolat, 2008:2). Bununla birlikte güç, bireylerin kendisini elde etmeden önce genelde iki yüzölçüm gösterdiği yokken istenmeyen ancak insanın doğası gereği istediği ve elde ettiği zaman sınırlarını zorlayacak şekilde kullanmayı tercih ettiği bir kavramdır (Uzun, 2013:44). Pfeffer'a (1992) göre ise güç, olayların yönünü değiştirme, direnci kırma, bireylere yapmayacakları şeyleri yaptırma gibi davranışları etkileme potansiyelidir (Aslan, 2013:71). Güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmesi için hangi kaynaklardan yararlandığını gösterir (Şimşek ve Çelik, 2016:66). Diğer bir deyişle güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap bulmaktadır (Karapostal, 2014:42-43). French ve Raven'a (1959) göre astlarını etkilemek için liderin kullanabileceği beş tür güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarını şöyle açıklanabilir (Yıldız, 2015:4):

- **Yasal (Biçimsel) Güç:** Bir mevkinin sağladığı yetkilerin kullanılmasından ortaya çıkar. Liderin organizasyon hiyerarşisi içinde bulunduğu statüsüne dayanan etkileme türüdür. Liderin elinde bulundurduğu yasal güç, astların lideri izlemesini zorunlu kılar (Sancak, 2014:5). Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Astlar, üstlerinden gelen isteklere kendilerini mecbur hissetmektedirler. Kişinin bulunduğu konum nedeni ile astlarını etkileyebilme gücüdür (Ören, 2006:17).

- **Ödüllendirme Gücü:** Astların yönergelere uymaları karşılığında üstün ödüllendirme yeteneği ve kaynağına sahip olduğuna ilişkin algıları ödüllendirme gücü olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2013:87). Ödüllendirme çeşitli biçimler de olabilir. Terfi ettirme, ücret artışı, statü değiştirme, daha iyi bir iş verme vs. gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Eğer lider astları ile ilgili bu husularda karar alabiliyorsa, onları etkilemek için önemli bir kaynağına sahip demektir (Yıldırım, 2012:36). Ödül vermeden kaynaklanan güçlerini kullanarak astlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilirler (Güney, 2016:391).

- **Zorlayıcı Güç:** Ödüllendirme gücünün tersine liderin istenilen davranışları yerine getirmemeleri durumunda astlarını cezalandırma olanak ve yeteneğidir (Bolat, 2011d:123). Zorlayıcı güç korkuya dayanır. Astların korkmasına neden olan her şey güç kaynağıdır. Bu gücün kaynağı, örgütlerde yöneticilerin, astları işten ve

bulunduğu mevkidenden çıkartma, fiziksel güç kullanımı gibi cezalandırmaya ilişkin davranışları içerir. (Budak ve Budak, 2010:78).

- **Uzmanlık Gc:** Lider pozisyonundaki bireylerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili güç kaynağıdır. Astlar, bir yöneticinin bilgi, yetenek, uzmanlık ve tecrübesini ne üçlüde nemliyor ve güveniyorsa lider, astlarını o derece kolaylıkla etkileyebilir (şimşek ve elik, 2016:67). Liderin görev konusunda sorun çözücü bir bilgi kaynağı olması, astları etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırmaktır (Güney, 2016:392).

- **Karizmatik Gc:** Güç kaynakları arasında en soyut ve en zor tanımlanıp ölçülebilir olanı karizmatik gctr. Karizma olarak adlandırdığımız, bireylerin bazı özellikleri ile diğerlerini etkilemesi, diğer bireylerin imrendiği ve hayranlık duyduğu bir insan olma özelliğidir (Aydoğmuş, 2004:10). Liderin kişilik özelliklerinin astlarına ilham vermesi, onların isteklerini dile getirmesi, bu kaynağın temelidir (İpek, 2014:26). Bu gc kaynağı, liderin daha çok doğuştan gelen kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir (şimşek ve elik, 2016:67).

2.1.4. Liderlik Kuramları

Horner'a göre "liderlik", bireylerin zihnini meşgul eden, araştırmacılar tarafından üzerinde tartışılan ve açıklık kazandırılmaya çalışılan en eski kavramlardan biri olarak nitelendirilebilecek önemli bir konudur. Uzun yıllar bu kavram üzerine çeşitli bağlamalarda ve teorik temellerde yoğun bir biçimde çalışılmıştır. Bu noktada liderliği anlamak oldukça karmaşık bir süreç olduğu için liderliğe dair araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Horner, 1997:270). Liderlik, "rgtlerde değişim gereksinimi ile bağlantılı olarak gelişme göstermektedir. Bu gelişmeler ile birlikte, birçok araştırmalar yapılmış ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda farklı kuramlar ortaya atılmıştır" (Akkoç, 2012:22). Liderlik sürecini nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Ya da lider olabilecek kişileri önceden belirleyebilir miyiz? Bu sorulara cevap verebilmek için liderlik ile ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Her bir kuram, liderlik sürecini açıklamak için liderliğin farklı taraflarını değerlendirmekte ve farklı değişkenleri ele almaktadır (Bolat vd. 2009:169). Bir yaklaşımın tam olarak açıklayamadığı liderlik olgusunu diğer bir yaklaşım açıklamaya çalışmaktadır. Böylece geliştirilen

yaklaşımlar liderlik kavramının tüm yönlerinin görülmesini ve anlaşılabilmesini sağlamaktadır (Yıldız, 2015:4).

2.1.4.1. Özellikler Kuramı

Rainey'e (1991) göre özellikler kuramı, liderlik konusunda, büyük liderlerin göstermiş olduğu liderlik unsurları ve özellikleri incelenerek geliştirilmiş ilk yaklaşımdır (Taşdan, 2012:23). Liderlik ile ilgili ilk araştırmalara "özellekle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlanmıştır". Liderin özelliklerinin doğuştan gelen ve kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunan tartışmalar özellik kuramı olarak adlandırılır (Arun, 2008:12). Bu kurama göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Elkins 1980'den akt.; Koçel, 2010:575). Başka bir deyişle, belirli bir grupta bir bireyin lider olarak benimsenmesi ve grubu yönlendirebilmesinin nedeni sahip olduğu özellikleridir (Koçel, 2010:575-576). Birey sahip olduğu özellikler nedeniyle lider olabilir veya olmayabilir. Kuşkusuz bu özellikler eğitim ve başka süreçlerle daha da geliştirilebilir. Ancak eğer birey özellikleri açısından zayıf kalıyorsa, diğer tüm destek faaliyetleri lider olmasında yeterli olmayacaktır (Genç, 2013:136). Dolayısıyla Owens'a (1976) göre bu kuramda önemli olan nokta, grup üyeleri arasından, lider olabilecek özelliklere sahip bireyleri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmaktır (Koçel, 2010:576). Liderin sahip olduğu özellikleri konusunda yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda liderin taşıması gereken özellikler şöyledir:

-Fiziksel Özellikler: Yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, güzellik, güçlü olma, güzel konuşma gibi özelliklerdir (Budak ve Budak, 2010:79).

-Düşünsel Özellikler: Dikkat, zeka, kararlı olma, ileri görüşlülük, sorumluluk, bilgi, yetenek, ikna etme gibi özelliklerdir (Budak ve Budak, 2010:80).

-Duygusal özellikler: Kendini kontrol etme, dürüstlük ve etik davranış, güven ve yüksek başarıma duygusu, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma özellikleridir (Bolat, 2011d:125).

-Sosyal Özellikler: Daft'e (1991) göre saygınlık, sosyal olma ve sosyal katılım, işbirliği ve arkadaşlık kabiliyeti, nezaket gibi özelliklerdir (Güney, 2007:362).

Northouse'e (2010) göre liderlik sürecini sadece lider değişkenine odaklanarak ele alan özellikler kuramı pek etkili olmamıştır (Bolatd, 2011:125). Yapılan çalışmalar neticesinde bazen grup içinde liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan izleyicilerin bulunduğu halde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür (Bolatd, 2011:125). Bu durum, liderlik sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için başka etkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Aslan, 2013:14). Bu nedenle liderin sahip olduğu özellikler yerine liderin nasıl davrandığına ve izleyicilerin özelliklerine ağırlık veren davranışsal liderlik kuramı ortaya çıkmıştır (Aydemir, 2010:5).

2.1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Araştırmacılar liderlik sürecini açıklamada özellikler kuramının yetersiz olması nedeniyle liderlerin davranış biçimlerini incelemeye başlamışlardır. Liderde var olan ya da olması gereken özellikleri bir kenara bırakıp liderin davranışları ile ilgili çalışmalar yaparak, bu konuda kuramlar geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu kuramlar “Davranışsal Liderlik Kuramları” olarak adlandırılmıştır (Güney, 2015:377). Davranışsal liderlik kuramı, liderin kişisel özellikleri yerine davranışlarını ele alan, liderlerin başarılı olmasında izleyicilerine karşı tavrı, onlarla kurduğu iletişim tarzı, amaçları belirlerken oluşturduğu görüntü ve yetki devri gibi davranışları ele alır. Bu kuram, liderin özellikleri değil, izleyicilerine karşı olan davranışlarını ve bu davranışların ne yönde olduğunu inceler (Ağırdaş, 2014:22). Owens'a (1976) göre davranışsal kuramında önemli nokta, lideri başarılı yapan konuların liderin sahip olduğu özelliklerinden ziyade, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ile lideri olduğu grubu oluşturan bireylerle olan ilişkilerinin niteliğidir (Demir, 2012:27). Bu kuramı savunanların, liderin özelliklerinden daha çok onların davranışlarına odaklanmalarının nedeni; davranışların kişilik özelliklerine kıyasla daha kolay gözlenebilir ve anlaşılabilir olmasıdır (Güney, 2015:377).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesi için yapılmış olan çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur (Arabacı, 2012:19). Bunlardan bazıları: "Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırması, Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Likert' in

Sistem 4 Modeli" çalışmalarıdır. Bu kuramlarda liderin sahip olduğu özelliklerden daha çok liderin davranışları üzerinde durulmaktadır.

2.1.4.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlik konusunda bir diğer kuram da durumsal liderlik kuramıdır. Hem özellikler kuramı, hem de davranışsal liderlik kuramının yeterli olmaması nedeniyle, liderlik ile ilgili daha etkili bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuş ve araştırmacılar tarafından diğer kuramların bir araya getirilmesinden oluşan ve işin kalitesi ile durumun gereklerini de ele alan 'modern' yaklaşım geliştirilmiştir (Zel, 2011:139). Durumsallık kuramı farklı durumlarda, liderlik davranışının önceden tahmin edilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Her ortamda geçerli olabilecek en başarılı liderlik şekli yoktur. Her ortam için en uygun bir liderlik şekline söz edilemeyebilir çünkü bu ortama göre değişir (Arun, 2008:20). Bu sebeple, bu kuram, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu tespit etmeye ve bu koşullara uygun liderlik şeklinin ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Zel, 2011:139). Gray ve Starke (1977) göre bu kuramın genel varsayımı farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının görülebileceği görüşünü temel almaktadır (Koçel, 2010:584). Lider, işin durumuna göre farklı davranış şekilleri sergileyerek astları motive eder ve onları başarılı ve etkin olmaya yöneltir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2001:223). Özetle, Huse ve Bowditch'a (1977) göre durumsallık kuramı en uygun liderlik tarzının şartlara ve durumlara göre farklılık gösterebileceğini söylemektedir (Koçel, 2010:584).

2.1.5. Liderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar

Günümüzün hızla değişen global rekabet ortamında örgütlerin verimliliğini sürdürmek ve artırmak amacıyla birçok yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında şüphesiz hızla değişen şartların etkisi ve farklılaşan insan zihniyetinin de yardımı olmuştur (Çağlar, 2004:96). Toplumsal ve örgütsel alanlardaki yeni oluşumlar ve gelişmeler ile birlikte liderlik alanında da farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Özellikler kuramına ve davranışsal kurama yapılan eleştirilere durumsallık kuramı bir derece çözüm olmuşsa da genel çerçevede liderlik kuramlarının net olarak geçerliliği konusunda hala ortak bir fikir yoktur. Bu nedenle liderlik kuramlarının araştırılması sürdürülmüş ve bununla birlikte yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Güney, 2015:408-409). Bu çalışmada, liderlik alanında

yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen "etkileşimci" ve "dönüşümcü" liderlik yaklaşımları açıklanacaktır.

2.1.5.1. Etkileşimci Liderlik

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar bu konu ile ilgili yeni bakış aıların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan biri davranışçı ekolün devamı olarak değerlendirilebilecek ve daha çok verimliliği ve faaliyetleri artırmaya yönelik liderlik tarzı olan 'etkileşimci liderlik' yaklaşımıdır (Bolat, 2008:48). Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin hale getirebilmek için onları çeşitli güdüleme yöntemleriyle başarılı kılmak isteyen bir liderlik yaklaşımıdır (Genç, 2013:142). Bu liderlik tarzı, liderlerin astlarını açıkça belirlenmiş görev tanımları ile motive ettiği ve astların amaçları elde etmedeki çabalarına göre ödüllendirildiği bir yaklaşıma işaret etmektedir (Bovee vd., 1993'den akt., Budak ve Budak, 2010:105-106). Black ve Porter'a (2000) göre etkileşimci liderlik, bazı ödüller vasıtası ile astların lideri takip etmesini sağlayan ve astların da buna karşılık kuralları doğru şekilde uygulamasını amaçlayan bu nedenle sadece az kapsamlı ve rutin değişiklikleri gerektiren bir liderlik türüdür (İşcan, 2002:91).

Bu liderlik tarzının temel özelliği, dengeye dayalı bir yaklaşım olmasıdır. Astların yüksek performanslarını ödüllendirerek ödöl-performans yüksekliği dengesi, düşük performanslarını cezalandırarak da, ceza-performans düşüklüğü dengesi sağlanmaya çalışılır (Genç, 2013:142). Etkileşimci lider, aktif veya pasif istisnalarla yönetim tekniğini kullanabilir. Eğer lider aktif istisnalarla yönetimi uyguluyorsa, eksikler veya hatalar ciddi bir sorun haline gelmeden önce, düzeltici eylemi gerçekleştirmek için performans sonuçlarını sürekli izler. Kural ve standartlardan bir sapma olup olmadığını izlemesi ve eğer böyle bir durum varsa düzeltmek için müdahalede bulunması üzerine kuruludur. Pasif istisnalarla yönetim ise lider ancak önemli bir sorun ortaya çıktıktan sonra düzeltici eylemde bulunur. Lider, bir sorunun var olduğunu tespit etmeden önce görevin tamamlanmasını bekler ve daha sonra eleştiriye müdahale eder veya daha ciddi ceza gerektiren önlemler alır (Elenkov, 2002:469).

2.1.5.2. Dönüşümcü Liderlik

Luthans'e (1995) göre etkileşimci liderlik, liderler ve astları arasında bir değişim ilişkisini içerirken dönüşümcü liderlik ise daha çok liderin, astlarının düşüncelerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini değiştirmesi görüşüne dayanır (Luthans, 1995:430). Yusof'ya (1998) göre ise dönüşümcü lider, izleyicilerinin ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve güdülenmelerini artırarak beklenenin üzerinde performans göstermelerini sağlayan liderlerdir (Güney, 2015:411). Ackoff'a (1999) göre, dönüşümcü lider, örgüt içinde, en uygun ortama ilişkin geniş görüşlülük oluşturulması yeteneğine sahip kişidir. Liderde olması gereken ideal bir özellik olan vizyon, daha iyi ve farklı bir durumu oluşturabilme ve ulaşabilme yolunu hayal etme yeteneğidir (Güney, 2007:372).

Dönüşümcü liderlik kavramının temel noktası, değişim kavramı ve örgütün değişimidir (Crawford, 2003:4). Dönüşümcü lider, mevcut durumun değişimine odaklanarak hem örgüt içindeki astların hem de örgütün statüsünü değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu değişiklikleri ve dönüşümleri gerçekleştirme yöntemleri idari tekniklerden oldukça farklıdır. Burada önemli olan nokta, liderin diğer örgüt üyeleriyle olan ilişkisi ve liderin karizma, ilham, ve vizyon gibi olgular aracılığıyla diğerleri üzerine olan etkisidir (Zhu vd., 2005:40). Liderin astlarına ilham kaynağı olarak, onların bakış açılarını, vizyon ve mantıklarını değiştiren bir yapı gösterdiği her durumda dönüşümcü liderlikten söz etmek mümkündür (Genç, 2013:142).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, etkin liderin izleyicilerin temel değerleri, inançlarını ve tutumlarını, örgüt tarafından belirlenen asgari düzeyin ötesinde performans ve başarı göstermeleri için isteklenebilsinler diye dönüştürdüğü ve değiştirdiği ortak bakış açısını paylaşmaktadırlar (Elenkov, 2002:469). Özetle Avolio'ya (1994) göre dönüşümcü lider, gelecek ile ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve izleyicilerini bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, izleyicilerine model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, izleyicilerine kendilerini aşmaları için ilham veren, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini sağlayan ve sonuçta beklentilerin üstünde bir performans elden eden kişidir (Çalıköğlü, 2004:35).

2.1.6. Paternalist Liderlik

Uluslararası liderlik üzerine yapılan araştırmalar, farklı araştırma yaklaşımlarını temsil eden bir yol ayrımındadır (Graen, 2006:100). Liderliğin tanımlanması, etkili liderliğin özünü yakalamak, tarih boyunca zor bir hedef ve uzun süren bir tartışma konusu olmuştur (House vd., 2006:57). Fakat Drost ve Von Glinow (1998) göre bu tartışmalar farklı kültürel bağlamaların içine sürüklendiğinde, mevcut bilgi ve anlayışlarımız oldukça sınırlı görünmektedir (Pellengrini ve Scandura, 2009:566). Bu noktada paternalist liderlik, liderlik araştırmalarında böyle bir alandır (Pellengrini ve Scandura, 2009:566-567). Paternalist liderlik, liderin kendisini izleyenlere bir baba gibi davranması anlamını içermektedir. Paternalist lider, izleyicilerine mümkün olan her konuda yardım eder, izleyicileri için endişelenir ve hatta izleyicilerinin kişisel sorunlarını da çözmeyi dener. Sonuç olarak çalışanlardan sadakat bekler (Anwar, 2013:109). Dorfman ve Howel (1988) göre Paternalizm, Çin, Japonya, Hindistan ve Kore gibi geleneksel Doğu toplumlarında çok görülen bir kültür özelliğidir (Aycan, 2001:12). Paternalist liderliği anlamak için önce bu liderlik türünün temelini oluşturan paternalizm kavramından söz etmek yararlı olacaktır.

2.1.6.1. Paternalizm Kavramı

Paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmalar son yirmi yıl içerisinde gelişmesine rağmen, liderlik anlayışı bakımından paternalizm, paternalizmi meşru otoritenin bir şekli olarak kavramsallaştıran Max Weber'in ilk çalışmalarına dayanmaktadır (Pelligrini ve Schaundura, 2008:568). Jackman'a (1994) göre Weber, paternalizm incelemesinde iki konunun üzerinde durmaktadır. Birincisi, toplumsal değişmenin yani içinde yaşanılan çağa uygun olma durumu, ailevi kuralları, hakları, otorite biçimini destekleyen geleneksel yetkinin şeklidir. İkincisi ise işverenlerin faydalanabildiği pek çok taktikten daha çok, bir taraflı olacak şekilde kavramsallaştırılmasıdır (Pedavic ve Earnest, 1994:389). Suber (1999) göre Paternalizm, Latince "pater (baba)" sözcüğünden türeyen, başkalarına bir aile büyüğü gibi davranarak, koruma ve kollama anlamındadır (Yaman, 2011:36). Paternalizm; iyilik, ilgi, ihtiyaç, yardım, değer ve mutluluk sağlama gerekçesi ile bireyin özgür davranışlarına müdahalede bulunma ve baskı yapma olarak tanımlanmaktadır (Dworkin, 1972:65). Bir başka tanıma göre paternalizm, örgütlerin

ast-üst ilişkisine dayanan sistemde, yöneticinin aile yaşamına benzeyen bir şekilde çalışanların hem kişisel hem de iş hayatlarına danışmanlık yaptığı bu duruma karşılık çalışanlardan sadakat ve azim istediği bir yaklaşım olarak tanımlamıştır (Gelfand vd., 2007:493). Bununla beraber "paternalizm; bir kişinin, başkalarının olumsuzluk yaşamasını engellemek ya da başkalarına yararlı olabilmek adına diğerlerinin taleplerinin tersine müdahale etmesi olarak da tanımlanabilir" (Erben ve Güneşer, 2008:957). Paternalizm konusunda yapılan tanımlara dikkat edildiğinde tüm bu tanımların ortak yanı, koruyan ve şefkat gösteren üst ve onun kurallarına uyararak söz dinleyen ast olarak görülür. (Burak, 2016:34). Bireyciliğin ön plana çıktığı kültür değerlerinin tersine, daha çok toplumcu ve güç mesafesi fazla olan kültürlerde paternalizme rastlanmak mümkündür (Yaman, 2011:39). Bir başka ifadeyle, İtaat etmenin, bağlılığın baskın olduğu toplumcu kültürlerde paternalizm ile ilgili olumlu düşünülmektedir. Bunun tersine, kendi davranışlarını düzenleme bu davranışlara yön verme ve kendine yetebilme gibi özelliklerin olduğu bireyci kültürlerde paternalizm kabul görmeyen bir kavramdır (Aycan, 2001:14).

2.1.6.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Liderlik yaklaşımlarının kültürel yapıya göre değişkenlik gösterdiğinin anlaşılması sonucunda, kültür yapısı birbirinden farklı olan toplumlarda çalışanların istediği liderlik tarzlarının ne olduğu da araştırmaya başlanmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2006:265). Batının haricindeki topluluklar liderlik konusu ile ilgili birçok araştırmada, çeşitli topluluklarda liderliği biçimlendirme ve tanımlamada milli kültürün önemini vurgulanmıştır. Yapılan araştırmalarda, Batı ve Batı haricindeki liderlik gelenekleri arasında farklılığın olduğu anlaşılmıştır (Fidler, 2000; Hallinger ve Leithwood, 1998; Hofstede, 1998'den akt., Law, 2012:2). Asya ve Ortadoğu ülkelerinde araştırılan liderlik kavramı Batı kültürlerinde görülen liderlik tarzlarından farklıdır. Farklı olan bu liderlik yaklaşımlarından biri de paternalist liderliktir (Cerit, 2013:841). Türkiye, Asya'da ve Ortadoğu'da yer alan ülkeler gibi çoğulculuk, güç mesafesi yüksek ve paternalizm gibi özelliklere sahip olması sebebiyle "*paternalistik liderlik yaklaşımının*" görüldüğü bir ülke olarak ifade edilebilir. Türkiye'deki çalışanların tercih ettiği liderlik anlayışının, paternalist liderlik olduğu düşünülmektedir (Cerit, 2012:35-36). Bu zamana kadar paternalist liderliğe ilişkin olarak araştırmacılar farklı araştırmalar yapmış ve bu araştırmalardan elde edilen bilgilerle çeşitli tanımlar elde edilmiştir. Bu tanımlardan bazıları; "paternalist

liderlik, astlarını kendi iyilikleri için bir baba tavrıyla koruyan ve kollayan, profesyonel ve kişisel hayatlarında yer alan bir yöneticinin uyguladığı liderlik tipi olarak düşünülebilir. Astlara gerekli kaynaklar sağlanır, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı korunur ve astlar da bunların karşılığında çok çalışır, lidere karşı saygılı, bağlı ve sadık olurlar" (Paşa vd., 2001:561; Gelfand vd., 2007:493; Schroeder, 2011:3). Bir başka tanım ise, paternalist liderlik, "örgüt üyelerinin hem iş hem de iş dışı yaşamı ile ilgilenen onlara bir baba şefkati ile yaklaşır, koruyup-kollayan ve karşılığında ise koşulsuz itaat bekleyen liderlik davranış tarzı" olmaktadır (Burak, 2016:45). Farh ve Chang (2000) paternalist liderliği, "kişisel bir atmosfer içinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren babacan tarzda bir liderlik stili" olarak tanımlamaktadır (Cheng vd., 2004:91). Singh ve Bhandarker'a (1990) göre paternalist liderliğin tanımı; "kişi çalıştığı ortamda yetkilendirilmesine, korunmasına ve gelişimine yönelik sembolik anlamda bir baba figürü ararken, bu figürü bulduğunda hürmet etmenin yanı sıra gönüllü bir şekilde otoriteyi kabul eder" şeklindedir (Akdeniz, 2016:14).

Irving ve Longbotham (2007) göre "paternalist liderlik, çoğunlukla yapısal olarak hiyerarşinin benimsendiği örgütlerde yer almaktadır" (Keklik, 2012:80). Paternalist liderlik tarzında lider izleyicileri ile kendi ailesiymiş gibi ilgilenmektedir. Paternalist lider göstermiş olduğu ilginin karşılığında izleyicilerinden sadakat ve bağlılık beklemektedir. Paternalist lider, bağımsız davranışlar sergilediklerinde izleyicilerine ceza verebilmektedir (Yaman, 2011:36). Paternalistik liderlik tarzının temellerinde yer alan bu görüşte liderin baskın yapısı, liderin çalışanlara ve gelişimlerine yönelik ilgi ve alakası, astların liderin otoritesini kesin kabulü, liderin ahlaki öğretilerine ve kurallara bağlılığı gibi hususlar ön plandadır (Yardımcı, 2010:19). Blake ve McCause (1991) göre "burada asıl vurgulanmak istenen düşünce astların liderlerine karşı olan bağlılığıdır. Astlar, liderlerinin isteği yönünde davranır ve boyun eğerse, paternalist liderin sevgisini kazanırlar. Bu durum ise çalışanın daha çok güdülenmesini sağlar. Fakat bu durum astların üstünlük kullanmasına ve kendi başına hareket etmesine engel olarak örgütün hedeflerine katılımı azaltır" (Keklik, 2012:80). İzleyiciler, liderlerine ve değerlendirmelerine tam anlamıyla güven duymaktadırlar. Liderin fikirlerine alternatif fikir güven eksikliği olarak anlaşılabilirdiğinden dolayı toplum içinde, izleyiciler tarafından fikirlerinin açıklanmaması gerekmektedir (Yaman, 2011:44-45). Paternalist liderler çalışanları

ile yakın bir iletişim kurarak onlara rol model olan bu liderler, her koşulda destekleri ile çalışanlarına güç verirler. Zaman zaman özel hayatlarına olan müdahaleleri bunaltıcı olsa da personel için işverenin bu tutumu olumlu olarak algılanmaktadır (Akdeniz, 2016:15). Astın, liderine gönüllü bir biçimde uyum ve bağlılık gösterebilmesi için, liderin bir aile büyüğü gibi yardımcı olması ve yetkisini bu yönde kullanması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, tek başına gösterilen baskı, gücün haklılığını hızla tüketecektir (Zhang, 2009:199).

Van de Veer (1986) göre paternalizmin en temel diğer bir varsayımı ise "liderin veya yöneticinin astı için neyin en iyi olduğunu biliyor olmasıdır". (Yardımcı, 2010:20). "Paternalist lider önemli kararlar veren, bütün önemli bilgileri kontrol eden, önemli işler yapan, kısaca örgüte ait bütün önemli faaliyetleri yürüten kişidir. Astlar, işlerin gösterildiği ve söylendiği şekilde yapılması, liderden gelen bilgileri araştırmak ve sorunlara çözüm bulmak için hazır bulunurlar" (Anderson, 2005:2). Liderler, birlikte çalıştığı astlarından farklı yetenek ve nitelikte veya daha birikimli doğru kararlar verebilen bir yapıda da olabilir. Ancak Paternalizm ile benimsenen bakış açısından bakıldığında ise, böyle bir durumun olma ihtimali bırakın kabul edilmeyi sorgulanamaz (Van de Veer, 1986 akt., Yardımcı, 2010:20). Astlar, algılamış oldukları aidiyetlik duygusu ve aile atmosferi nedeniyle liderlerine koşulsuz boyun eğerek ve bağlılık göstererek işlerini yaptıkları, güven ve saygıya dayalı liderlik modelidir (Akdeniz, 2016:15).

2.1.7. Paternalist Liderlik Boyutları

Aditya vd. (2000) göre yazında, bazı araştırmacılar etkin liderliğin önemli bileşenleri olarak kişilerarası ve ilişkisel yeteneklere odaklanmışlardır (Dickson ve Den Hartog, 2005:353). Bu alanda yapılan liderlik araştırmalarında giderek önemi artan ve ilişkisel liderlik yaklaşımlarından biri de paternalist liderliktir. Evrensel yönetim yazınına olan ilginin artması nedeniyle paternalist liderlik, uluslararası liderlik çalışmalarında önemli bir kavram haline gelmiştir (Pellengrini ve Scandura, 2008:566-567). Önemli bilimsel ve pratik gelişmelere karşın paternalist liderlik yazınında hala çözülmeyi bekleyen birçok konu vardır. Bunlardan biri de paternalist liderlik boyutlarıdır (Aycan, 2006:446). Paternalist liderlik boyutları ile ilgili yazını incelediğimizde iki temel sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi Aycan (2006) paternalizmi, "çıkarıcı" ve "iyi niyetli" paternalizm olarak iki boyuta

ayırıştır (Aycan, 2006:455). İkincisi ise, Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar; "otoriter", "yardımsever" ve "ahlaki liderlik" boyutlarıdır (Farh ve Cheng, 2000:94). Cheng vd.'nin (2004) üçlü paternalistik liderlik modelini kullanan araştırmalar Çin ve Tayvan'da yürütülmektedir. Diğer taraftan Aycan vd. (2000) paternalizmi ilk önce boyutu olmayan bir kavram olarak Kanada, Hindistan, Amerika ve Türkiye'de yapılan deneysel araştırmalarda incelemiştir. Son zamanlarda ise, Pellegrini ve Scandura (2006) ve Pellegrini vd. (2010) paternalizmi Türkiye, Hindistan ve Kuzey Amerika'daki işletmelerde çalışmışlardır (Türesin, 2012:17).

2.1.7.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Kim'e (1994) göre yazında en çok üzerinde durulan iki tür paternalizm vardır. Bunlar: "çıkarıcı" ve "iyi niyetli" paternalizmdir (Aycan, 2001:16). Bu iki çeşit paternalizm arasındaki ayırım ise astın ve üstün tutumlarını güdüleyen güçtür (Aycan, 2001:16). Kim'e (1994) göre paternalist liderliği sınıflandırırken liderin tutumları ardındaki niyet önemlidir. Paternalizmi farklı şekilleri arasından ayırt edebilmek için niyetin anahtar bir rolü vardır (Aycan, 2006:455). Paternalist liderin gösterdiği yakınlık ve bağlılığın, hem "çıkarıcı" hem de "iyi niyetli" paternalist liderlik boyutları için ortak davranış şekli olduğu, bu noktada niyetin ise en ayırt edici özellik olduğu söylenebilir. (Aycan, 2001:16). Çıkarıcı paternalizmde, vurgu neredeyse yalnızca örgütsel sonuçlara yönelirken, iyi niyetli paternalizmde çalışanın refahı için gerçek bir endişe vardır. Çalışan bakış açısına göre, paternalist lidere olan sadakat, iyi niyetli türdeki paternalizmin cömertliğini ve ilgisini sürdürmenin bir yoludur. Aksine çıkarıcı paternalizmde çalışanlar, temel olarak lidere, ihtiyaçlarının karşılanabileceğini veya kritik kaynaklardan mahrum bırakabileceklerini bildikleri için sadakat gösterir (Aycan, 2006:455). Çıkarıcı paternalizmde, lider astlarının uyum ve bağımlılık göstermesi için ödülleri ve cezaları kontrol altında tutar. Başka bir deyişle, astlar ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak için uyum göstermektedirler. İyi niyetli paternalizmde de lider kontrol kullanmaktadır ama önemli nokta burada niyettir. Amaç astların huzurunu arttırmaktır. Astlar kendi yararları için gönüllü olarak kuralları uygular ve liderlerinin kararlarına saygı gösterirler (Aycan, 2006:456).

Aycan (2001) paternalist liderlik boyutları ile ilgili sınıflandırmasını, güç hiyerarşisine göre yapmıştır. Bu sınıflandırmayı, gücü elinde bulunduran üstün ve daha pasif konumda olan, boyun eğen astın rolleri bakımından değerlendirmiştir (Erben, 2004:350). Çıkarıcı paternalizm boyutunda lider, statü ve gücünü daha çok kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmaktadır. Örneğin bu liderler güç ve otoritesini kaybetmemek için değişime direnebilirler. Ailelerinin toplumdaki statüsünü korumak için iktidarda kalmak isterler. Çalışanlar ile yakın ve iyi ilişkiler kurmalarına rağmen resmiyet ve saygı beklerler (Aycan, 2002:7). "Çıkarıcı" paternalizm de üst kendi çıkarları için astlarına yakınlık göstermekte, ast ise yine kendi çıkarları doğrultusunda üste itaat etmektedir. Bu liderlik türünde üst isteklerini elde etme edebilmek için astı kontrol eder ve astta buna karşılık kişisel çıkarları için üste boyun eğme davranışı gösterir. Buradaki ilişki otoriter bir yaklaşımdır. "İyi niyetli" paternalizmde ise lider astının iyi olmasını ve rahatını gerçekten düşünür ve buna karşılık da ast liderine duyduğu saygı nedeniyle sadakat göstermektedir (Erben, 2004:350). Üst, astının iyiliği için olduğunu düşünerek onu kontrol eder, ast da bu durumu benimsediği için üste itaat etmekte ve güvenmektedir. Bu ilişkide ise otokratik bir yaklaşımdan söz edilir (Aycan, 2001:18). Bu bilgiler doğrultusunda "otokratik" ve "otoriter" yaklaşımın farkını açıklamak yararlı olur. Otoriter liderin gücünde kesinlik söz konusudur. Lider, astına karşılığında bir şey verme mecburiyeti olmadığı halde astından bağlılık ve sadakat isteyebilir. Bu durum karşısında astın bağlılığı gönülsüzdür. Otokratik yaklaşımda ise kontrolün olması astın kendi iyiliği adına olması nedeniyle astın bağlılığı tümüyle gönülsüz değildir. (Aycan, 2001:18).

Aycan'ın (2001) iki yönetim tarzı olan otoriter ve otokratik yaklaşım ile birlikte iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizmi açıklayan kavramsal çerçeveyi gösteren model şekil 1'deki gibidir.

		Davranış	
		Üst: İlgil Alt: Sadakat	Üst: Kontrol Alt: Boyun Eğme
Üst: İyiliğini Düşünmek Alt: Saygı	Motivasyon	İyi Niyetli Paternalizm	Otokratik Yaklaşım
Üst: Çıkarlarına Uygun Düşmek Alt: Ödül Beklentisi Cezaların Önlenmesi		Çıkarıcı Paternalizm	Otoriter Yaklaşım

Şekil 1. Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişisini Gösteren Kuramsal Model

Kaynak: (Aycan, 2001:18).

Aycan'a göre ast ile üst arasındaki paternalist ilişki aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Aycan, 2006:457):

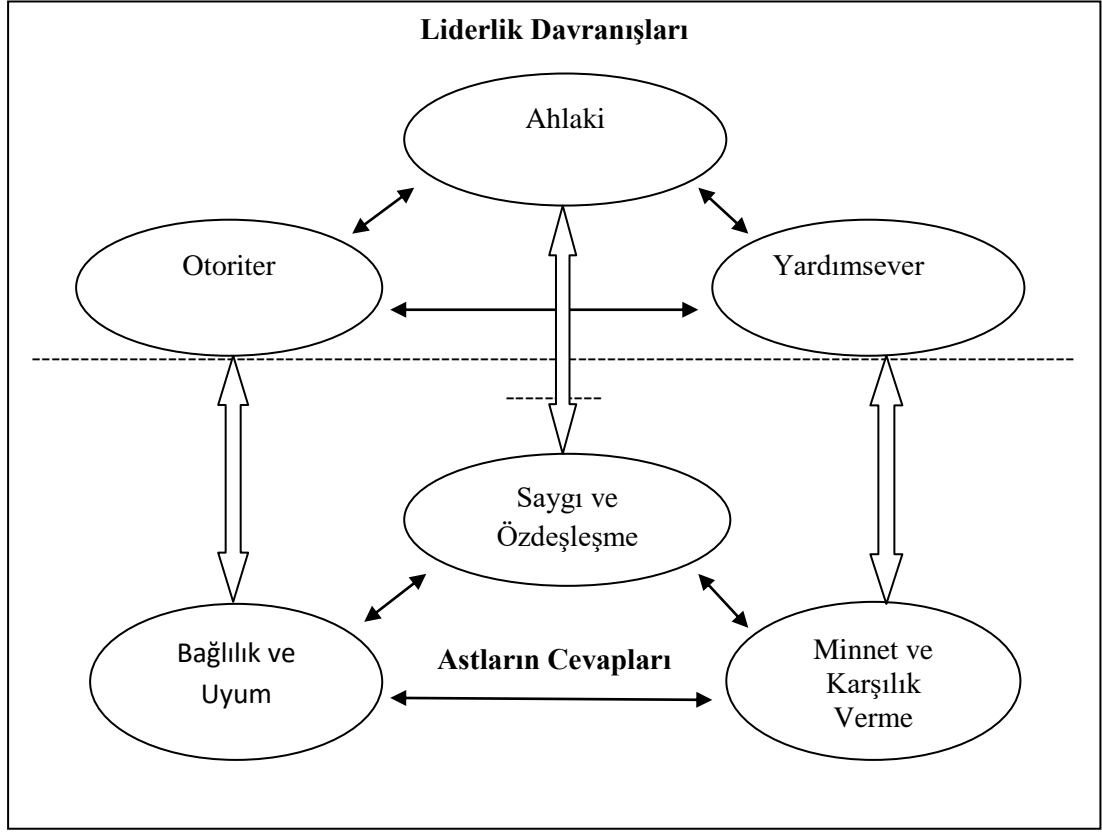
- İşverenler, çalışanların terfi ettirmeleri için gerçekten özen gösterirler (iyi niyetli paternalizm)
- İşverenler, çalışanlarını gerçek anlamda önemsemezler (çıkarıcı paternalizm)
- İşverenler, çalışanlarını daha fazla çalışmalarını sağlamak için kontrol eder (otoriter lider)
- İşverenler, çalışanlarını refahlarını arttırmak için kontrol eder (otokratik lider)
- Astlar, üstlerine duydukları saygı nedeniyle sadakat gösterirler (iyi niyetli paternalizm)
- Astlar, üstlerine karşı yarar sağlamak ve ceza almaktan kaçınmak için sadakat ve saygı gösterirler (çıkarıcı paternalizm)
- Astlar, yarar sağlamak ve ceza almaktan kaçınmak için üstlerine uyum ve bağlılık gösterirler (otoriter lider).
- Astlar, üstlerine saygının ötesinde uyum ve bağlılık gösterirler (otokratik lider)

Tüm bu bilgilere ek olarak, paternalist liderliği, diğer liderlik yaklaşımlarından ayırt eden birtakım davranış biçimlerinin olduğu görülmektedir. Bu davranış biçimleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aycan, 2006: 449; Çalışkan ve Özkoç, 2016:241).

- İş yerinde aile ortamı oluşturmak: Lider, iş yerini kendi ailesi olarak kabul eder ve astlarına bir baba gibi davranır. Astlarının, iş ve özel yaşamlarıyla ilgili öğütlerde bulunur.
- Astlara yakın-samimi davranmak: Lider, astlarıyla ayrı ayrı yakından ilgilenir. Astını bireysel yönden (bireysel sorunlar, ailevi meseleler gibi) takip eder. Astının refahı lider için gerçekten önemlidir.
- Astların iş yaşamı dışındaki alanına katılmak: Lider, astlarının yaşamlarındaki gerekli ve önemli olan durumlarda (düğün ve cenaze törenleri, mezuniyetler gibi) ailenin bir bireyi gibi katılır. Astlarının ihtiyaç duymaları halinde onlara yardım eder.
- Sadakat Beklemek: Lider, astlarından sadakat ve bağlılık göstermelerini bekler. İş yerinde acil bir durum söz konusu olduğunda, kendi özel hayatları pahasına olsada derhal katılmalarını ister.
- Otorite ve statünün kabul edilmesi: Astlar, liderin otoritesini isteyerek kabul eder. Lider, astlarının statüye uygun şekilde davranmalarını istemektedir çünkü lider için statü farklılıkları önemlidir. Lider, astlarının kariyerleri için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır ve otoritesinden şüphe duyulmasını istemez.

2.1.7.2. Farh ve Cheng Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Silin 1976 yılında paternalist liderliği güçlü disiplin ve otoriter yaklaşım ile yardımsever ve ahlaki bütünlüğü birleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır (Cheng vd., 2004:91). Bu tanıma dayanarak Farh ve Cheng paternalist liderliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar; "otoriter", "yardımseverlik" ve "ahlaki" boyutlardır (Farh ve Cheng, 2000:94). Otoriter liderlik, astlara karşı kesin otorite ve denetleme sağlayan, astlardan sorgulanamaz itaat bekleyen bir yaklaşımdır. Yardımsever lider, astlarının kişisel veya ailevi refahları için gerçek bir endişe gösterirler. Ahlaki liderlik ise, liderin kendisinde bulunan erdem, disiplin ve ahlakı ile ilgili bir yaklaşımdır (Cheng vd., 2004:91). Farh ve Cheng'in (2000) paternalist liderliği üç boyutta incelediği "yardımsever", "otoriter" ve "ahlaki" liderlik tarzlarının birbiriyle ve astların verdikleri yanıtlarla etkileşimini gösteren modeli şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2. Paternalist Liderlik ve Astların Cevapları

Kaynak: (Frah ve Cheng, 2000:120).

Modele göre paternalist liderliğin boyutlarından; otoriter liderlik bağlılığın ve uyumun güçlü cevabını oluşturmaktadır. Yardımsaver liderlik daha çok astın gördüğü iyilik karşısında kendini borçlu hissetmesine neden olmaktadır. Son olarak ahlaki liderlik ise saygı ve özdeşleşmeye neden olmaktadır.

Otoriter liderlik boyutu, astlara korku salmanın beş türünü kapsamaktadır. Bunlar; güçlü baskı, otorite ve kontrol, niyeti gizleme, katı ölçütler ve prensiptir (Cheng vd., 2004:91). Bu tarz liderler astlarını görevlendirmekten ve onlardan gelen önerileri kabul etmekten nefret ederler. Aksine, astlarından gelen bilgileri ellerinde tutup, saklamayı tercih ederler. Bu liderler güçlü otoritesini devam ettirmek için astlarından gelen itirazlardan hoşlanmazlar. Ast, liderinin arzu ettiği gibi bir performans gösteremezse lideri tarafından hemen eleştirilir ve performansını artırması için baskıya maruz kalır. Astın lidere itiraz etme durumu söz konusu değildir. Saygı ve sadakat açıkça göstermelidir. Astın kullandığı tüm kaynakları ve bilgileri lider kontrol eder. Kararlara katılma, performansın değerlendirilmesi ve

ödüllendirme gibi konularda çalışanlar lideri ile çok fazla iletişim kurma imkanına sahip değildir (Cheng vd., 2004:91; Türesin, 2012:20-21, Burak, 2016:52).

Diğer bir boyut olan yardımsever liderliğin kültürel kökleri Konfüçyüs'ün beş kardinal ilişki ve karşılıklı olma ilkesine dayanmaktadır. Bunlar; sadık vekil ile yardımsever kural koyucu, baba ile evlat, adil koca ile uysal karısı, anlayışlı ağabey ile itaatkar kardeş, merhametli büyük ile saygılı küçüktür. Beş kardinal ilişkiye göre ideal olan baba evlatlarına karşı merhametli olmalı ve çocukları da babalarına karşı saygı duymalıdır (Cheng vd., 2004:92).

Zhao ve Bo (2007) yardımsever liderlik boyutu "kişiselleştirilmiş ilgi", "anlayış" ve "bağışlama" gibi davranışlar bulunmaktadır (Türesin, 2012:21). Zhao ve Bo (2007) göre bu davranışları şöyle açıklayabiliriz. Kişiselleştirilmiş ilgi, liderin astlarına aile üyeleri gibi davranması ve yardıma ihtiyaçları olduğunda onların yanında olması anlamlarına gelmektedir. Anlayış ve bağışlama ise, astlar bir hata yaptığında lider onları mahcup duruma düşürmektense bağışlamayı tercih etmesidir. Yardımsever liderliğin özelliklerinden biri, liderin astlarının kişisel problemleriyle ilgilenmesidir. Bir diğeri ise, astlara yapılan bu yardımların uzun süreli olmasıdır. Son olarak ise lider, sıkıntılı durumda olan astlarını korur (Burak, 2016:53-54).

Redding'e (1990) göre yazarlar arasında otoriter ve yardımsever liderlik davranışlarını neyin oluşturduğu konusunda bir fikir birliği vardır. Ancak ahlaki liderlik hakkında bunu söylemek güçtür. Çünkü bu yazarlar ahlaki açıdan üstün olmak için bir liderin sahip olması gereken erdemler veya nitelikler konusunda tutarlı değildir. Silin'in ahlaki liderlik fikri, kanıtlanmış ticari başarıya ve fedakarlığa bağlı değildir. Fedakarlık açıkça bir erdem olmasına rağmen ticari başarı her zaman Çin toplumlarında ahlak ve bütünlük göstergesi değildir (Frah ve Cheng, 2000:94). Bu ahlaki şart, insanın gönül rahatlığı, makul olma, hoşgörü, büyüklere saygı ve çalışanlara karşı sorumluluk duygusu gibi geniş bir küme içerir (Frah ve Cheng, 2000:94).

Ahlaki liderlik boyutu, dürüst olma, sorumluluk alma, uygun davranma ve bencil olmama ilkelerini içermektedir (Köksal, 2011:108). Chen ve Kao (2009) göre bu boyut, öz disipline sahip olma ve bencil olmama ile anlayışlı ve adil olmaya odaklanır (Cerit, 2013:841). Ahlaki liderlik, "bütünlük ve birinin yükümlülüklerini yerine getirme", "başkalarından asla faydalanmama" ve "özverili erdemlilik" gibi

örnek teşkil eden davranışları içermektedir (Cheng vd., 2004:91). Wasti vd. (2007) göre bu tarz liderler, astlarının haklarını korur, gelişimlerinin önüne geçmez ve örgüte zarar vermezler. Lider, astları için bir örnek teşkil eder. Lider gücünü kişisel çıkarları için kullanmaz. Ahlaki lider, verdiği sözü yerine getirir ve kendini işine adar. Bunların neticesinde izleyiciler lidere saygı duyarlar; onunla özdeşleşirler ve zamanla bu lidere bağlı olma eğiliminde oldukları için; onun değerlerini benimserler (Türesin, 2012:22).

"Paternalistik liderlik, disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle ifade etme ile birleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır." Paternalist liderin davranışları ile astlardan beklenen davranışlar aşağıdaki tablodaki gibi gösterilebilir (Tetik ve Köse, 2015:31).

Tablo 1. Paternalist Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar

Lider Davranışı		Astlardan Beklenen Davranış
<p>Otorite ve Kontrol</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yetki vermede isteksizlik • Yukarıdan aşağıya iletişim • Bilgi gizliliği • Sıkı kontrol • Astların yeterliliğini küçümseme • Astların önerilerini önemsememek • Astların katkılarını küçümseme <p>İmaj Yaratma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ağır başlı davranma • Yüksek düzeyde öz güven sergileme • Bilgi manipülasyonu <p>Öğretici Davranış</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek performans için ısrar etme • Düşük performans nedeniyle astları azarlamak • Astların gelişimi için rehberlik yapmak talimatlar vermek 	↔	<p>Uyum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Açık destek vermek • Yönetici ile çatışmaya gimekten kaçınma • Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma <p>İtaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderin talimatlarını koşulsuz kabul etme • Lidere sadık olma • Lidere güvenme • Saygı ve Korku • Derin saygı gösterme • Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile açıklamak <p>Utandırma Duygusuna Sahip Olma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hataları kabul etmeye hazır olma • Liderin talimatlarını ciddiye alma • Hataları düzeltme ve gelişim gösterme
<p>Kişiselleştirilmiş İlgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Astlara aile üyeleri gibi davranmak • İş güvenliği sağlamak • Kişisel problemleri olduğunda destek olmak • Bütüncül ilgi göstermek • Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak • Astların ciddi hatalarında dahi onları korumak 	↔	<p>Minnettarlık gösterme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderin iyiliğini asla unutmam ve karşılığını vermeye çalışmak <p>Karşılıklı bulunmak için çaba harcamak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çıkarını lideri için feda etmek • Görevlerini ciddiye almak • Liderin beklentilerini karşılamak • Özenle çalışmak
<p>Cömertlik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak • Örgütün çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak • Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek <p>Örnek olarak öncülük yapmak</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş ve kişisel yaşamlarında örnek olarak hareket etmek 	↔	<p>Özdeşleşme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek • Liderin değerlerini benimsemek <p>Model Alma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderin davranışlarını örnek almak

Kaynak: (Farh ve Cheng, 2000:98).

2.2. Yıldırma

1990'lı yıllarda bilhassa Avrupa'da ve sonrasında tüm dünyada, konu ile ilgili önemli araştırmaların yapılmaya başlaması ile birlikte "yıldırma" olgusu örgütlerde sıklıkla karşılaşılan çok büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmakta ve yıldırma ile baş edebilmenin önemi giderek daha da artmaktadır. Günümüzde birçok ülkede, yıldırma ile ilgili çalışmaların ağırlık kazanması, yıldırma kavramının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Tınaz, 2011:1).

2.2.1. Yıldırma Kavramının Tanımı

"Yıldırma, ingilizce ismiyle mobbing, Latince kararsız kalabalık anlamında olan mobile vulgus kelimelerinden türeyen, mob fili, bir yerin etrafında toplanmak, saldırıda bulunmak ve rahatsız edici davranmak anlamındadır. Mobbing ise, kanun dışı şiddet gösteren ya da düzeni olmayan kalabalık olarak ifade edilmektedir" (Davenport, Elliot ve Schwartz, 2003:3). Bu kavram ilk olarak hayvanların davranışlarını araştıran bir bilim insanı olan Konrad Lorenz tarafından, 1960'lı yıllarda bir grup küçük hayvanın, daha büyük tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi kaçırmayı) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamada kullanılmıştır (Davenport, vd., 2003:3). "Psikolojik taciz" terimi ilk olarak tek bir hayvana, bir çok hayvanın yaptığı saldırı olarak ifade edilirken; bu terim ilk kez Heinz Leymann tarafından, örgüt çalışanlarına karşı yapılan saldırıları açıklamak için kullanılmıştır (Cicerali ve Cicerali, 2014:9). Yıldırma, "iş hayatının var olduğu ilk zamandan, şimdiki zamana kadar yaşanan fakat insan doğası gereği açığa çıkarmaktan kaçınılan, sanki bilinmezden gelen karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur" (Tınaz, 2006:13).

Türk Dil Kurumu, psikolojik taciz teriminin Türkçe anlamının "bezdiri" olduğunu ifade etmiştir. Bezdiri ise "iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip, kişilerin huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Bir işyerinde uygun olmayan davranışların, bireyi yıldırma amacıyla yapılması bunun sonucunda bireyin ruhsal bakımdan yıpranması ve yıldırma kavramının Türkçe yazında da giderek kabul görmesi, bu tez çalışmasında "mobbing" kavramının Türk Dil Kurumunun tanımladığı "bezdiri" kelimesi yerine "yıldırma" olarak kullanılması tercih edilmiştir (Güngör, 2017:4).

Örgütlerde sıklıkla rastlanan yıldırma faaliyetlerine duygusal saldırı diyebiliriz. Yıldırma, bir veya daha fazla insanın, başka kişileri kendi isteği veya isteği dışında bir başka kişiye yönelik çevresinde birleştirmesi, devamlı olumsuz davranması, alay etmesi, küçük düşürmesi ve kişinin saygınlığına zarar vermesi gibi çeşitli şekillerde, iş yerinde olumsuz bir atmosfer oluşturarak onu işini bırakmasına zorlamaktır (Davenport vd., 2014:33). Brodsky (1976) yıldırma kavramını, "bir bireyin başka bir bireyi yıpratmak, engellemek, eziyet etmek ya da bir tepki vermeye zorlamak amacıyla yaptığı tekrarlayan ve devam eden, korkutan, kışkırtan, baskı altına alan, rahatsız eden davranışlar" olarak tanımlamıştır (Einarsen, 1999:16). Yıldırma "çalışma hayatında, bir veya birkaç kişinin genelde tek bir kişiye sistematik bir şekilde yönelttiği, kişiyi çaresiz ve savunmasız bir durumun içine iten düşmanca ve etik dışı davranışlardır" (Leymann, 1996:168). Kile (1990) göre yıldırma, "yönetici pozisyonundaki kişinin kendine bağlı çalışana ya da bir çalışanın iş arkadaşına açık ya da gizli şekilde gerçekleştirdiği uzun süre devam eden aşağılayıcı ve taciz edici eylemlerdir" (Ciceralli ve ciceralli, 2014:14). Bir başka tanıma göre yıldırma, uzun süren, tekrarlayan, ciddi olumsuz hareketler ile sınır bozucu ve kişiyi bunaltan davranışlardır. Bu olumsuz davranışlar sürekli tekrarlanınca yıldırma haline gelir (Vartia, 1996:205). Özetle yıldırmayı, olağan stres sebeplerinden ayrı, mağdura uzun süreli ve düzenli bir şekilde uygulanan rahatsızlık verme durumu ve şiddeti artarak devam eden bir çatışma şekli olarak ifade etmek mümkündür (Zapf, 1999:70). Yıldırma konusuna ilişkin alanyazınında birçok farklı tanım bulunmakta olup, çeşitli araştırmacılar bu tanımlardan yola çıkarak bazı kısımlarda fikir birliğine varmışlardır. İlk olarak yıldırma, mağdurun olumsuz şekilde algıladığı saldırgan tutumlardır. İkincisi ise, bir defa ve birbirinden bağımsız şekilde oluşan değil aksine sıklıkla gerçekleşen ve bir süredir devam eden tutumlar olmasıdır. Sonucusu ise, bir örgütte yıldırmanın oluşabilmesi için güç dengesinin olmaması gerekir. Hedef kişi kendisini savunamayacağını hissettiği zaman güç dengesizliği ortaya çıkar ve eşit güce sahip kişilerin yaşadığı gerilimler yıldırma olarak tanımlanamamaktadır (Salin, 2003:10).

2.2.2. Yıldırmaya Neden Olan Faktörler

Yıldırma anlaşılması güç olan ve birçok etmenin neden olduğu bir olgudur. Bu yüzden yıldırmayı bir tek neden ile açıklamak oldukça zordur ve yanlış sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir (Güngör, 2008:14). Felson ve Tedeschi'e (1993)

göre daha önceleri yıldırmanın nedenlerine ilişkin yapılan araştırmalarda genellikle, yıldırmanın temel nedenleri için mağdurların kişilik yapısı ve psikososyal etmenlerin rolü olduğu görülmüştür (Einarsen, 1999:20). Ancak daha sonra Zapf'ın (1999) araştırmasında yıldırma olgusuna daha detaylı bakıldığında, tacizciler ve izleyiciler tarafından yıldırma konusunun yeteri kadar incelenmediği, "yıldırma kavramı ile ilgili daha çok sebebin göz önünde bulundurulması ve yıldırmaya aynı zamanda bir veya daha çok etmenin sebep olabileceğinin dikkate alınması gerektiği görülmüştür" (Zapf, 1999:71). Clarke'e (2002) göre; yıldırma uygulayanları yıldırmaya iten nedenler, mağdurun itaat etmeyi kabul etmemesi ve kontrol edilmeye karşı direnmesidir. Bununla birlikte; mağdurun, yıldırma uygulayan bireyden daha yetenekli ve nitelikli olması nedeniyle yaşanan çekememezlik, mağdur kişinin örgütte doğruluğuna inanmadığı hususları üstlerine iletmesinin ispiyonlama şeklinde görülmesi ve yıldırma uygulayanın merhametsiz yapıda olmasıdır (Arslanhan, 2014:9).

Bununla birlikte yıldırmanın sebeplerini, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. Yıldırma uygulayanlar ile mağdurların ruh sağlığı ve kişiliği bireysel faktörler olarak incelenirken; örgüt değerleri, örgüt yönetimi, örgütte yaşanan gerilimler, toplumsal normlar ve tüm bunların örgütü etkilemesi de örgütsel faktörler olarak değerlenmektedir (Güngör, 2008:14). Kişisel etmenlerden biri olan kişilik özelliği, yıldırmanın oluşmasına sebep olan etkili faktörlerden biridir. Örneğin literatürde, yıldırmayı uygulayanın kişiliği; korkak, aşırı kontrolcü, sinirli ve güç açlığı özellikleri ile ifade edilmektedir. Yıldırma, çoğu zaman kişinin kendine olan güvenin yetersiz olması ve bunun neden olduğu kıskançlıktan kaynaklanmaktadır (Davenport vd., 2003:38). Yıldırma davranışlarına uğrayan bireyler ise, çoğunlukla iş yaşamında kavrama yeteneği yüksek, yaratıcı, kurallara uygun davranan, işine bağlı ve işini güzel yapan kişilerden oluşmaktadır (Davenport, vd., 2003:51). Bunun yanı sıra mağdurun endişe uyandırıcı ve takıntılı davranışlar göstermesi toplulukta, belirli zaman sonrasında olumsuz reaksiyon yaratabilir ve yıldırmanın oluşmasına yol açabilir (Sacco vd., 1993'ten akt., Zapf, 1999:72).

Yıldırmaya neden olan kişisel faktörlerin yanı sıra, Leyman (1996), yıldırma olgusunun oluşmasında ağırlıklı olarak, iş örgütlenmesi ve liderlikten kaynaklanan sorunlar gibi örgütsel faktörlerin neden olduğunu iddia etmiştir (Zapf, 1999:71).

Bununla ilgili olarak bazı araştırmacılar çalışmalarında, liderlik tarzının yıldırma üzerindeki etkisini araştırmışlar ve araştırmalarda özellikle, iki liderlik tarzı olan "otoriter" ve "bırakınız yapsınlar (laissez-faire)" liderlik yaklaşımlarının yıldırma ile ilişkili olduğu görülmüştür (Di Martino vd., 2003:19). Yıldırma neden olan faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Bir rgt kültüründe düşmanlık ve saldırganlık hüküm sürüyor, bu durum karşısında tolerans gösteriliyor ve bu davranışlara izin veriliyor ise, yıldırma yaşanabilir. Kurallara uymayan ve örgüt değerlerine zarar veren bireylere ceza verilmemesi, uyarıda bulunulmaması veya yıldırma konusunda örgütle ilgili yöntemlerin yetersizliği yıldırma davranışlarına neden olur (Einarsen, 1999:23). Yıldırmanın rgt kültürünün bir parçası olarak yerleşik bir durum halini alması ise bu konu ile mücadeleyi daha da zorlaştırmaktadır. Yıldırma davranışına imkan tanıyan kültürler ve yıldırmanın hakim olduğu örgütlerde genellikle yıldırma olgusu yok sayılır veya yıldırma karşı kayıtsız kalınır (Güngör, 2008:25). Örgüt yapısı da yıldırmanın nedenleri konusunda oldukça önemlidir. Örneğin, rgt büyüklüğü, hiyerarşik sistem ve örgüt atmosferi yıldırmanın ortaya çıkmasında etkilidir (Arslanhan, 2014:11). Merkezileşme derecesinin yüksek olduğu, katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde ise, g farkı nedeniyle yıldırmanın oluşabileceği bir kültür yapısı vardır. Bu yapının olduğu örgütlerde, lider elindeki gücü insancılığa önem vermeden kullanmaktadır. Böyle rgtlerde itaat beklentisi yıldırma zemini hazırlamaktadır (Crawford, 1997:223).

Bunlara ek olarak, iş örgütlenmesi de yıldırma davranışlarını etkilemektedir. Spector'a (1997) göre iş ortamında "rol atışması" ile "rol belirsizliği", yıldırma ile ilişkili olarak görülen iş örgütlenmesinin özellikleridir (Salin, 2003:22). Örgütte, zlmemiş çatışmalar yıldırma önemli bir risk faktörüdür (Einarsen, 2000:391). Örgütteki çatışmaların sıklığı arttıkk, zlmeleri güçleşmekte ve bu yüzden daha fazla yıldırma olayı meydana gelmektedir (Zapf, 1999:72). Son çalışmalara baktığımızda, yazında yapılan araştırma sonuçları yıldırmanın oluştuğu örgütlerde; yüksek derecede rol çatışmasının ve örgüt ikliminden tatmin olmayan kişilerin mevcut olduğunu göstermektedir. Örgütlerde görülen belirsizliğin fazla olması ve bireylerin rol beklentilerinin gerçeğe uygun olmaması; iş yerinde mecburiyetler, imtiyazlar ve pozisyonlar nedeniyle kişiler arası gerilimlere neden olur. Bireyin kendi işini gzlemleyememesi ve denetleyememesi, açık hedeflerin eksikliği örgütte yıldırmanın önemli nedenleri arasındadır (Einarsen, 2000:390-391). Ayrıca

örgütlerde yeniden yapılanma ve küçülme gibi örgütsel değişimlerin alındığı kararlar düşüncesizce yapılırsa yıldırma sebebe olabilir. Rekabetin olduğu işyerlerinde, işini kaybetme korkusu yaşayanlar, makamları uğruna savaş verirler. İşten kendisinin çıkarılmaması için yıldırma davranışı uygulamaya başlarlar (Özen, 2009:18). Yapılan araştırmalarda da "yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme gibi örgütsel değişiklikler ile yıldırma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur" (Hoel ve Cooper, 2000:21). Bu tür zorunlu yapılanmalarda; çalışanlar arası acımasız rekabetin, kendini öne çıkarma gibi faaliyetlerin, gergin ve olumsuz örgüt ikliminin önüne geçebilmek için süreç baştan itibaren çalışanlara açık ve net bir şekilde aktarılmalı, işten çıkarılması düşünülen kişilere gerekli bilgilendirme, gerekçeleriyle birlikte uygun bir süre önce yapılmalıdır (Arsan, 2008:64).

Yapılan çalışmalarda görüldüğü gibi, yıldırmanın pek çok sebebi vardır. Bunlar, mağdurların veya izleyicilerin kendi algıladığı sebeplerdir. Birçok işyerinde aynı zaman içinde ya da aynı işyerinde farklı zaman dilimlerinde yaşanan yıldırma sebepleri değişiklik gösterebilir (Gökçe, 2008:34). Özetle yıldırma, "tek bir neden ile açıklanamayacak kadar anlaşılması güçtür. Her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbiri ile etkileşim içerisinde bulunan beş farklı unsurdan oluşur. Bunlar yıldırma uygulayanların psikolojisi ve şartları; örgüt kültürü ve yapısı; mağdurun şartları, kişiliği ve psikolojisi; bir anlaşmazlık gibi tetikleyici bir neden; toplumsal değer ve kurallar gibi örgüt dışı unsurlardır" (Davenport vd., 2014:55).

2.2.3. Yıldırma Süreci İçerisinde Rol Alanlar

Yıldırma kültürleri ayırt etmeden bütün örgütlerde oluşabilen bir konudur. Çalışma yaşamında herkes, yıldırmanın içinde rol almaya adaydır (Tınaz, 2011:66). Bu süreçte taraflar; yıldırma uygulayan veya uygulayanlar ile yıldırma maruz kalan mağdurlardır. Temelde yer alan bu ikili yapının yanı sıra üçüncü bir taraf daha vardır. Üçüncü taraf ise, seyircilerdir. Direkt yaşanan olumsuz davranışlara katılmasa da yıldırma sürecine etkisi vardır (Güngör, 2008:48). İş yaşamında, yıldırma olgusu içinde herkes kendi rolünü oynar ve her bir tarafında kişilik özelliği başka olduğu için birbirlerinden etkilenmektedirler" (Tınaz, 2011:67).

2.2.3.1. Yıldırma Uygulayanlar

Yıldırma uygulayanlar, çoğu zaman yönetim güçlerinden kaynaklı olarak yöneticiler, kimi zamanda rekabet kaynaklı olarak çalışma arkadaşları, nadiren de astlardır (Güngör, 2008:48). Bunlar yıldırmanın asıl oyuncularındır. Çıkar odaklıdırlar, iktidar ve itibar açlığı hissederler, yetkiyi ve gücü paylaşmak istemezler. Başkalarının üstün yanlarını başarılarını hazmedemezler. Kendi eksikliklerini ve yetersizliklerini başkalarını itibarsızlaştırarak telafi etmeye çalışırlar (Yıldız, 2015:53). Her kişi veya grubun yıldırma olarak nitelendirebileceğimiz davranışlar göstermesinin nedenleri, kişilik özellikleri ve hareket dinamikleri çok çeşitli olabilmektedir. Kimileri kişilik özelliklerinden, kimileri kurumsal yapıdan, kimileri ise sosyal bir takım etkilerden dolayı yıldırma uygulamaktadır. Yıldırma uygulayanlar bu süreçte aktif olarak rol alan taraftır (Güngör, 2008: 48-49). Namie (2002) göre yıldırma davranışlarına yatkın kişilerin sinirli, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları anlaşılmaktadır. Yıldırma uygulayanların genellikle kendi başarısızlıkları ile eksikliklerini diğer kişilere zarar vererek sakladıkları, bu nedenle herkesten daha başarılı olma isteklerini bir takıntı haline getirmiş oldukları görülmektedir (Akgeyik vd., 2009:122-123). Walter (1993) yıldırma uygulayanları; "suçluluk duymayan, suçluluk duymamanın aksine iyi bir şey yaptığını düşünen hatta başkalarını suçlu gösteren; yalnızca kışkırtıldığı için böyle davranışlar gösterdiğine inanan bireyler olarak ifade etmiştir" (Tınaz, 2011:69). Yıldırma uygulayanların tipleri, farklı özellikleri ile aşağıda açıklanmaktadır (Tınaz, 2011: 69- 85):

Narsisist Yıldırmaçılar: Kendilerini büyük bir güç, bir dahi, mükemmel bir güzellik ve kusursuz bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Mağdurlarına karşı kendini beğenmiş bir davranış sergilerken acımasız olurlar. Bekledikleri beğeni ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı da yine acımasızlardır. Başkaları onları yargılar veya yenilgiye uğratırsa; çok fazla öfke ve öç alma duygusu duyarlar.

İki Yüzlü Yıldırmaçılar: Bu tarz kişiler sürekli yeni kötülüklerin peşindedir. Mağdurlarını hiç rahat bırakmazlar. Karşısındaki kişiyi strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini çekemezler.

Eleştirici Yıldırma: Sürekli olumsuzdurlar. Hata ararlar. Devamlı konuşur ve şikâyet ederler. Başkalarının yaptığı işten memnun kalmaz; onları sürekli eleştirirler. Yaptıkları tüm eleştirilere rağmen kendileri de herhangi bir çözüm önermezler.

Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırma: Yıldırmanın, iş hayatı dışında kendi özel yaşamında karşılaştığı sorunlar veya çatışmalar, çoğu kez onda giderilmesi zor bir hayal kırıklığına yol açarlar. Çoğu zaman bu çatışmalar, gerçek çizgisini aşır iş ortamına taşınır ve bir şekilde iş arkadaşlarına yöneltilir. Yaşamın tüm olumsuz duyguları, tüm eksiklikleri veya kötü tecrübeleri, başkalarına boşaltılmaktadır.

2.2.3.2. Yıldırma Mağdurları

Yapılan araştırmalarda, yıldırmanın başlangıcı ve süreci ile bazı kişilik özelliklerinin bağlantılı olduğu görülmüştür (Vartia, 2003:13). Yazında, kimi kişilik özelliklerinin, yıldırma karşı kişileri genelde veya belirli bir durumda başka kişilerden daha çok savunmasız kılacağı öne sürülmüştür (Coyne vd., 2000:348). Zapf ve Einarsen'e (2003) göre yıldırmanın ortaya çıkmasında etkili olan mağdurun özelliklerinin, mağdurun savunmasız pozisyonu, sosyal yetersizlikler, aşırı başarı ve grup normlarıyla çatışma olarak tespit etmişlerdir (Yalçın ve Ülbeği, 2016:39). Yıldırma uğrayan ve uğramayan işgörenleri kapsayan bir çalışmada, mağdur kimse, mağdur olmayan işgörelere kıyasla "daha az serbest ve daha az dışa dönüklük, daha vicdanlı ve istikrarlı olma eğilimi" gösterirler (Coyne vd., 2000:335). "Yıldırma mağdurları konusunda yapılan araştırmalarda bu kişilerin çoğunlukla kurallara uygun davranan, çalışmayı seven, kendine güveni olan ve kolay iletişim kurabilen, bir bakımdan yargılayan yalnız suçlamayan, kişiler ve olaylarla ilgilenmeyen, düşünelere önem veren insanlar olduğu görülmüştür" (Tutar, 2004:52). Politik olmayı bilmeyenler, bir başkasının menfaati konusunda tehdit oluşturanlar, verilen görevleri istenildiği şekilde yapamayanlar, daha az başarılı olan bireyler de yıldırma maruz kalabilmektedir (Yıldız, 2015:53). Yıldırma mağdurları, ince düşüneli, yardımcı olmayı seven, gelişimine önem veren, bilgi ve tecrübesini paylaşan, haksızlığa tahammülü olmayan fakat kendi hakları söz konusu olduğunda özveri gösterebilen, stresli ortamlarda çalışabilen bireylerdir (Tutar, 2004:53-54). Brigitte (1994) göre yıldırma mağdur rolünü oynamaya aday bir

kişilik tiplmesi bulunmaz. Ancak dört farklı tipteki kişi, yıldırma mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz, 2011:104-105). Bunlar "**Yalnız bir kişi**, bu kişi, erkeklerin çok olduğu bir işyerinde çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir ofiste çalışan tek bir erkek olabilir. **Acayip bir kişi**, bir sebeple diğerlerinden farklı ve başkalarıyla uyum sağlayamayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu farklı şekilde giyinen bir kişi olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. **Başarılı bir kişi**, önemli bir başarı göstermiş, üstünün veya doğrudan yönetimin beğenisini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. **Yeni gelen bir kişi**, daha önce o konumda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, yıldırma mağduru olma riskini artırır."

2.2.3.3. Yıldırma İzleyicileri (Seyirciler)

Namie'e (2002) göre "yıldırmanın üçüncü tarafı izleyicilerdir. Bu kişiler, mağdur kimse ve yıldırma uygulayan ile aynı ortamda çalışan, yıldırma eylemlerini gören kişilerdir. İzleyiciler, birlikte çalıştıkları iş ortamında mağdur kimse ve yıldırma uygulayanlar haricinde olumsuz davranışlara şahitlik yapan bütün işgörenlerdir" (Akgeyik vd., 2009:124). Yıldırma, aslında mağdur kimse ve yıldırma uygulayan arasında gerçekleşen bir durum olsada, zaman içinde yıldırma eylemlerine katılan kişiler artabilir. Yıldırmada izleyiciler, olaylara doğrudan karışmayan fakat bir şekilde olayları izleyen, etkilerini yaşayan kişilerdir (Karşlıoğlu, 2011:20). Bu kişiler çalışma ortamında meydana gelen yıldırmanın farkına vardıldıktan sonra seyirci olarak adlandırılabilirler. Doğrudan yıldırma davranışlarının içinde yer almasalarda, bu davranışların farkında oldukları için yıldırmaya katılmakta ve yaşanan olumsuzluklardan etkilenmektedirler (Güngör; 2008:54). Yapı itibariyle bir grup izleyici, mağdurlara; bir grup izleyici de yıldırma uygulayanlara benzemektedir. İzleyicilerin mağdurlardan ve yıldırma uygulayanlardan farkı, pozisyonları nedeniyle faaliyetlerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Genel olarak izleyici tipleri üç ana grupta toplanabilir (Tınaz, 2011:116): "*Yıldırma ortakları*, verdikleri destek ile yıldırma uygulayana yardım eder. *İlgisizler*, yıldırmanın yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından zevk duyarlar. Böylece yıldırma sürecine göz yumarlar. *Karşıtlar*, iş yerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, mağdura yardımcı olmaya çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar." Yıldırma sürecinde izleyiciler, yıldırmaya müdahalede

bulunmaları halinde, sürece son verme bakımından; müdahale etmedikleri takdirde de yıldırmanın ağır sonuçlarının ortaya çıkmasına izin vermeleri bakımından önemli rol oynamaktadırlar. Bu yüzden, örgütte bütün çalışanların yıldırma konusunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir (Işkın, 2010:15).

2.2.4. Yıldırmanın Yönü

Yıldırmaya her insan maruz kalabilir. Cinsiyet, din, dil, yaş ve makam ayırt etmeden herkes yıldırma eylemlerine mağdur kimse olabilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007:347). Çalışanların iş yaşamında karşı karşıya kaldıkları yıldırma temel olarak yatay ve dikey yıldırma olarak ikiye ayrılmaktadır. Dikey yıldırma aralarında ast ve üst ilişkisi bulunan kişilerin birbirlerine yaptıkları tacizdir. Genellikle üstlerin astlarına uyguladıkları yıldırmaya (yukarıdan aşağıya) daha sık rastlansa da bazı durumlarda astların da üstlerine (aşağıdan yukarıya) yıldırma uyguladıkları bilinmektedir (Güngör, 2008:55). Yatay yıldırmada ise Ferrari'e (2004) göre eşdeğer görevde bulunan ya da meslektaşlar arasındaki olumsuz davranışlar söz konusudur. Yıldırılan ve mağdur aynı görevlere ve imkanlara sahip olan aynı düzeydeki çalışanlardır (Yalçın ve Ülbeği, 2016:32)

2.2.4.1. Dikey Yıldırma

Dikey yıldırmanın tarafları üst ve ast olarak görülmektedir. Üst ve ast arasındaki ilişkide yıldırma "yukarıdan aşağı" veya "aşağıdan yukarı" gerçekleşebilir (Güngör, 2017:17). Vandekerckhove ve Comers'e (2003) göre bu tür yıldırma davranışında hiyerarşik yapılanmada üstün astlarına veya nadiren de olsa astın üstüne uyguladığı yıldırma söz konusu olmaktadır (Yalçın ve Ülbeği, 2016:31).

Yukarıdan Aşağı Doğru Yıldırma: Yıldırma farklı biçimlerde meydana gelmektedir. Bazı yıldırma davranışlarını açıkça ve kolayca görmek mümkünken, bazılarını somut olarak algılamak ve tanımlamak oldukça zordur. Araştırmalar aşağı doğru yıldırma davranışının daha yaygın olduğunu göstermektedir. Örneğin ABD'de psikolojik taciz vakalarının %81'i, AB'de ise %57'si bu kapsamda yer almaktadır (Vandekerckhove ve Commers, 2003:41). Ferrari'e (2004) göre yıldırılan üst düzey görevde olup astı mağdur pozisyonunda olması durumunda bu yukarıdan aşağıya yıldırma olarak nitelendirilmektedir. Bu tür yıldırma davranışı gücün keyfi ve gayri meşru olarak kötüye kullanımını kapsamaktadır (Yalçın ve Ülbeği, 2016:32).

Yukarıdan aşağıya doğru yıldırma, yıldırma uygulayan kişi, mağdura göre daha üst konumdadır. Rekabetin söz konusu olduğu bir işyerinde kendi işinin devamlılığını güvence altına almak amacıyla yıldırmaya başvururlar (Davenport, vd., 2003:26). Ayrıca yukarıdan aşağı doğru yıldırma davranışları, diğer yıldırma davranışlarının yönüne göre daha doğal olduğu düşünülmektedir. Diğer yıldırma davranışları haksızlık olarak düşünülürken yukarıdan aşağı doğru yıldırma davranışları doğal karşılanabilir. (Vandekerckhove ve Commers, 2003:43). Ancak bu yöndeki yıldırmada, mağdurun yaşadığı haksızlığı fark eden ve yardımcı olmak isteyen çalışma arkadaşları da, bu davranışları uygulayan üstlerinden korktukları için uzak kalmayı veya görmezlikten gelmeyi tercih edebilirler. Bunun sonucunda ise mağdur çözüm yolu bulamaz ve kendini çaresiz hisseder (Çomak, 2011:38). Bu tür yıldırmada en yaygın ve en bilinen nedenler olarak şunlar sayılabilir: Politik nedenler, üstten daha fazla çalışan ve performansı yüksek bir ast, üstün kendisinden daha genç yaşta bir ast, üstü tarafından kayırılan kişinin arkada onu koruyan birilerinin bulunduğu bilmesi ve bu gücüne güvenmesi (Tınaz, 2011:126-133). Bunun yanı sıra Zuschlag'e (2001) göre üstlerin yıldırma yapma nedenleri; astları disiplin etme, başkasının üzülmelerinden keyif alma, asta karşı soğukluk veya daha önceden bir çalışanın neden olduğu olumsuz bir sonuçtan dolayı intikam alma olarak sıralanabilir (Ciceralli ve Ciceralli, 2014:25-26).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma: Astların, üstüne yönelik yaptığı olumsuz davranışlardır (Vandekerckhove ve Commers, 2003:42). Einarsen ve Skogstad (1996)'a göre iş yerlerinde aşağıdan yukarıya doğru yıldırmada üstün aldığı kararların, astlar tarafından sorgulanır hale gelmediği, üstün aldığı kararlara astın dahil edilmediği ve üstün yeni geldiği durumlarda görülebilir (Pelit ve Pelit, 2014:48). Bununla birlikte astlar, üstün almak istediği kararları engelleme ve bu kararlara muhalefet etmek suretiyle, onu zor durumda bırakmaya yönelik yıldırma davranışlarında bulunurlar (Yıldız, 2015:54-55). Ferrari'e (2004) göre aşağıdan yukarıya yıldırmada üstün otoritesi bir veya daha fazla ast tarafından tanınmamaktadır. Mağdur tamamen soyutlanmıştır ve sabote edilmektedir. Birden fazla yıldırma söz konusu olduğu için kendini savunmamaktadır (Yalçın ve Ülbeği, 2016:32). Zuschlag'e (2001) göre astların üstlerine yıldırma yapma nedenleri şunlardır: Üstü gözden düşürerek onun yerine geçme, üstün adil olmayan otoriter tavırları, üstü bir yetersizliğinden dolayı cezalandırma ve astların yeni bir üste karşı

ayaklanmasıdır (Cicerali ve Cicerali, 2014:28). Ancak bu tür yıldırımaya çok sık rastlanmaz. Her şeyden önce ülkemiz gibi işsizliğin fazla olduğu toplumlarda işgörenlerin en büyük korkularından biri de, işini kaybetmektir. Bundan dolayı bireyin, üstüne karşı bir yıldırma davranışına dahil olması, kolay mümkün olmaz (Tınaz, 2011:146).

2.2.4.2. Yatay Yıldırma

Yatay yıldırma, örgütsel hiyerarşi içinde, eşit statüde bulunanlar arasında gerçekleşen bir yıldırma biçimidir. Bu yıldırma türü, aralarında işlevsel ilişkilerin olduğu bireyler arasında görülür. (Tutar, 2004:106). Ferrari'e (2004) göre bu tür yıldırma eşdeğer konumdakiler, meslektaşlar arasındaki olumsuz davranışlar söz konusudur. Yıldırma ve mağdur aynı görevlere ve imkanlara sahip olan aynı düzeydeki çalışanlardır (Yalçın ve Ülbeği, 2016:32). Aynı konumda çalışan kişiler arasında rekabet ve kıskançlık benzeri sebeplerden olabilmektedir. Yönetici de yatay yıldırma taraf olursa, yıldırma davranışı işletme politikası haline gelebilir. Bu noktada mağdur yalnızca eşit konumdakilerle değil, bununla beraber yönetimle de baş etmek zorunda kalır. Bu yaşananlar, mağdurun örgütsel sessizliğini hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur (Davenport vd., 2003:29-30). Zuschlag'e (2001) tarafından bu tür yıldırmanın nedenleri şu şekilde belirtilmiştir: Kendi yerini güvence altına almak için önemli bilgileri saklamak, kişisel düşmanlık, bir grup çalışanın bir kişiyi çoğunluğun taleplerine uymaya zorlaması ve sosyal yönden zayıf çalışanlarla dalga geçmekten zevk almak (Cicerali ve Cicerali, 2014:27). Eğer yıldırma davranışı çalışma arkadaşları arasında ortaya çıkıyorsa üst de bu durumdan sorumludur. Çünkü üst yönetim yetkisinin yanında tüm çalışanlarını koruma, çatışmaları çözme sorumluluğunu da taşımaktadır. İyi bir üst, çalışana yıldırma maruz kaldığında bunu hemen fark edip zamanında müdahale etmeli hatta bu durumun oluşmaması için önceden önlem almalı ve bu konudaki tavrını açıkça ortaya koymalıdır (Arşan, 2008:49).

2.2.5. Yıldırmanın Sonuçları

Yıldırma davranışları, suç niteliği taşıyan, çok tehlikeli ve kişilere zarar veren bir konudur. Amaçlanan, mağdur olarak seçilmiş kişinin, yıldırma davranışı ile bezdirilmesidir (Tınaz, 2011:157). Yıldırmanın sonuçları çok yönlüdür. Hem mağdur hem de diğer işgörenler yönünden birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Bunun

yanında örgütler için de olumsuz etkileri olmaktadır. Bu nedenle yıldırmanın yalnızca uygulayan ve mağdur arasında gelişen bir olgu olmadığını, bu davranışların bir zincir etkisi yaratmasıyla, olumsuz sonuçların, bireylerden örgütlere yayıldığı söylenebilir (Güngör, 2008:70). Bu sonuçlar, bireyler için fiziksel ve ruhsal sorunlar, kişinin hakkına yönelik saldırılar olarak görülürken, örgütler için ise başarı, güdülenme, sadakat, iş tatmini ve masraflar açısından istenmeyen durumlar olarak kendini göstermektedir (Atasever, 2013:43-44). Bu çalışmada, yıldırma sürecinin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere her iki açıdan ele alınıp açıklanacaktır.

2.2.5.1. Yıldırmanın Bireysel Sonuçları

Yıldırmanın temel amacı bireyin psikolojik yapısına zarar vererek içinde bulunduğu duruma uyum göstermesini ya da işten ayrılmasını sağlamaktır. Bu yüzden yıldırmanın etkileri oldukça fazladır. Önce iş stresinin artması başarıyı olumsuz etkilemekte; daha sonra mağdurun çalışma ve günlük hayatının dayanılmaz hale gelmesine neden olmaktadır (Tayyar, 2008:23). Yıldırma, bir iş arkadaşı, ast veya bir üst tarafından düzenli şekilde uygulanan eziyettir. Eğer bu olumsuz eylemler devamlı olursa mağdur kimse ağır toplumsal, ruhsal ve psikolojik kaynaklı problemler yaşayabilir (Einarsen, 1999:17). Yıldırmanın bireysel düzeyde fiziksel ve psikolojik etkileri söz konusu olmakla birlikte yıldırma mağdurun yaşamını her yönden etkilemektedir (Lutgen-Sandvik vd., 2009 Akt., Yalçın ve Ülbeği, 2016:55). Yapılan araştırmalar sonucunda yıldırma davranışlarına uğrayan bireylerde sıklıkla karşılaşılan etkiler; kendini izole etme, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, çaresizlik, gerginlik, desteğe ihtiyaç, öfkelenme ve endişe hisleridir (Leymann, 1990:122-123). Bununla birlikte suçluluk duyma, özgüveni ve saygıyı yitirme, depresyon, panik atak krizleri, uykusuzluk, bağışıklık sisteminin zayıflaması ve dikkat dağınıklığı da yıldırmanın diğer sonuçlarıdır (Aydın, 2008:55). Thylefors (1987) ise yıldırmaya maruz kalanlarda sinirlilik, güvensizlik, şüphecilik, kendinden nefret etme ve intihar düşünceleri sonuçlarını belirlemiştir (Yalçın ve Ülbeği, 2016:57). Lewis (2004) tarafından yapılan araştırmada, yıldırma davranışlarına maruz kalınması halinde çaresizlik duygusu, içe kapanma, birkaç arkadaşı dışında çevresinden kendisini soyutlama ve başkalarına yabancılaşma yıldırmanın sonuçları arasında gösterilmiştir (Yaman, 2009:41). Yıldırma davranışları sonucunda oluşan diğer bir sorun ise tükenmişliktir. Araştırmalarda, yıldırmaya maruz kalan bireylerin tükenmişlik

düzeylerinin de fazla olduğu görülmüştür (Einarsen vd.,1998; Marente ve Gestoso, 2008:170; Alkan vd., 2011:272-273).

Field'e (1996) göre yıldırma sürecinde, akıl ve beden sağlığı zarar gören, davranışlarında farklılık gözlenen mağdurun, aynı zamanda ekonomik durumu ve sosyal konumu da olumsuz etkilenmektedir (Birik, 2009:90). Ekonomik açıdan bakıldığında, mağdurun yitirmekte olduğu hem ruh sağlığı hem fiziksel sağlığının tedavisi için doktorlara, ilaçlara ve hastanelere yapılan masraflar akla gelmektedir. Ayrıca mağdurun işi bırakmak zorunda kalması ya da işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir gelirin kaybedilmesi söz konusudur (Tınaz, 2011:158). Sosyal sonuçları ise, sosyal anlayışın zedelenmesi, mağdurun depresif tutumları gibi nedenlerle arkadaşları tarafından tek başına bırakılması, iş kimliğini kaybetmesi, aile arasında “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” şeklinde algılanması olarak özetlenmektedir (Tınaz, 2011:158). Yıldırma mağdurları sürekli olarak kendilerini tetikte ve gerilim içerisinde hissetmek durumunda kalmaktadır. Çünkü işyerinde herhangi bir kötü muamele ile karşılaşacaklarını düşünmektedirler. Bunun yanında geçmişte yaşadıkları acı tecrübeleri bunun bir göstergesi olarak algırlar (Yaman, 2009:43-44). Edgar (1985) ise, herhangi bir bölümden başlayarak örgütün tüm organlarına hızla yayılan yıldırma kansere benzemekte ve iyileştirici önlemlerin alınmadığı durumlarda tüm örgütün zarar görebileceğine dikkat çekmektedir (Tutar, 2004:114).

2.2.5.2. Yıldırmanın Örgütsel Sonuçları

Yıldırmanın bireyleri etkileyen olumsuz sonuçlarının yanı sıra örgütsel düzeyde de çeşitli olumsuz sonuçları görülmektedir (Einarsen, 2000:388). Yıldırmanın örgütler üzerinde maddi ve manevi zararlı etkileri bulunmaktadır. Yıldırma tüm örgütün her derecesinde huzursuzluk, çatışma ve karmaşaya neden olan bir davranıştır (Mercan, 2007:59). Bir işyeri sahibi, yıldırma davranışlarının işletmeye vereceği zarar ve kayıpların ne boyutta olacağını farkında olsa, yaşanabilecek muhtemel sonuçlar hakkında bilgi sahibi olsa, kuşkusuz yıldırmayla mücadele etmek ve yıldırmaya son verebilmek amacıyla hızla elinden geleni yapacaktır (Tınaz, 2006:25). Yıldırma, örgüt atmosferinin zarar görmesine sebep olmaktadır. Böyle bir durum ise, birlik ve beraberliğin dağılmasına, bireyin performansının düşmesine, kurum imajının zedelenmesine, yasal maliyetlerin

artmasına ve dolayısıyla iş kalitesinin azalmasına yol açmaktadır (Soares, 2002:23). Yıldırma mağdurunun içinde bulunduğu olumsuz durumdan fazlasıyla etkilenecek görevlerini yerine getirememesi yanı sıra diğer çalışanların bu durum karşısında morallerinin bozulması kaçınılmazdır ve bir gün sıranın kendilerine geleceğinden şüphe duymaları nedeniyle örgüte olan güvenlerinde sarsılma görülür (Saraç, 2011:45). Yıldırmanın yöneticiler tarafından fark edilmemesi ya da önlenmemesi örgütte çok fazla zarara neden olabilmekte ve örgüte yarattığı maliyetler yüksek olmaktadır. Örneğin, mağdur kişinin, performans ve başarısının yüksek olması nedeniyle yıldırma uğraması, iş kaybı ile örgütsel verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgütte işgücü devir oranı artmakta, yaşanan sağlık sorunları nedeniyle büyük ekonomik kayıplar yaşanmaktadır (Serpın Doğan, 2012:147). Yüksek iş gören devri, yeni bir görevlendirme, işten ayrılmalar sonucunda kaybedilen tecrübeyi kazanmak amacıyla tekrardan alınan eğitimler gibi nedenlerle kurumun masraf ve maliyetleri artmaktadır (Davenport vd., 2014:147). Özetle, yıldırmanın örgüte yarattığı maliyetler arasında psikolojik olarak; kişilerler arası çatışmalar ve anlaşmazlıklar, örgüt kültürünün zarar görmesi, güvenli olmayan bir ortam, saygının azalması, işgörenlerde isteksiz çalışma sebebiyle performansının azalması yer alırken (Birik, 2009:96); ekonomik olarak ise, hastalık izinleri ve işi bırakmaların artmasıyla alınacak yeni çalışanların masrafları, eğitim maliyetleri, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem giderleri ve erken emeklilik ödemeleri gibi maliyetler bulunmaktadır (Atasever, 2013:46). Ayrıca bu sonuçlar iş dünyasında örgütlere, örgütün takım çalışması ile birlik ruhunun zarar görmesi ve bu sebeple örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesine yol açarak önemli bir rekabet sorunu yaratacaktır (Atasever, 2013:46).

2.2.6. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri

Yıldırma kavramı örgütlerde var olmasına karşın, adı yakın zamanda konulmuş ve son zamanlarda alan yazında en çok bahsedilen konulardan biri olmuştur (Seçkin, 2017:52). Naime (2002) göre yıldırma, hem çalışanlar, hem örgütler hem de toplumsal açıdan birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır (Akgeyik vd., 2009:139). Özellikle mağdur için telafisi güç veya imkansız bir zararı yaşamının ayrılmazı yapmaktadır. Bu süreçte mağdurun geliştireceği savunma mekanizmaları tek başına anlamlı sonuçlar oluşturmaya yetmemektedir (Seçkin, 2017:52). Bu sebeple örgütlerin veya mağdur olan bireylerin kendi başlarına hareket

ederek yıldırmanın üstesinden gelmek istemeleri yeterli olmayacak, gerek örgüt bazında gerek toplumsal gerekse yasal çerçevede mücadele etmek ve önlemler almak gerekecektir (Çobanoğlu, 2005:25). Örgütler için çok tehlikeli olan bu kavrama işveren bir anlam yükleyerek, ilk önce örgütlerde yıldırmaı oluşturan şartları iyileştirmeye çalışmalıdır. Hatta yıldırma ile mücadelede uygulamak üzere belirli bir plan yapılmalıdır (Akgeyik vd., 2009:139). Bu çalışmada yıldırma ile mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel olarak iki şekilde incelenmiştir.

2.2.6.1. Yıldırma ile Bireysel Mücadele Yöntemleri

İnsan, yaşamının önemli bir kısmını işyerinde geçirmektedir. İşyerinde uzun saatler çalışan bir kişinin, maruz kaldığı yıldırma davranışlarından sonra bir olay yokmuş gibi hayatını sürdürmesi mümkün olmayabilir. Bunun nedeni ise, psikolojik saldırıların, bireyin hayatını çok fazla etkilemesidir. Bu doğrultuda önemli olan bireyin yıldırma davranışlarından en az zararla kurtulabilmesi için nasıl bir mücadele verileceğidir (Gücenmez, 2007:81). Yıldırma ile bireysel mücadelede en önemli basamak, bireysel farkındalık oluşturma çabalarını bilinçli bir şekilde yönetmekten geçmektedir. Bu noktada, yıldırma mağdurları yaşadıklarının kendi suçu olmadığını fark etmeli ve başta psikolojik destek almak üzere kendini muhafaza etmek için her türlü yardımı sağlamaya dikkat etmelidir (Seçkin, 2017:52).

Hirigoyen (2000) göre mağdurların yıldırma ile mücadele etmeleri güçtür. Bunun nedeni yıldırmanın kesin delillerinin nadiren bulunması ve kanıtlanmasının zor olmasıdır. Mağdurların, yıldırma uygulayanların kullandığı yöntemleri boşa çıkaracak stratejiler geliştirebilmeleri yıldırma ile mücadele etmede etkili olmaktadır (Ocak, 2008:50). Tutar'a (2004:125-126) göre yıldırma ile mücadele edebilmek için seçilebilecek üç tür yol vardır. Birinci yol; yıldırmaya anlayış gösterme, yıldırma davranışlarının tekrarlanma sıklığı önemlidir. Yıldırmanın düzenli bir biçimde devam ettiği ve şiddetinin arttığı durumlarda anlayış göstermek doğru değildir. İkinci yol; karşı savaş verme, yıldırma davranışlarına direnmektedir. Ancak saldırganın yöntemini seçmek doğru değildir. Çünkü mağduru saldırgan karşısında zayıf düşürür. Bu yüzden mağdur makul tepkilerle, yasalara uygun davranışlarla yıldırma uygulayanları sıkıştırılmalıdır. Üçüncü yol ise, geri çekilme; yıldırmacı ile mağdur arasında hiyerarşinin yüksek olması halinde istemeyerek seçilen bir yol olmalıdır. Yoksa mağdurun geri adım atması, saldırganı cesaret verecektir.

Motin'e (2009:292) göre birey yıldırma davranışlarına tekrarlayan bir şekilde maruz kaldığında öncelikle bu bezdirici davranışları hak edecek bir şey yapmadığını bilmelidir. İkinci olarak, yıldırma olayının ne zaman gerçekleştiğini, ne söylendiğini veya ne yapıldığını, bu duruma tanıklık edenleri not almalıdır. Üçüncü olarak ise, yaşadığı yıldırma olayını ailesinin ve yakın arkadaşlarının bilmesine izin vermelidir. Yakınların mağduru dinlemesi, ona yardım etmesi, mağdurun yaşadığı sorunları çözmesinde etkili olabilir. Mağdur tek başına üstesinden gelemediği yıldırma davranışlarını ailesi ve yakın çevresi ile daha iyi anlayabilir. Tüm bu hususlar yıldırma ile mücadelede önem teşkil eder. Devenport vd., (2003:137) göre ise yıldırma ile baş edebilmenin beş yöntemi söz konusudur. Bunlar; farkında değilmiş gibi yapmak ve bu durum ile birlikte yaşayabilmek, yenilgiyi kabul etmek ve savaşımayı bırakmak, kendi doğrularına ikna etmek, anlaşmak ve her insanı memnun etmek için çabalamak. Mağdurun hangi yöntemi tercih edeceği, kendi yapısı ve tecrübeleri, gerilimleri nasıl değerlendirdiği, bulunduğu işyerinin özellikleri, yıldırma biçimi, karşısındaki insan ile iletişimi, karşısındakinin vereceği tepkiyi tahmin etme gibi pek çok faktörlere bağlıdır. Kile (1990) göre, sosyal etkileşimlerde endişeli olmayan ve olumlu benlik imajına sahip mağdurlar kişilerarası problemlerle karşı karşıya kaldıklarında daha az savunmasız kalabilirler ve sağlıklarının bozulmasını önleyen bir dayanıklılığa sahip olabilirler. Bu nedenle mağdurlar yıldırma ile diğerlerinden daha iyi mücadele ederler (Einarsen, 2000:388).

Tüm bu bilgilerden özetle, bireysel mücadelede çalışanlar, idareye ve işe karşı önyargılı olmamalı, kendi yararını düşünmekten ve gruplar oluşturmaktan kaçınmalı, ekip çalışmasına katılmalı, duyarlı olmalı, çalıştığı kuruma kendisini ait hissetmeli, iş birliğine ve yardıma açık olmalı, fazla beklenti içinde olmamalı, önerilerini üstleri ve arkadaşlarıyla paylaşabilmeli ve yeni bir şeyler öğrenmek için istekli olmalıdır (Töreman ve Çankaya, 2008:46).

2.2.6.2. Yıldırma ile Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Mağdurun veya birkaç çalışanın sarf ettiği çabalar, yıldırma ile mücadelede yetersiz kalabilir. Özellikle yıldırma politikası üzerine kurulmuş bir örgütlenme şeklinin varlığı, bireysel mücadelenin başarılı olmasında yetersiz kalabilir. Yöneticiler, örgütsel yapıyı yıldırma davranışına karşı güçlendirecek yapısal, yönetsel ve yasal tedbirlerin alınması için kesin bir tavır içinde olmalıdırlar. Aksi

taktirde, yıldırma davranışları sadece mağdura değil, tüm örgüte zarar verecektir (Seçkin, 2017:55). Örgütler tarafından yıldırma davranışlarını önleyebilmek için; en başta yıldırma davranışlarının tanımlanması, etkilerinin ortaya çıkarılması, örgütün bu davranışlara karşı uygulayacağı politikaların belirlenmesi, kurumsal ve yasal çerçevenin oluşturulması oldukça faydalı olacaktır (Leymann, 1996:180). Sandvik vd., (2009) göre bu politikalar belirlenirken üst düzey yöneticilerin, insan kaynakları departmanının, hukuk müşavirlerinin süreçte rol alması önemlidir. Belirlenen politikalar güvenilir, adil olmalı ve yerleşen yıldırma kültürü değiştirilmelidir. Çünkü uygulanmayan politikalar mağdurların ve diğer çalışanların inançlarını yitirmesine neden olabilir (Durdağ, 2010:40). Reddy (2005); yıldırma kültüründen dolayı kötü bir imaja sahip örgütlerin personel istihdamlarının oldukça zor olduğunu belirtmiştir (Güllüce, 2010:102).

Madero ve Schanowitz'a (2004) göre; örgütler yıldırma ile mücadelede farklı yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemlere örnek olarak; yıldırma engelleyici grupların oluşturulması, güvenlik denetiminin yapılması, yıldırma neden olabilecek potansiyel tehditlerin yönetilmesi ve bu sürecin etkinliğinin belirlenmesi verilebilir. Çalışanlar ile işe alınmadan önce görüşme yapılarak, stres yönetimi için usuller belirleyerek, psikolojik danışma ile çalışanları yönlendirerek yıldırma ile mücadele yolunda adımlar atılabilir (Durdağ, 2010:40). Einarsen ve Skogstad'e (1996) göre; örgütlerde yıldırma olgusunun ilk başta fark edilmesi, kontrol altına alınması ve bu olgu ile mücadele edilmesi amacıyla işverenlerin eğitim alması gerekli ve önemlidir. Bir örgütte yıldırma doğru tanımlanmalı, hangi tutumların yıldırma olabileceği de uygun şekilde belirlenmelidir (Cayvarlı, 2013:39). Zapf ve Einarsen (2001) göre; yıldırma davranışlarının tüm olası nedenleri kolayca değiştirilemez. Yıldırma, bireysel veya kurumsal düzeyde çözmek veya önlemek amacıyla uygulanacak yöntemlerin, uygun şekilde fayda maliyet analizlerinin yapılması önemlidir. Bu bakımdan fayda maliyetleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Hem mağdurlar hem de kurumlar yıldırma ile mücadele ve çatışma yönetimi üzerinde durmalıdır (Zapf ve Einarsen, 2001:371; Fettahlıoğlu, 2008:160). Salin (2006) ise; örgüt kültürü, etkili liderlik, uygun iş organizasyonu ve iş tasarımının yıldırma ile örgütsel mücadelede önemli olduğunu belirtmiştir (Beşoğlu, 2014:45).

Niedl'e (1996) göre; yıldırma mağduru bireyler kaygı, bunalım gibi olumsuz etkiler yaşamaktadırlar. Bu sonuçlar ortaya çıktığında yöneticiler, psikologlar, rehberler yıldırmaya maruz kalmış çalışana yardımcı olmalıdır (Cayvarlı, 2013:39). Mağdurun örgütten ayrılmama ve örgüte sadakatle bağlı olma yaklaşımı benimsemesi ancak örgütün olumlu tutumu sonucunda olacaktır. Mağdura bireysel olarak yasal mücadelesinde örgütü temsil eden bir bireyin yanında olduğunu hissettirmesi ve bu konuda yol göstermesi yıldırmanın durdurulmasında çok önemli bir adım olacaktır (Gündüz, 2014:56). Ferris'e (2004) göre; sorunun kendisinden değil, örgüt yapısından kaynaklandığını bilmek mağdur açısından önemli bir unsurdur. Aksi durumda mağdur kendisini suçlamakta, güvenini kaybetmekte, sorunun kişiliğinden kaynaklandığını düşünmekte bu nedenle problem daha fazla büyümektedir (Fettahlıoğlu, 2008:160). Öyle ki yıldırma bireylerin iş performansının düşmesine neden olur. Mağdur birey huzursuz olduğu bir yerde tüm kapasitesini kullanamadığı için hem devamlılık hem de verimlilik açısından örgüte zarar vermektedir. Rekabet dolu bir ortamda bir yarış içine girerek kendini kaybeden ve yıldırmaya başvuran özellikle yöneticiler aslında kendilerine kötülük yapmış olurlar (Naime, 2003:3).

Yıldırma ile mücadele etmede sivil toplum kuruluşları ve sendika birliklerinin yaptığı faaliyetler de oldukça önemlidir. Bununla birlikte sadece yıldırma ile mücadele için oluşturulmuş birçok kurum da yıldırma ile mücadelede önemlidir (Karakale, 2011:69). Sendikalar ilk önce önemli bir sağlık ve güvenlik sorunu olup olmadığını belirlemelidir. Bunun için önceden tanımlanmış risk faktörlerine ve şiddetin rapor edildiği yerdeki yıldırma potansiyeline bakılmalıdır. Böyle bir durum var ise, kapsamlı bir yıldırma önleme programları oluşturmalı ve uygulamak için işverenlerle birlikte çalışılmalıdır (Pizzino, 2002:56). Bununla birlikte sendikalar, üyelerini çalıştıkları kurumlarda karşılaşmaları olası yıldırma davranışlarının neler olabileceği ve bu güçlükler ile mücadele yöntemleri ile ilgili devamlı bilgilendirmeli ve bu konuda geliştirebilmeleri için farklı faaliyetlerde bulunmalıdır (Yüçetürk, 2012:51).

Özetle, yıldırma tüm işletmelerde görülebilmektedir. İşletmeler kendi mağduru ile saldırganını oluşturma potansiyeline sahip olabilir. Bunun için işletmelerin yıldırma yönetebilme yetenek ve yeterliliği olmalıdır. En önemlisi yıldırma taraflarının aynı konu ile ilgili ne düşündüklerini ve bu konudan haberleri

olup olmadığını bilmek, empati kurmak, yıldırmanın ortadan kaldırılması için önemlidir. (Kaymaz, 2007:98). Yıldırma ile mücadele de yapılacak bütün çalışmalar yıldırmanın önlenmesine yönelik olmalıdır. Çünkü mağdurların istedikleri yıldırmanın meydana gelmemesi veya geldikten sonra hemen sona erdirilmesidir (Özçiçek, 2009:22).

2.3. Tükenmişliğin Kavramsal Çerçevesi

Günümüz dünyasında yaşam şartları, çalışma koşulları ve toplum yapısı sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedir (Berber, 2011:3). Bununla beraber, bireylerin sahip oldukları rollerin artması, kişiye önemli bazı sorumlulukların yüklenmesi, bireyin sosyal ilişkilerinin karmaşıklaşması ve dolayısıyla onun ruh sağlığını zorlayıcı bazı koşulların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kapar, 2016:6). Bunun sonucunda bireyler bazen sosyal ilişkilerinde başarısızlık, çalışma yaşamında uyumsuzluk, tatminsizlik gibi duygular hissedebilecektir. Kişisel, sosyal ve mesleki açıdan eksik hisseden birey aslında çağımızın önemli konularından biri olan tükenmişlik sendromuyla karşı karşıyadır (Berber, 2011:3). Dolayısıyla örgütlerde önemli bir sorun haline gelen “tükenmişlik sendromu” yazında da ilgi duyulan konular arasında bulunmaktadır.

2.3.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı

Tükenmişlik ilk kez 1974 yılında Freudenberger’ in yazdığı bir makale ile yazına girmiştir. Bu makalede, “tükenmişlik mesleki bir tehlike olarak nitelendirilmiştir” (Freudenberger, 1974:159). Freudenberger tarafından tükenmişlik, "enerji, güç ya da kaynaklar ile ilgili gelen fazla istekler nedeniyle, başarısız olmak, yıpranmak ya da tükenmek olarak tanımlanmıştır" (Freudenberger, 1977:90). Freudenberger’den sonra tükenmişlik ile ilgili günümüzde en yaygın kabul gören tanım, “Maslach Tükenmişlik Envanterini” geliştiren, Christina Maslach’a aittir. Maslach, tükenmişliği, "iş yerinde sürekli ve yeniden kendini üreten stres kaynaklarına bireyin verdiği tepkilerin bileşimi olan ruhsal bir sendrom olarak tanımlamıştır" (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Tükenmişlik ile ilgili sonraki yıllarda birçok çalışma yapılmış ve farklı açılardan incelenerek çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Çelebi, 2013:18):

Pines ve Aronson'a (1988) göre; "bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur" (Çapri, 2006:63). İş yerinde uzun süren gerginliğe karşılık oluşan şiddetli psikolojik ve fiziksel bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Chiu ve Tsai, 2006:517). Tükenmişlik, enerji kaybı, yıpranma ve yorgunluk olarak tanımlanmaktadır. Bazen fiziksel bir durum olsa da genellikle psikolojik ve duygusal tükenme şeklinde ifade edilir (Maslach vd., 2008:89). Tükenmişlik; iş hayatında duygusal stresin üstesinden gelmede yetersiz olma ve kişinin tükendiği duygusuna neden olan fazla güç ve kaynak kullanımınıdır (Poncet vd., 2007:698). Ayrıca, bireylerin fazla çalışma ya da iş yükü nedeni ile işlerinin gereklerini yerine getirememeleri sonucu zihinsel ve duygusal olarak yaşadıkları çöküntü anlamına gelmektedir (Kapar, 2016:7). Bu tanımlara ek olarak tükenmişlik, "özellikle birey iyi bir performans göstermesine rağmen bu çabasının karşılığında uygun bir ödül alamadığı veya takdir edilmediği ve bunu da kabullenmediği zamanlarda meydana gelir. Bu durum devamlı umutsuzluğun ve olumsuzluğun olduğu bir enerji tükenişidir" (Maraşlı, 2005:28).

2.3.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik birden meydana gelen bir olay değildir. Tersine yavaşça ve gizlice ilerleyen bir belirtiler yumağıdır. Tükenmişliğin belirtilerine gereken önem verilmezse daha fazla gelişmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle tükenmişliğin gizli ilerleyen belirtilerinin doğru tespit edilebilmesi, zaman geçmeden tanı konularak gereken tedbirlerin alınması oldukça önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2008:73). Tükenmişlik ile ilgili belirtilen çok sayıda ve farklı belirti vardır. Bunun nedeni, kavramsal olarak netliğinde eksiklik olabileceği gibi, psikolojik sebeplerden de kaynaklanabilir. Bu konu, her bireyin karşılaşılabileceği genel bir psikolojik sendrom olarak görüldüğünden, belirtileri kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir (Kahill, 1985:285). Tükenmişliğin belirtileri "kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir" (Ardıç ve Polatçı, 2008:73). Fiziksel belirtiler, Freudenberger ve Richelson'a (1981) göre tükenmişlik yaşayan bireyler çoğunlukla; iş yaşamına yeni başladığı zamanlarda yetenekli, kendisine güvenen, enerji dolu, görevini yerine getirme konusunda istekli olan, fazlaca mesai yapan, uykusuz kalmalarına rağmen yinede yüksek performansla sahip bireylerdir (Şekerci, 2015:43).

Zamanla birtakım nedenlerle tükenmişlik yaşayan bireylerde enerji ve güç kaybı görülmektedir. Bireyin gücünün azalması ile birlikte fiziksel birtakım belirtiler ortaya çıkmaktadır. Brock ve Grady'e (2000) göre; bu belirtiler; kronik yorgunluk, uykusuzluk, baş dönmesi, mide bulantısı, alerji, nefes darlığı, kas ağrıları ve sertliği, nükseden grip, enfeksiyonlar, baş ağrısı, sindirim sistemi sorunları ve sırt ağrısı gibi birtakım belirtiler şeklinde sıralanabilir (Angerer, 2003:101). Psikolojik belirtiler, tükenmiş bireylerde görülebilen diğer belirtilere göre daha az belirgindir (Ardıç ve Polatçı, 2008:73). Bu belirtiler; Deckard vd., (1994) göre; bireyin değerleri ile inançları konusundaki kuşku, değişiklik gerektiğini düşünme, toplumdaki çekilme, baş edilemeyen stres, zararlı alışkanlıklar edinme, acıma duygusunun kaybı, depresyon, vb. durumları içerir (Kutsal, 2009:18). Ayrıca, bu belirtiler duygusal yorgunluk, bazen bilişsel becerilerde zorlanma, burukluk, mutsuzluk, sabırsız davranma, öz saygının azalması, kendini değersiz hissetme, eleştiri kabul etmeme, karararsızlık, umutsuzluk, çaresiz kalma, ağlama, cesaretsizlik şeklinde de olabilir (Sarıkaya, 2007:17). Sonuçta bu belirtileri birey yaşadığı zaman başarıma duygusu zedelenmektedir. Başarıma konusunda özgüveni azalan kişide, tükenmişliğin diğer belirtileri için zemin hazırlanmış olur. Bu nedenle yaşanan durumun içinden çıkmak oldukça zorlaşmaktadır. Kişi, yaşadığı düş kırıklığı, suçluluk duygusu ve engellenmeyle başarısız olduğunu ve işe yaramadığını düşünmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009:30-31). Davranışsal belirtiler ise, fiziksel ve psikolojik belirtilere kıyasla başka kişiler tarafından daha kolay fark edilebilen belirtileridir (Ardıç ve Polatçı, 2009:31). Birey kendi içinde yaşadığı tükenmişliği gizleyemez hale gelmiş ve artık dışa yansıtmaya başlamıştır (Yakar, 2015:71). Bu belirtiler; aniden öfkelenme, işten nefret etme, pek çok konudan kuşku duyma, alıngan olma, iş tatminsizliği, özgüven ve öz saygıda azalma, unutkanlık, kendinini başarısız hissetme, alay etme, düşük benlik saygısı şeklinde ifade edilebilir (Barutçu ve Serinkan, 2008:547). Bunun yanı sıra, insanlarla daha az vakit geçirme, yavaş hareket etme, görev yerinde bulunmama, eksik kayıt tutma, herkesten şüphe duyma, evde ve işte sessiz kalma ve içine atılan duyguların patlaması belirtilerini de içermektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006:3).

2.3.3. Tükenmişliğe İlişkin Modeller

Tükenmişlik konusuyla ilgili yazında çok farklı tükenmişlik modeliyle karşılaşmak mümkündür. Bu modellerden bazıları aşağıdaki gibidir:

2.3.3.1. Cherniis'in Tükenmişlik Modeli

Cherniss'in (1982) modeline göre, tükenmişlik, "zamana yayılmış bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele alınmaktadır. Tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve iş yeriyle psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stresle başa çıkma yolu olarak görülmektedir" (Yılmaz, 2013:9). Bu modele göre, çalışma ortamında bireyler beraberinde kariyer hedeflerini, iş dışı istek ve desteklerini getirirler. Aynı zamanda çalışma düzeni ile etkileşime girerler. Bu etkileşim nedeniyle stres kaynakları ortaya çıkar. Birey bu stres kaynaklarıyla değişik yöntemlerle mücadele etmektedir. Bireylerin bir kısmı problemi aktif şekilde çözmeyi tercih ederken, bir diğer kısmı da olumsuz tutum göstererek sorunlarla mücadele yoluna gidebilir (Richardsen ve Burke, 1995:32-34).

2.3.3.2. Pines ve Aronson'ın Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson'a (1988) göre, "tükenmişlik, bireyleri duygusal anlamda devamlı olarak tüketen ortamların bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2012:42). Pines ve Aronson'a (1988) göre, "fiziksel tükenme, düşük enerji, sürekli yorgunluk ve halsizliği; duygusal tükenme, çaresizlik, umutsuzluk ve kapana kısılmışlık hissini ve zihinsel tükenme ise, kişinin kendine, işine ve yaşamına karşı olumsuz tutumlar geliştirme durumunu ifade etmektedir" (Enzmann vd., 1998:332).

Pines'e (2003) göre, tükenmişliğin temel nedeni, "bireyi sürekli baskı altında tutan çalışma atmosferidir. Güdülenme seviyesi yüksek olan kişilerin, kendilerini devamlı duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Yüksek seviyede stresli bir iş çevresi, düşük seviyede destek ve ödüllendirme, güdülenme seviyesi yüksek olan kişileri başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır" (Üst, 2012:43). İşlerinde devamlı başarılı olmayı hedefleyen bireyler için tükenmişlik yaşanmasına sebep olan başarısızlıkların, küçük düşürücü ve yıpratıcı olduğu düşünülmektedir. Tükenmişlik, yüksek motivasyonlu bireylerin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işi bırakmalara hatta mesleği tamamen terk etmelere bile neden olabilir (Akten, 2007:38). Pines ve Aronson'ın (1988) geliştirdiği tükenmişlik ölçeği,

Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra en çok kullanılan ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Pines, 2003:100).

2.3.3.3. Maslach'ın Tükenmişlik Envarteri

Tükenmişlik alanındaki ilk öncülerden biri olan Christina Maslach tükenmişliğin tanımı ve bunu ölçmek için yaptığı "Maslach Tükenmişlik Envanterini (Maslach Burnout Inventory; MBI)" geliştirmiştir. Maslach'ın geliştirdiği bu ölçüt, pek çok araştırmacı tarafından benimsenmiş ve böylece teori ve araştırmaları etkilemiştir (Maslach, 1993:1). Maslach tükenmişliği, "iş gereği yoğun duygusal isteklere maruz kalan ve devamlı diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda kalan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutum olarak yansıması ile oluşan bir sendrom" şeklinde tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik modelinde bir tek boyuttan değil, "*duygusal tükenme* (emotional exhaustion), *duyarsızlaşma*" (depersonalization) ve *kişisel başarı* (personel accomplishment, self-efficacy)" olmak üzere üç boyuttan söz edilmektedir (Polatçı, 2007:35). Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal tükenme, fazla çalışmaya bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson 1981: 99). Bireylerin, enerjisinin azalmasını veya duygusal imkanların tüketilmesini ifade eder (Bakker vd. 2000:248). Duyarsızlaşma, genellikle bireyin hizmetine ve hizmetinin alıcısı olan diğer bireylere karşı olumsuz, katı veya fazla tutarsız tepki göstermesi anlamına gelir (Maslach, 1993:2). Kişisel başarı eksikliği ise, bireylerin kendi çalışmalarını olumsuz değerlendirmesi eğilimidir; çoğu kez yetersizlik ve zayıf özsaygı duygusu eşlik eder (Bakker vd. 2000:248).

2.3.4. Tükenmişliğe İlişkin Kuramsal Modeller

Tükenmişliğe ilişkin kuramsal modeller kapsamında, iş yükü- kontrolü modeli, bilişsel değerlendirme kuramı ve kaynakların korunması kuramı ele alınmaktadır (Bolat, 2017:101).

2.3.4.1. İş Yükü- Kontrol Modeli

İş yükü kontrol modeli, "Karasek (1979) ve Karasek ve Theorell (1990) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra ise Johnson ve Hall (1988) bu modeli sosyal destek boyutunu da kapsayacak şekilde genişletmiştir" (Sundin vd., 2007:759). Karasek ve Theorell (1990) göre genişletilmiş bu modelde "sosyal destek , hem iş arkadaşlarından hem de üstlerden gelen faydalı sosyal etkileşimleri ifade eder" (Sundin vd., 2007:759). Bu model, psikolojik gerginliğin sadece iş atmosferinden değil, iş yükü ve iş kontrolü arasındaki uyum ya da uyumsuzluktan kaynaklandığını ileri sürer (Karasek, 1979:287).

"İş yükü, çalışma hızını da içeren işin yoğunluğunu ve güç gerektirme durumunu tanımlamaktadır. İş kontrolü, çalışanın yeteneği ve sahip olduğu yeteneği kullanma imkanlarını aynı zamanda bir işi yapılmasında karar verme süreçlerine katılımını göstermektedir. Yüksek iş yükü ve düşük iş kontrolü olan işlerde stres düzeylerinin fazla olacağı görülmüştür" (Demiral vd., 2007:12). Bu nedenle işi ile ilgili gereken kontrolü sağlayabilmek amacıyla iş görenlerin, yeterli bilgi, kapasite, potansiyel, yetki ve örgüt ile ilgili kaynaklara sahip olması önemlidir. Bu nedenle, iş kontrolünün iş yükünü kaldırma konusunda yetersiz kaldığı durumlarda, iş görenler endişelenmeye başlarken; aksi durumlarda iş görenlerin endişe düzeyi azalmaya başlamaktadır (Bolat, 2017:101).

(Johnson vd., 1988; Johnson vd., 1989)'e göre, "iş kontrolünün yüksek olduğu durumlarda yüksek motivasyon, ustalık duygusu oluşmakta ve yüksek iş yükünün stres yaratan etkisi gözlenmemektedir. İş yükünün düşük aynı zamanda iş kontrolünün de düşük olduğu durumlar ise pasif işler olarak tanımlanmaktadır. Bu durum öğrenme gereksiniminin zaman içinde azalmasına neden olmakta ve kazanılmış umutsuzlukla sonuçlanabilmektedir. İş yükünün düşük ve iş kontrolünün yüksek olduğu işler ise düşük stresli işler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, iş yerindeki sosyal çevrenin stres oluşumunda bağımsız bir değişken olduğu ve yüksek iş yükü ve düşük kontrol ile birlikte sosyal desteğin bulunmaması halinde en kötü durumun oluştuğu bildirilmiştir" (Demiral, 2007:12). Karesek vd., (1998) göre, iş yükü-iş kontrolü ve sosyal destek modeline dayalı oluşturulan ölçeklerin iş stresinin açıklanmasında geçerli ve güvenilir oldukları gösterilmiştir (Demiral, 2007:12).

2.3.4.2. Kaynakların Korunması Kuramı

Kaynakların korunması kuramının temel ilkesi, bireyler değer verdikleri kaynakları olası ve fiili kaybetme tehlikesine karşı bu kaynakları korumak ve geliştirmek için çaba gösterirler (Hobfoll, 1989:516). Kurama göre bu kaynaklar, nesnelere, kişisel özellikler, koşullar ve enerji olarak belirtilmektedir (Hobfoll, 1989:516). Kişi, kendine duyduğu saygıyı ve iyi olan sosyal şartlarını korudukça başarılı bir yaşam sürdürme amacını gerçekleştirmektedir. Çevresel şartlar çoğunlukla bu kaynakları tehdit eder veya kaynakların azalmasına neden olur. Kişinin konumu, ekonomik durumu, kendine duyduğu saygı, değer ve yargıları çevresel şartlar nedeniyle tehdit edilmektedir. Kişinin elde etmeye, korumaya ve artırmaya çalıştığı kaynaklar hem kişisel özellikleri hem de kişiye yeni kaynaklar elde etme imkanı sağladığı için değerlidir (Yürür, 2011:109).

Bireyin yaşadığı stresin, tükenmişlik yaşaması ve tükenmişliğe dayanabilmesi konusunda etkili olduğu söylenmektedir (Wright ve Hobfoll, 2004:390). Hobfoll (2001) göre, üç koşuldan biri söz konusu olduğunda bireysel stres ortaya çıkar: (1) sahip olunan kaynakları kaybetme riski meydana geldiğinde, (2) sahip olunan kaynaklar kaybedildiğinde, (3) önemli ölçüde kaynak yatırılmasına karşın yeterli kaynak elde etmede başarısız olduğunda. Özellikle üçüncü durum söz konusu olduğunda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Bolat, 2017:104).

2.3.4.3. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Bilişsel değerlendirme kuramı, "bireyin, belirli bir çevresel etkinin, kendisi için bir tehdit oluşturup oluşturmadığı; oluşturuyorsa bu durumla mücadele edip edemeyeceğini nasıl değerlendirdiğine yoğunlaşmaktadır" (Folkman vd., 1986:992-993). Kurama göre, bireyler, çevresel isteklerini kumanda etmek amacıyla mevcut kaynakları konusunda iki tür değerlendirme yaparlar; birincil ve ikincil değerlendirme. "Birincil değerlendirmede, bireyler çevresel etkinin kendi iyiliği için oluşturacağı sonuçları; ilgisiz, olumlu ya da stresli şekilde değerlendirilir. Çevresel etki, birey tarafından kayıp ya da kazanç sebep olmayacak bir durum olarak ele alınırsa ilgisiz olarak; iyiliği koruyucu ya da artırıcı bir durum olarak ele alınırsa olumlu olarak, bir tehdit, meydan okuma ve kayıp oluşturacak bir durum olarak ele alınırsa stres yaratıcı olarak sınıflandırılır" (Folkman ve Lazarus, 1985:152). "İkincil değerlendirme, bireyler, çevresel etkinin oluşturduğu tehdit ve zararlar ile mücadele

edebilme ya da ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilme konusunda sahip oldukları kaynakları değerlendirirler. Birey, tehditin üstesinden gelmek veya önlemek ya da beklentilerini geliştirmek için ne yapabileceğini değerlendirir. Durumun değiştirilmesi, kabul edilmesi veya daha fazla araştırıp bilgi edinme gibi çeşitli mücadele etme seçeneklerini değerlendirir" (Folkman vd., 1986:993). Folkman ve Lazarus (1985) göre, bu iki değerlendirme, karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Aynı zamanda yaşanan stresin ve duygusal tepkinin derecesini belirlemektedir (Bolat, 2017:103).

2.3.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik tek bir nedene dayanmayan, çeşitli faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bir sendromdur (Barber ve Iwai, 1996:104). Tükenmişliğin ortaya çıkmasına, bireysel ve örgütsel pek çok etmen neden olmaktadır. Tükenmişlik ile ilgili çalışmalarda, tükenmişliği etkilediği belirlenen bu etmenler, tükenmişliği daha iyi tanıyabilmek ve tükenmişlik ile mücadele edebilmek açısından oldukça önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009:23). Tükenmişliği etkileyen yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kişilik özellikleri gibi etmenler bireysel faktörler başlığı altında; iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet, değer gibi etmenler ise örgütsel faktörler başlığı altında incelenecektir.

2.3.5.1. Bireysel Faktörler

Kişinin sahip olduğu birtakım özellikler, kimi koşullarda tükenmesine neden olan veya tükenmesini artıran, kimi koşullarda ise tükenmişliğin ve etkilerinin azalmasını sağlayan özellikleridir (Arı ve Bal, 2008: 136-137). Aynı şartlarda bazı kişiler tükenirken, bazılarının ise tükenmediği görülebilir. Başka bir ifadeyle, kişilerin tükenmişlik yaşamasına neden olan bir iş ortamı, farklı kişiliğe sahip bireyleri değişik şekilde etkilemektedir. Bazı kişiler, bu olumsuz faktörlerin etkilerini kişilik özellikleri sayesinde görmezden gelebilir ya da var olan şartlardan daha az etkilenebilir, bazıları için de algılanan olumsuz şartlar daha önemli olabilir ve kişi, örgütsel faktörlerden daha çok etkilenebilir (Berber, 2011:16).

Demografik Özellikler: Demografik özelliklerden olan yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin tükenmişlik ile ilgili yapılan birçok çalışmada araştırıldığı (Khan ve Zafar, 2013:214; Chirico, 2016:446); ancak

birbirinden farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Rashedi vd., 2014:233). Demografik özelliklerdeki farklılıklar tükenmişliğe eğilimi artırabilmekte ya da azaltabilmektedir (Karadağ, 2013: 14).

- **Yaş:** Yaş ve tükenmişlik arasında açık bir ilişki vardır. Bireyler yaşlandıkça daha olgun, beklentileri karşılanmış, doyuma ulaşmış ve daha fazla tecrübe kazanmış olurlar. Genç yaşlarda ise, işe ilişkin beklentilerin yüksek olmasıyla birlikte, tecrübe eksikliği bireyleri tükenmişliğe sürükleyen önemli faktörlerdir (Berber, 2011:21). Yapılan bazı çalışmalarda genç kişilerin, yaşlılara göre daha fazla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması yaşadıkları bulunmuştur (Maslach ve Jackson, 1981:111; Girgin, 1995:76; Basım ve Şeşen, 2006:22).

- **Cinsiyet:** Tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişki birçok araştırmada yer almaktadır. Cinsiyet, tükenmişlik yaşanmasında güçlü bir belirleyici değildir. Bazı araştırmalarda kadınlarda tükenmişlik düzeyi yüksek olurken bazılarında ise erkeklerde tükenmişlik yüksek çıkmaktadır. Bazı araştırmalarda ise "tükenmişlik ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır" (Maslach vd., 2001:410). Araştırmaların bir kısmı kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığını ortaya koyarken, (Maslach ve Jackson, 1981: 111; Cordes ve Dougherty, 1993: 632; Maslach vd., 2001: 410; Budak ve Sürgevil, 2005: 103), bir kısmı ise erkeklerin kadınlara göre daha yüksek duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissine kapıldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 111).

- **Medeni Durum:** Yazında medeni durumun tükenmişlik üzerindeki etkisi ile ilgili farklı sonuçlar vardır. Araştırmaların bir kısmı medeni durumun tükenmişliği etkilediğini göstermektedir. Bekarlar (özellikle erkekler) evli olanlara kıyasla daha fazla tükenme eğilimi gösterirler. Ancak bekarlar ile boşananlar kıyaslandığında bekarların, boşananlardan daha fazla tükenmişlik seviyelerine sahip olduğu görülmüştür (Maslach vd., 2001:410). Huzurlu, uyumlu bir aile yaşantısına sahip olmak, problemlerini paylaşarak çözüm bulabildiği iş arkadaşları ve dostlara sahip olmak tükenmişliği en aza indirmekte etkilidir (Şenyüz, 2015:45). Yazında medeni durumun tükenmişliği etkilemediğini gösteren araştırmalar da mevcuttur (Özben ve Argun, 2005:34 Basım ve Şeşen, 2006:18; Arabacı ve Akar, 2010:84).

- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi, tükenmişlik ile ilgili çalışma konusu olan bir başka değişkendir. Bazı araştırmalar, yüksek eğitim seviyesine sahip olanların daha

az eğitimli çalışanlardan daha çok tükenmişlik seviyesinin olduğunu gösterir. Bunun nedeni, yüksek eğitime sahip kişilerin fazla sorumluluk alması ve stresli işlerinin daha çok olmasıdır. Ya da daha eğitimli kişilerin işlerinde yüksek beklentilere sahip olabileceği ve bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda daha çok tükenebileceği düşünülmektedir (Maslach vd., 2001:410). Eğitim düzeyi yüksek olanlar fazla idealisttirler ve beklentileri yüksektir. Bunun yanında işteki rolleri için hazır değildirler. Bu çatışma hayal kırıklığı ve tükenmişlikle son bulabilir (Şenyüz, 2015:45).

- **Kişilik Özellikleri:** Kişilik; bireyleri başkalarından ayıran özellikler bütünüdür. Kişiliğin önemli bir parçası olan davranışlar, bireyin doğuştan getirdiği özelliklerle, bu özelliklerin doğduktan sonra çevreyle etkileşimine bağlıdır (Sarıkaya, 2007:23). Bireylerin kişilik özelliklerinin de tükenmişlik yaşama konusunda önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bireylerin günlük faaliyetler, sorunlara gösterilen tahammül, olayları kontrol etme ve değişime açık olma yatkınlıkları gibi kişisel özellikleri tükenmişlik üzerinde etkili olan etmenlerdir. Dış kontrol odaklı bireyler (yaşanan olumsuzlukları, başkalarına ya da tesadüflere bağlayan), iç kontrol odaklı bireylerden (yaşanan olumsuzlukları kendi yetenek ve çabalarına bağlayan) daha fazla tükenmişlik riski altındadır. (Maslach vd., 2001:410). Yaşadığı ve karşılaştığı durumların kendi kontrolünde olduğunu düşünen bireyler iç kontrol odaklı iken, kendi kontrolünde olduğunu düşünmeyen bireyler dış kontrol odaklıdır. İç kontrol odaklı birey, hayatında gelişen olayları kontrol edebilmeyi kendi çabasına bağlı olduğuna inanmaktadır. Bu kişilik özelliğine sahip birey, aynı zamanda kazancının, mesleğinin veya sağlığının kendi kontrolünde olduğunu düşünmektedir (Özgüner, 2011:46).

Tükenmişliğin yaşanmasında etkisi olduğu görülen diğer bir kişisel özellik, kişilik tipleridir. Bireylerin kişilik tipleri tükenmişlik üzerinde etkili olmaktadır (Maslach vd., 2001:411). Kişilik tipleri iki grupta incelenmiştir. Bunlar A ve B tipi kişilik olarak adlandırılmıştır (Gümüş, 2013:24). A ve B tipi kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Elde edilen bilgilere göre A tipi kişiliğin tükenmişlikte belirleyici etkisi olduğu görülmüştür (Gmelch vd., 1998:8). Çünkü A tipi kişiliğe sahip olan bireyler genelde aceleci, içe dönük, işleri kusursuz yapmaya meyilli, rekabetçi, hırslı ve zaman baskısı yaşadıkları (işleri hemen bitirme eğilimi oldukları) için diğer bireylere göre tükenmişlik yaşama ihtimali yüksektir (Yıldız,

2015:65). B tipi kişilik özelliği ise, az rekabetçi, daha az işine bağlı, zaman konusunda fazla duyarlı olmayan kişilerdir. Bu kişiler hayata karşı tutarlı ve rahat bir tutum sergilerler. Kararlı ve hızlı çalışanlar, kendilerini güvende hissederler (Griffin ve Moorhead, 1992'den akt., Durna, 2005:278). Ayrıca araştırmalar nevroitik kişiliğe sahip olan bireylerin de tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermektedir (Langelaan vd., 2006). Nevrotik bireyler, devamlı kaygı, depresyon, düşmanlık ve üzüntü gibi olumsuz duygular içindedir. Bu bireyler duygusal olarak sıkıntı yaşadıkları ve duyguları fazla değişkenlik gösterdiği için tükenmişliğe daha eğilimlidirler (Storm ve Rothmann, 2003:36).

Alarcon vd. (2009) göre çalışanların kişiliklerinin genel olarak tükenmişliğin üç boyutuyla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları, özellikle benlik saygısı, genel öz-yeterlik, iç kontrol odaklılık, duygusal denge, dışa dönüklük, vicdanlılık-sorumluluk bilinci, uyumluluk, olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım, iyimserlik, proaktif kişilik ve güçlü karaktere sahip olma gibi kişilik özelliklerinin her birinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel boyutuyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Bolat, 2017:108). Güllüce'nin (2006:24) yaptığı araştırmasında belirttiği gibi yalnızca teknik yeteneklerin gerektiği işlerin tersine insanlar ile yoğun ilişkilerin olduğu çalışma alanlarında kişilik özellikleri oldukça önemlidir. Böyle alanlarda çalışanlar dayanıklı, sabırlı ve kararlı olmalıdır. Kısaca kişilik ve kişilik özellikleri tükenmişliğin yaşamasında örgütsel kaynaklı nedenlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir faktördür.

2.3.5.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğin ilk kez tanımlandığı zamanlarda, tükenmişlik daha çok bireysel özellikler kaynaklı bir sorun olarak kabul görmüştür. Bu açıdan bakıldığında, sorun kişidedir. Çözümü ise, kişinin sorunlarını ortadan kaldırmak veya kişiden kurtulmaktır (Beşyaprak, 2012:81). Yalnız günümüzde tükenmişlik sendromu, bireylerin kişisel hayatlarının yanı sıra, bireylerden oluşan topluluklar olan örgütlerin de varlıklarını etkileyen, göz ardı edilemeyecek bir konu olarak kabul edilmektedir (Berber, 2011:22). Maslach ve Leiter'in (1997) örgütsel faktörleri incelemek amacıyla tanımladığı; "*iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değer*" kavramları iş yaşamı alanları olarak adlandırılan altı boyutta açıklanacaktır. Çalışma

yaşamının bu altı boyutu, tükenmişlik kavramının en önemli örgüt ile ilgili nedenlerini de kapsamaktadır (Maslach ve Leiter, 2007:369).

- **İş Yükü:** Maslach ve Leiter (1997)'e göre çalışma hayatının temel alanlarından biri olan iş yükü "belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı" şeklinde tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009:26). Hem niteliksel hem de nicel iş yükü, insanları işin getirdiği istekleri karşılama yetenekleri veya güçlerini azaltarak tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu tür fazla iş yükü sürekli bir iş koşulu olduğunda; dinlemek, düzelmek ve dengeyi yeniden kurmak için çok az fırsat vardır. Buna karşın sürdürülebilir iş yükü, insanların mevcut becerilerini kullanması ve iyileştirilmesi ile yeni faaliyet alanlarında etkin hale gelmesi için fırsatlar sunar (Maslach ve Leiter, 2007:369-370). Kişi ile iş arasında, iş yükü açısından uyum; yapılması gereken işlerin kişinin beklentilerini karşılama ifade etmektedir (Beşyaprak, 2012:83). İş yükü enerji ile doğrudan ilişkiye sahiptir. İş yükünde önemli uyumsuzluklar tükenmeyi şiddetlendirir. İş yükü uyumsuzlukları, hoş karşılanmayan talepler nedeniyle enerjiyi tüketir ve kişiye özel zamanı ele geçirerek veya işgününün ötesinde devam eden kaygıyı yaratarak iyileşmeyi engeller. Buna karşın yönetilebilir iş yükü, bireylerin yetenekleri dahilinde mantıklı görevlerin yerine getirilmesiyle enerjiyi korur (Leiter ve Shaughnessy, 2006:328).

- **Kontrol:** Leiter'e (2003) göre kontrol, "kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı olarak tanımlanmaktadır" (Budak ve Sürgevil, 2005:97). Kontrol konusundaki kişi ve iş uyumsuzluğu, kişilerin, işlerini yapmak amacıyla ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde yeterli kontrolü sağlayamadıkları ya da çalışmada etkili olduğuna inandıkları hususları gerçekleştirmek için yeterli yetkiye sahip olmamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk, kişinin yetkisini aşan sorumluluklardır. Kendi sorumluluk düzeyinden etkilenen bireyler, iş yükünün yanı sıra kontrolde de kriz yaşayabilirler. Sonuç olarak bireylerin tükenmelerine sebep olur (Maslach vd., 2001:414).

- **Ödül:** Çalışma hayatının üçüncü alanı olan ödül, işteki içsel ve dışsal ödülleri içerir. Çalışanların sorunları çözme, hizmet sağlama veya ürün geliştirme sürecindeki kişisel tatminin yanı sıra çalışanların takdir edilmesini de kapsar (Leiter ve Shaughnessy, 2006:329). Yetersiz takdir edilme ve ödül bireylerin iş yükünü ve

değerini düşürdüğü için başarısızlık duygusu ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden bireylerin tükenmişliğe karşı savunmasızlığını artırır (Maslach ve Leiter, 2007:370).

- **Aidiyet:** Tükenmişliğe etki eden çalışma hayatı alanlarının dördüncüsü "aidiyet (birlik)" duygusudur. Çalışanlar işteki diğer bireylerle olan ilişkilerini sürdürmek zorundadır. Birlikte çalışılan yönetici ve iş arkadaşlarıyla kurulan rekabet ilişkisine dayanmayan, samimi, sorunların kolayca çözümlenebildiği ilişkiler kişinin işle ilgili stresinin azalmasına ve daha şevkle çalışmasına neden olur (Şenyüz, 2015:46). Bu ilişkiler güven eksikliği ve çözülmemiş anlaşmazlıklarla tanımlandığında ise daha çok tükenmişlik riski söz konusudur (Maslach ve Leiter, 2007:370).

- **Adalet:** Adalet kavramı, bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir (Arı ve Bal, 2008:139). Düşüncesi ve özellikleri ne olursa olsun çalışanların kendileri için önemli olan kararlarda ayırım yapılmadığını düşünmeleri gerekmektedir. Aksi durumda kararların baskın ve güçlü çalışanların etkisi doğrultusunda alınması adaletsizlik algısı oluşturur (Ongun, 2015:25). Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin çalıştığı örgütte adaletsizlik hissettiğinde, duygusal olarak çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın, bireyin işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Maslach vd., 2001:415).

- **Değer:** Çalışma hayatının değer alanı, bireylerin iş ile ilişkisinin kalbinde yer alır (Leiter ve Maslach, 1999:482). Değerler, başlangıçta bireyleri işine cezbeden amaçlar ve motivasyonlardır. Bu nedenle bireyler ile örgüt arasında para veya terfi etmenin ötesine geçen motive edici bir bağ vardır (Maslach ve Leiter, 2007:370). Birey ile örgüt arasında önceliklerin ve değerlerin uyumu, kalıcı süreçli bir ilişkinin temelini oluşturan psikolojik bir sözleşme niteliğindedir (Leiter ve Maslach, 1999:482). Bireylerin değerleri ile örgütlerin değerleri arasında bir boşluk olduğunda dolayısıyla değerler çatıştığında bireyler yapmak istedikleri iş ve yapmaları gereken iş arasında denge kurmaya çalışmakta ve bu durum tükenmişliğe daha fazla yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2007:370).

2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromunun hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Maslach ve Jackson 1981:100). Yapılan araştırmalar tükenmişliğin pek çok olumsuz sonucunu ortaya çıkarmıştır. Tükenmiş kişilerin karmaşık duygular yaşaması sonucunda davranış bozukluğu gösterdiği görülmüştür. (Maslach vd., 2001:406). Tükenmişlik, ilk önce bireysel olarak etkisini göstereceği daha sonra zaman içinde bireysel boyutları geçmektedir. Kişinin sağlığını kaybetmesine ve sınırlarının yıpranmasına sebep olan tükenmişlik, iş yaşamında bazı olumsuz etkilere sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2008:75). Bu çalışmada tükenmişliğin sonuçları; bireysel ve örgütsel sonuçlar şeklinde açıklanacaktır.

2.3.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Birey, iş hayatına arzu ve beklentiler ile başlar. Enerjisi yüksektir ve yaptığı işi anlamlı bulur. İşteki başarısı, kendisine olan güvenini artırır. Birey, kendini güçlü hisseder ve yaptığı işten memnuniyet duyar. Tükenmişlik yaşamaya başladığında ise, bireyde gelişen olumlu duygular, yerini olumsuz duygulara bırakmaktadır (Yıldırım, 2016:18). Tükenmişlik yaşayan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunlar ve depresyon, endişe, çaresizlik, alınganlık gibi duygusal problemler çok sık görülmektedir (Torun, 1995:26). Maslach ve Zimbardo'ya (1982) göre, bireyde sürekli devam yorgunluk ve gerginlik, soğuk algınlığı, grip gibi rahatsızlıklara yakalanma ihtimalini ve baş ağrılarını arttırmakta ve bu tür rahatsızlıkların uzun bir süre geçmemesine neden olmaktadır (Telli, 2012:92). Ayrıca kişilerin sigara, alkol, uyuşturucu tüketiminin arttığı görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993:639). Aynı zamanda tükenmişliğin bireylerarası ve aile ilişkilerinde de olumsuz etkileri görülebilir ve kişinin hayata karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olabilir (Iacovides, 2003:209). Bu kişilerin iletişim becerisi, empati, sevgi, anlayış gibi sosyal hayatı düzenleyen yetenekleri zarar görmektedir. Daha fazla şikâyet etmekte, hataları nedeniyle başka kişileri suçlamakta, çabuk sinirlenmekte ve olaylara fazla tepki göstermektedirler (Kervancı, 2013:37). Freudenberger ve Richelson'a (1981) göre, tükenmişliğin en önemli ve gözle görülür sonuçlarından birisi de, tüm bunlar nedeniyle yaşanan, enerjideki düşüştür (Ardıç ve Polatçı, 2008:74). Kişisel enerjisinin düşmesiyle beraber birey, yaşadığı olumsuz durumları, büyük ölçüde başta kendisi olmak üzere

en önemli sosyal çevresi olan iş hayatı ve ailesi ile diğer kişilere yansıtmaktadır (Kapar, 2016:14). Tükenmişliğe dayalı tüm bu sonuçlar bireylerin yaşam kalitesini düşürmekte bununla birlikte bireylerin iş hayatında ve özel hayatında mutsuzluğa sebep olmaktadır.

2.3.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Çalışmak, kişinin hayatında çok önemli bir yere sahiptir. Kişiler günlük yaşamlarının çoğu zamanını iş yerinde iş ile ilgili çalışmalarını düşünerek geçirirler. Çalışma hayatında kişilerin stres yaşamaları ise kaçınılmazdır. Yaşanan iş stresi, kişinin özel yaşamındaki güçlük ve problemlerle bir araya geldiğinde bireysel ve örgütsel olarak önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu yüzden kişilerin sağlığını ve örgüt verimliliğini etkileyen birçok problem stresten kaynaklanmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:466). "Bireyin maruz kaldığı stres durumları ve bu stresin şiddeti arttıkça tükenmişlik yaşanma ihtimali artmaktadır" (Kervancı, 2013:38). Izgar'a (2001) göre, tükenmişlik yaşayan kişinin, başka kişilere bakış açısı değişmekte ve çevresindeki kişileri bir nesne gibi görmeye başlamaktadır. Bu nedenle birey, hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen, anlayışsız, saygı göstermeyen, kişilerin duygularına karşı duyarsız bir yaklaşımla çalışmaya devam edebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009:34). Kişinin işine karşı gösterdiği tutumdaki değişikliklerin, iş performansının azalmasına neden olduğu bununla birlikte örgütsel başarısının da olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Bu durumun ise işgörenlere ve örgütlere yüklü maliyetler getirdiği söylenebilir (Maslach ve Leiter, 1999'dan akt., Polatçı, 2007:85).

Maslach (1982) ve Gopplet (1978) gibi araştırmacılar "tükenmişliğin etkilerinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade etmektedirler. Bu düşüş daha çok kişinin niteliğinde ve kalitesinde kendini göstermektedir" (Toplu, 2012:25). Maslach ve Zimbardo (1982)'e göre bunun sonucunda, kişinin güdülenmesi azalmakta ve kişi kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Kişi yaptığı işi artık umursamamakta ve daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008:74). Tükenmişliğin yarattığı bir başka problem de, kişilerin yaşadığı dikkat dağınıklığıdır. İşine odaklanamayan kişilerin yaptığı işin kalitesinde düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı iş yaşamında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilmektedir

(Ergene, 2010:48). Sonuç olarak, tükenmişlik örgütlerde ekonomik zararlara, iş gücü devrinin yükselmesine, hizmet kalitesinin düşmesine, müşteri şikayetlerinin artmasına, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına, işten ayrılma niyetinin ve işten ayrılmalarda artışa neden olmaktadır (Yıldız, 2015:74).

2.4. Paternalist Liderlik, Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi

Bu bölümde, ilk önce paternalist liderlik ve yıldırma arasındaki ilişki sonra paternalist liderlik ile tükenmişlik ilişkisi ve daha sonra yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişki son olarak ise paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenerek açıklanacaktır.

2.4.1. Paternalist Liderlik ve Yıldırma İlişkisi

Yıldırma davranışlarının iş yerlerinde çok fazla yaşandığı, yıldırmanın işgörenler ve örgütler açısından olumsuz sonuçlarının olduğu çeşitli çalışmalarda görülmüştür. Bu nedenle, yıldırmaya engel olabilmek için ve bu olguya sebep olan etmenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, "liderliğin" örgütlerde yıldırma davranışlarının oluşmasına sebep olan önemli etmenlerden biri olduğu belirtilmiştir. Yıldırma ile ilişkisi araştırılan liderlik yaklaşımlarından biri de "paternalist liderliktir". Paternalist liderliğin ise, örgütlerde yıldırma azaltabileceği ileri sürülmüştür.

Paternalist liderin, çalışanları önemsemesi ve sahiplenmesi, yakın iletişim kurması, katılımcı olma fırsatı ve desteği ile güç vermesi, sorunlarına anında müdahale ederek çözmesi, kendilerini geliştirmeleri için teşviklerde bulunması önemli özellikleri arasındadır. Buna göre paternalist liderin çalışanların iş dışındaki yaşamları ile ilgilenmesi, kariyerlerini geliştirmesi için destek olması, bireylerin kişisel refahını artırmaya ve işte aile ortamı oluşturmaya çalışması, çalışanlarına karşı şefkatli, yardımsever ve koruyucu olması gibi özelliklerinin yıldırma davranışlarını azaltmaya yönelik etkisi bulunmaktadır. Paternalist liderlik, örgütsel ortamda etkili iletişim kurmayı, örgüt içerisinde çalışan ile yakın ilişkileri, çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgili olmayı ve örgütte bir aile ortamı oluşturmayı göz önünde tutan bir liderlik yaklaşımıdır.

Yıldırma davranışları arasında çalışanların yalnız bırakılması, soyutlanması, arkasından olumsuz konuşma, çalışanlar ile iletişim kurulmaması, sözlü saldırıda bulunma ve görmezden gelme gibi davranışlar yer alır. Dolayısıyla paternalist liderin davranış özellikleri, örgütlerde çalışanlara yönelik yapılan tehdit, aşağılama, eziyet, her türlü kötü muamele, zarar verme ve onların itibarını zedeleme gibi hareketleri kapsayan yıldırmanın oluşumuna engel olabileceği ifade edilebilir. Yıldırma mağdurlarının desteğe ihtiyacı vardır. Liderin yardımı ve babacan tavrı mağdurlar için yıldırma davranışlarını önlemede büyük bir destek olabilir. Paternalist liderin çalışanını kollaması, özen göstermesi ve diğer çalışanlara karşı koruması yıldırma davranışları ile baş etmede önemli etkisi olabilir. Bu şekilde destek gören çalışanların yıldırma maruz kalma ihtimalini aza indirmektedir (Yurdun, 2011:39).

Paternalist liderlik ve yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalarda bunu destekler niteliktedir. Soylu'un (2011) Türk iş yerlerinde beyaz ve mavi yakalı çalışanlara yönelik yürüttüğü çalışmada, paternalist liderliğin yıldırma olgusuna etkisi araştırılmıştır. Paternalist liderliğin alt boyutlarından biri olan iş yerinde aile ortamı yaratmak faktörü ile yıldırma olgusunun alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde (Görev baskısı: $\beta = -0.34$, $p < 0.01$; iş ile ilgili eleştiri: $\beta = -0.33$, $p < 0.01$; sosyal izolasyon: $\beta = -0.24$, $p < 0.01$; iş ile ilgili olmayan eleştiri: $\beta = -0.24$, $p < 0.01$) "negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür." Yurdun'un (2011) İstanbul ilinde 310 kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, yıldırma davranışlarının çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmıştır ve paternalist liderlik tarzının bu ilişki üzerinde ne derecede etkili olduğunu incelemiştir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda paternalist liderlik tarzının yıldırma davranışlarıyla mücadele etmede büyük bir araç olabileceği ve bu bireylerin sorunlarını azaltmada paternalist liderin büyük bir destek olduğu görülmüştür. Paternalist liderliğin alt boyutları olan baba-evlat ilişkisi (aile ortamında bir baba gibi) faktörü ile yıldırma davranışlarının alt boyutları olan (toplumdan dışlanma: $r = -0.472$, $p < 0.01$; fiziksel ve sözlü saldırı: $r = -0.247$, $p < 0.01$; çalışana kendi yeteneğinden fazla görev verme: $r = -0.441$, $p < 0.01$; mesleki yetenekleri zedeleme: $r = -0.400$, $p < 0.01$) faktörleri arasında "anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur." Cerit'in (2013) Bolu ilinde öğretmenlere yönelik yaptığı çalışmada, öğretmenlerin yıldırma davranışlarını yaşamaları ile paternalist liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, (iş ile ilgili eleştiri: $r = -0.436$, $p < 0.1$; sosyal izolasyon: $r = -$

0.544, $p < 0.1$; iş ile ilgili olmayan eleştiri: $r = -0.527$, $p < 0.1$; ırk ve tutumlara saldırı: $r = -0.430$, $p < 0.1$) sonucunda paternalist liderlik ve yıldırma davranışlarının alt boyutları arasında "anlamli negatif yönde ilişkiler bulunmuştur." Shahbazi, Naami ve Aligholizadeh'ün (2013) İran bankasının çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada paternalist liderliğin boyutlarından olan (yardımsever liderlik: $r = -0.204$, $p < 0.01$; ahlaki liderlik: $r = -0.198$, $p < 0.01$) ve yıldırma arasında "negatif ve anlamli bir ilişki vardır." Ertüren, Cemalcılar ve Aycan'ın (2013) Türk kurumlarında beyaz yakalı çalışanlara yönelik yürüttüğü çalışmada farklı liderlik biçimlerinin yıldırma ile ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada, paternalist liderlik ve yıldırma arasında ($r = -0.60$, $p < 0.01$) "hafif ve negatif bir ilişki bulunmuştur." Paternalist liderliğin olumlu yönlerinin yani yardımseverlik, koruyucu olma ve yakın iletişim kurma gibi yıldırma olasılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki araştırma ve çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1: Paternalistik liderlik ve yıldırma arasında anlamli ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

2.4.2. Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik İlişkisi

Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için bilişsel değerlendirme kuramından yararlanabiliriz (Folkman vd.,1986:992-993). Paternalist liderin, baskın yapısı ve kurallara bağlılığı, işlerin kendi gösterdiği ve söylendiği şekilde yapılması, çalışanların motivasyonunu; hakimiyet, üstünlük ve kontrole dayanan bir yol ile sağlaması, problemlerin kendisinin önceden belirlediği şekilde çözülmesi, çalışanlar için neyin en iyi olduğuna kendisinin karar vermesi, kendisinden bağımsız davranış sergilendiğinde ceza vermesi, çalışanların bağımsız davranmasını engellemesi, sorgusuz bir itaat beklemesi, çalışanın rızasını almadan iyiliği adına hareket etmesi gibi davranış özellikleri çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olabilir.

Paternalist liderin bu yaklaşımları ile karşı karşıya kalan bireyler ilk önce kendileri için tehdit oluşturan bir durumun varlığını belirlemek amacıyla "birincil değerlendirme" yapmaktadırlar (Folkman ve Lazarus,1985:152). Bu bireyler tehlike değerlendirmesi yaptıklarında, paternalist liderin bu davranış özellikleri nedeniyle

büyük zarar gördüklerini düşünmektedir. Bu nedenle birincil değerlendirme yapan çalışanlar, paternalist liderin sergilediği tutum ve tavrını katılımcı ve yenilikçi olmalarına, yaratıcı düşüncelerine ve hedeflerine ulaşmada engel olarak görebilirler. Bu durum da çalışanların, istek ve enerjisi azalarak tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir.

Paternalist liderin baskın yapısı ile karşı karşıya kalan kişiler, meydan okuma değerlendirmesi yaptıkları zaman, bu baskı ve bağıllık ile baş edebilmenin yolu kendilerine güven duymak ve mücadele etme yöntemlerini etkili kullanabilmektir (Lazarus, 1993:5). Bu değerlendirme sonrasında kişiler, paternalist liderin kendi yaratıcılık ve katılımcılıkları konusunda engel olduğunun farkına varmakta, bu durumla mücadele ederek üstesinden gelmeye çalışmakta ve dolayısıyla tükenmişlik yaşama ihtimali azalmaktadır.

Paternalist liderin baskın yapısı ile karşı karşıya kalan bireyler, bu tehlikenin üstesinden gelmek ve önleyebilmek için ikincil değerlendirme yapmaktadırlar (Folkman vd., 1986:993). Çalışanlar bu kısımda, paternalist liderin karşısında baş etme stratejilerini değerlendirmektedir. Bireyler, sorunlarını çözmek için duygu odaklı başa çıkma yöntemini kullandıklarında, paternalist liderin sebep olduğu olumsuzlukların üstesinden gelmek için uğraşmak yerine kendi duygu ve düşüncelerini kontrol etmeye ve değiştirmeye çabalamakta; karşı durmayı bırakma, sosyal destek arama, sorundan uzaklaşma ve geride durma gibi hareketler göstermektedir. Bu yöntemi kullanan bireyler, bir süre sonrasında paternalist liderin baskısına ve kurallarına boyun eğerek bu yaklaşımın üstesinden gelememektedir. Dolayısıyla tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Paternalist liderin baskın yapısı ile karşılaşan birey, problem odaklı başa çıkma yöntemi uyguladığı zaman, tehdit edici olayı ortadan kaldırmaya veya etkisini azaltmaya çalıştığı tutumlar göstermektedir. Bu yöntemi kullanan bireyler, önceden belirledikleri gibi hareket ederek sorunun üstesinden gelmeye çalışırlar. Bu durum ise, işgörenlerin tükenmeden paternalist lider ile başa çıkabilmelerine yardım etmektedir (Folkman ve Lazarus, 1980 akt., Folkman ve Lazarus, 1985:152).

Bir liderin grubu yönlendirmesinde, o grubu nasıl etkilediği dikkat edilmesi gereken bir konudur. Liderlerin benimsediği liderlik tarzının bazı durum ve koşullarda olumlu algılanabileceği gibi, bazen de olumsuz, kötü bir davranış olarak

algılanabilir (Karasu, 2009:54). Olumsuz algılanan liderlik tarzları grup üyelerinin bir araya gelme amaçlarından uzaklaşarak hem grup hem de bireysel bazda olumsuz duygular içerisine girmesine neden olabilir. Bu olumsuz duyguların insana yansımaları her alanda yaşayabilecekleri tükenme ile sonuçlanabilir (Karasu, 2009:55).

Tükenmişlik araştırmalarında, liderliğin rolü ihmal edilmiştir. Liderlik, tükenmişlik olgusunun merkezi olduğu bir süreçtir (Hetland vd., 2007:59). Sutherland ve Cooper'e göre "liderlik tarzı" örgütte önemli bir stres kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Özellikle otoriter yönetim tarzının, örgütlerde gerilim, korku ve endişe yaratan bir iklim oluşturduğunu ifade etmektedir (Can, 1997:294). Gill vd. 2006 yılında yapmış oldukları araştırmada "çalışanların algıladığı tükenmişlik derecelerinin algılanan stresle ilgili olduğu ve algılanan stresin ise, sergilenen liderlerin tarzıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır" (Kaşlı, 2009:64). Liderlik tarzlarından biri olan paternalist liderin baskısı altında korku yaşayan, fikirlerinin önemsenmemesi nedeniyle yaptığı işten tatmin olmayan ve lideri tarafından değer görmeyen çalışanların hissettikleri yorgunluk hissi, sürekli kızgınlık ve engellenmişlik duyguları zamanla tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir.

Bireyin, tükenmişlik sendromu karşısında mücadele etme yöntemlerini şu şekilde ifade edebiliriz: Kişiler, tükenmeye başladığında çalışma hızları da değişiklik gösterebilir; mümkünse daha az çalışabilir, çalışma hızını yavaşlatabilir, iş yerinde devamlı mola vererek fazla mesai yapmaktan kaçınabilir (Maslach ve Goldberg, 1988:67). Başka insanlarla olan ilişkilerde sınırlar belirleyebilir, uygun olmayan sorumluluklar yüklenmekten kaçınabilir (Güllüce, 2006:33). Ivancevich ve Matteson'a (1980) göre; bireyler, egzersiz, fiziksel aktiviteler, meditasyon ve rahatlama gibi teknikleri uygulayabilir (Glogow, 1986:82). Birey, işyerindeki rutin alışkanlıkları bırakabilir ve monotonluğu azaltabilir (Kaçmaz, 2005:31).

Kaygısız ve Ötken'in (2015) İstanbul ve İzmir'de bulunan iki şirkette 155 çalışana yönelik yürüttüğü çalışmada, paternalist liderlik ile iş stresi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda paternalist liderliğin alt boyutlarından olan yardımsever ve ahlaki paternalist liderlik ile iş stresinin alt boyutlarından biri olan rol belirsizliği arasındaki ilişki incelendiğinde ($\beta=0.376$, $p=.000$; $\beta=0.349$, $p=.000$) "pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur." Paternalist liderliğin alt boyutlarından biri

olan otoriter paternalist liderlik ile iş stresi alt boyutlarından biri olan rol çatışması arasındaki ilişki incelendiğinde ($\beta=0.294$, $p=.000$) "pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur." Aynı çalışmada otoriter paternalist liderlik ile iş stresi alt boyutlarından biri olan iş yükü arasındaki ilişki incelendiğinde ($\beta=0.321$, $p=.000$) "pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür."

Yardımsaver paternalist lider hem iş yerinde hem de iş dışında çalışanların ihtiyaçları ve refahı için kişiselleştirilmiş bir endişe duyarlar. Ahlaki paternalist lider, çalışanların liderin kendi amaçlarına hizmet etmesini ve yasa dışı avantaj sağlamasını reddeder. Bununla birlikte adalete vurgu yaparlar. Bu özellikler dikkate alındığında rol belirsizliği, hem yardımsaver paternalist lider olsun hem de ahlaki paternalist lider olsun çalışanlarına gösterdikleri benzersiz ve manevi ilgiden kaynaklanıyor olabilir. Lider, çalışanlarına aile üyesi gibi davranır, yakından ilgilenir. Hatta çalışanların aile üyelerini sahip çıkmayan, yararı dokunmayan bir şekilde gösterebilir. Bu duygusal ve manevi ilgi çalışanların sınırlarını bulanıklaştırabilir. Liderin onlardan beklentileri konusunda kafaları karışabilir. Bu durumda rol belirsizliğine neden olabilir.

Otoriter paternalist liderin katı disiplin uygulaması, çalışanlarına komuta şeklinde davranması ve çalışanlarının en iyi performansa sahip olması gerektiğini vurgularsa bu paternalist liderlik karşısında çalışanların rol çatışması yaşaması ihtimali oldukça mantıklıdır. Çalışanlar kapasitelerini aşan bir iş ile görevlendirildikleri zaman sorgulamadan yapmak ve itaat etmek durumundadırlar. Böyle bir lider ile çalışmak rol çatışmasına neden olabilir. Çalışanların, yardımsaver paternalist liderin neden olabileceği rol belirsizliğini, otoriter liderin neden olabileceği rol çatışması ve iş yükünü yüksek düzeyde yaşaması; stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık ile tükenmişliği artırdığı söylenebilir. İş yükünün fazla olması ve otoriter paternalist liderin baskısı nedeniyle iş stresi artmaktadır. İş stresinin artması nedeniyle çalışanların tükenmişlik ile karşı karşıya kalma ihtimalinin de arttığı söylenebilir.

Lawal ve Babalola'nın (2017) Nijerya'nın güney batısındaki Lagos'tan bankacılık, telekomünikasyon ve üretim sektörlerinde gerçekleştirdiği çalışmada, liderlik etkinliğinin ve iş stresinin paternalizm ile lider kaynaklı stres arasındaki ilişki üzerindeki ılımlı rolleri incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda, paternalizm ile iş

stresi arasındaki ilişki incelendiğinde, paternalizm ve iş stresinin, lider kaynaklı stres üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç dikkate alındığında, yüksek paternalizm ve yüksek iş stresi algılayan çalışanlarda, düşük paternalizmi tecrübe eden ve yüksek iş stresi algılayan çalışanlara göre daha fazla lider kaynaklı strese yol açacağı söylenebilir. Yüksek paternalizm ve yüksek iş stresinin lider kaynaklı strese neden olmasını şöyle açıklayabiliriz. Sosyal değişim teorisine göre, iki kişi arasındaki herhangi bir sosyal değişim, açık, örtülü ya da karşılıklı olarak anlaşılabilen yükümlülükleri gerektirir. Bu nedenle, bireyler onlara yardım eden kişilere yardım etmek zorunda kalmaktadır çünkü bir kişi başka bir kişi için bir şey yaptığında (örneğin bir iyilik), gelecekte bir gün geri dönüş beklentisi vardır. Genelde 'karşılık normu' olarak tanımlanan bu durumdan dolayı, paternalist ilişkilerde liderin iyilik, koruma, güven, referans ve desteklerinden çalışanlar yararlanırlar. Bunun karşılığında çalışanlar, mevcut olan sorumluluklarına ilave ek sorumluluklar ile işlerini yerine getirmeye devam ederler. İlave eklenen görevleri sorgulayamazlar. Sonuçta ortaya çıkan iş yükü iş stresinin artmasına neden olabilir. Yüksek paternalizm nedeniyle artan iş stresinin, tükenmişlik yaşama ihtimalini artırdığı söylenebilir.

Çetin, Taylan, Çakırel ve Çakırel'in (2017) Türkiye'de çeşitli organizasyon, sektör ve mesleklere erkek ve kadın çalışanlara yönelik yürüttüğü çalışmada, paternalist liderlik ve psikolojik iyi olma durumu arasında arabulucu olarak, psikolojik güçlenmenin boyutlarından biri olan işin anlamlılığı araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda, paternalist liderliğin boyutlarından biri olan yardımsever paternalist liderlik faktörü ile psikolojik olma değişkeninin boyutlarından biri olan olumlu/pozitif etki faktörü arasındaki ilişki incelendiğinde ($\beta=0.433$, $p<0.001$) "pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur." Yardımsever paternalist liderlik çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin yardımsever paternalist liderlik davranışları çalışanların iş yerinde refahını artırdığı söylenebilir. Çalışanların iş stresinin az olması, mutlu ve verimli olması gibi özellikler tükenmişlik konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple çalışanların psikolojik iyi olma hali, tükenmişlik yaşama ihtimalini azaltabileceği söylenebilir.

Kıyıkçı'nın (2016) İstanbul'da kamu sermayeli 3 banka ile özel ve yabancı sermayeli 15 banka olmak üzere toplamda 18 bankanın il sınırlarındaki şube, bölge müdürlüğü ve genel müdürlük birimlerindeki çalışanlarına yönelik yürüttüğü

çalışmada, yıkıcı liderlik algısının tükenmişliğin bir öncülü olduğu varsayımdan hareketle bankacılık sektörü çalışanlarında yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, yıkıcı liderliğin alt boyutlarından olan aşırı otoriterlik faktörü ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma faktörleri incelendiğinde (Duygusal tükenme: $r=0.563$, $p<0.1$; duyarsızlaşma: $r=0.387$, $p<0.1$) "pozitif ve anlamlı bir ilişkiler olduğu görülmüştür." Bu çalışmada, yıkıcı liderliğin alt boyutlarında biri olan aşırı otoriterlik boyutunda, lider örgüt içerisinde hakimiyet kurma isteği, her şeyi kontrol etme arzusu ve baskıcı tutumu nedeniyle paternalist liderliğin özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın sonucu paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada örnek gösterilebilir.

Güldü ve Aksu'nun (2016) çeşitli kamu kuruluşlarında (Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, SGK ve PTT) çalışan 373 kamu personeline yönelik yürüttüğü çalışmada yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolünü incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yıkıcı liderliğin alt boyutlarından olan aşırı otoriterlik faktörü ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma faktörleri incelendiğinde (Duygusal tükenme: $r=0.44$, $p<0.5$; duyarsızlaşma: $r=0.36$, $p<0.5$) "pozitif ve anlamlı bir ilişkiler olduğu görülmüştür."

Ayan'ın (2013) Marmara bölgesindeki il ve ilçelerindeki beş özel ve 3 devlet bankasının şubelerinde yürüttüğü çalışmada bankacılık sektöründeki liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda, liderlik tarzlarından otoriter liderlik tarzı ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve kişisel başarı faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde (Duygusal tükenme: $\beta= 0.092$, $p<0.05$; kişisel başarı: $\beta= 0.112$, $p<0.05$) otoriter liderlik tarzının duygusal tükenme ve kişisel başarı üzerine etkisinin "pozitif yönlü olduğu görülmüştür." Diğer bir ifadeyle, çalışanların otoriter liderlik tarzı algısı arttıkça, duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri de artmaktadır. Bu çalışmada, liderlik tarzlarından biri olan otoriter liderlik tarzında, lider astlarından sorgusuz bir şekilde itaat talep etmesi, astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol göstermesi, bir işin doğrusunun ancak kendi yolu ve yöntemi ile yapılabileceğini düşünmesi, kurallara uymayı önemsemesi, vaat ettiği ödüllere boyun eğdirme ve itaatsizlik olduğu zaman ise cezalandırma ile tehdit etmesi gibi özellikleri nedeniyle

paternalist lider özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın sonucu paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada örnek gösterilebilir.

Sonuç olarak yukarıdaki örneklemeler paternalist liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir. Araştırmamızın hipotezi bu örneklemeler dikkate alınarak oluşturulacaktır.

Hipotez 2: Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi vardır.

2.4.3. Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi

Yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişki bilişsel değerlendirme kuramı bakış açısıyla değerlendirildiğinde; yıldırma hareketlerine maruz kalan birey öncelikle çevresel etkinin, kendisi için bir tehdit oluşturup oluşturmadığına karar verebilmek amacıyla "birincil değerlendirme" yapmaktadır. Yıldırma davranışları ile karşı karşıya kalan bireyler kayıp, tehlike ve meydan okuma değerlendirmesi yaptıklarında, telafi edilemez kötü bir durumla karşılaştıklarını düşünmektedir. Bu nedenle "birincil değerlendirme" (tehlike değerlendirmesi) yapan bireyler için yıldırma hareketleri bireyin kendini geliştirmesine, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine engel olabilir (Folkman ve Lazarus, 1985:152). Dolayısıyla çalışanların, enerji kaybına ve yıpranmasına neden olması tükenmişlik yaşama ihtimallerini artırmaktadır.

Yıldırmaya maruz kalan birey, meydan okuma değerlendirmesi yaptığında, bu kötü muamele ile mücadelede kendisine güvenmekte ve üstesinden gelebilmek için sahip olduğu kaynakları etkili kullanabilmektedir. "Meydan okuma değerlendirme" yapan bireyler, yıldırma hareketleri ile karşı karşıya kaldıklarında sorunu anlayıp, sorunun üstesinden gelerek fırsata çevirmek için çabalamakta bu nedenle tükenmişlik olasılığı azalmaktadır (Lazarus, 1993:5).

Yıldırmaya uğrayan kişiler, tehdit ile başa çıkabilmek ve bu olayın kendi yararına olabilmesi amacıyla ikincil değerlendirme yapmaktadır. Bireyler bu ikincil değerlendirmede, yıldırma hareketlerinin sonucunda başa çıkma kaynaklarını değerlendirmektedir (Folkman vd., 1986:993). Yıldırmaya uğrayan kişiler, duygular odaklı başa çıkma yöntemi gerçekleştirdiğinde, yıldırmayla mücadele etmektense

kendi duygu ve düşüncülerini kontrol etmeye ve değiştirmeye çabalamakta; karşı durmayı bırakma, sosyal destek arama, sorundan uzaklaşma ve geri durma gibi hareketler göstermektedir. Bu yöntemi kullanan bireyler, bir süre sonra yıldırma kaçarak veya itaat göstererek yıldırma davranışları ile mücadele edememekte ve tükenmişlik başlamaktadır. Yıldırma uğrayan kişiler, "problem odaklı başa çıkma yöntemi" gerçekleştirdiğinde ise, tehdit edici olayı ortadan kaldırmayı veya etkisini azaltmaya çalıştığı tutumlar göstermektedir (Folkman ve Lazarus, 1980 akt., Folkman ve Lazarus, 1985:152). Bu yöntemi kullanan bireyler, önceden belirledikleri gibi hareket ederek sorunun üstesinden gelmeye çalışırlar. Bu durum ise, işgörenlerin tükenmeden yıldırma ile başa çıkabilmelerine yardım etmektedir.

Yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişki bilişsel duygu düzenleme stratejileri bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise; duygusal düzenleme, duygusal tepkilerin izlenmesinden, değerlendirilmesinden ve değiştirilmesinden sorumlu olan dışsal ve içsel süreçleri ifade eder (Thompson, 1991:269). Duygu düzenleme, mutlu ve başarılı olmanın belirlenmesinde önemli bir faktör olarak kabul edilir (Garnefski vd., 2001:1311). Thompson (1991) göre; bilişsel duygu düzenleme, kişiye fiziksel ve ruhsal yorgunluk veren sorun ve duygular ile baş edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Ataman, 2011:10). Yapılan araştırmalarda, bilişsel duygu düzenlemenin, bireyin hayatında strese neden olan bir durumda veya o durum sonrasında duygularını kontrol etmesi ile ilişkili olduğu görülmüştür (Garnefski vd., 2001 akt., Ataman, 2011:10).

İnsanların yaşam stresine tepki olarak duygularını düzenlemek için kullanabilecekleri dokuz bilişsel duygu düzenleme stratejileri belirlenmiştir (Garnefski vd., 2001:1314-1316). Bu stratejiler şu şekildedir; *Kendini suçlama*: Janoff - Bulman (1979) göre kişilerin yaşadıkları olumsuz olaylar karşısında kendilerini değersiz olarak nitelendirmesi ve kendilerini suçlamalarıdır (Rıza, 2016:8). *Kabul*: Yaşanılan stresli ve olumsuz olayın kabul edilmesi ile ilgili bir başa çıkma stratejisidir (Carver vd., 1989:270). *Ruminasyon*: stresli yaşam olaylarını sürekli düşünerek duygu ve düşüncelerin tekrarlanmasıdır (Nolen-Hoeksema, vd., 1994:92). *Olumlu yeniden odaklanma*: yaşanılan olumsuz olayı düşünmek yerine daha başka olumlu konular düşünmek ile ilgili bir stratejidir (Garnefski vd., 2001:1315). *Plan yapmaya yeniden odaklanma*: yaşanılan olumsuz olay karşısında neler yapılabileceği ve nasıl önlemler alınacağı ile ilgili bir stratejidir (Carver vd.,

1989:268). *Olumlu yeniden değerlendirme*; Lazarus ve Folkman (1984) göre yaşanan olumsuz olayın olumlu taraflarına odaklanmaya yönelik bir başa çıkma stratejisidir (Carver vd., 1989:269-270). *Olayın değerini azaltma*; Allan ve Gilbert (1995) göre yaşanan olumsuz olayı başka olaylarla karşılaştırarak önemini azaltma yoludur. Geçmişteki olumsuz tecrübelerin düşünülmesi şimdiki zamanda yaşanan olayın değerini azaltabilir (Garnefski vd., 2001: 1316). *Felaketleştirme*; bireyin, stres veren olayların olumsuz taraflarına daha fazla odaklanarak, başına gelebilecek en kötü olay gibi düşünmesi ve bu durumla başa çıkamayacağı düşüncesine kapılmasıdır (Moscovitch vd., 2009 akt., Rıza, 2016:9). *Diğerlerini suçlama*; Tennen ve Afflecek (1990) göre birey, yaşadığı olumsuz olayların meydana gelmesinde başka kişilerin veya çevrenin sorumlu olduğunu düşünmektedir (Ataman, 2011:12).

Araştırmacılar, kendini suçlama, diğerlerini suçlama, ruminasyon ve felaketleştirmeyi uyumsuz başa çıkma stratejileri olarak görürken; kabul, plan yapmaya yeniden odaklanma, olumlu yeniden odaklanma, olumlu yeniden değerlendirme ve olayın değerini azaltma stratejilerini uyumlu stratejiler olarak belirlemişlerdir (Garnefski vd., 2001). Bireylerin stres verici olay ya da durumlar karşısında kullandığı bilişsel stratejilerin yıldırma ve tükenmişlik ile mücadele etmede önemli bir etkisi olabilir. Bu stratejiler yıldırma ve tükenmişliğin azalmasına ya da artmasına neden olabilir. Uyumsuz başa çıkma stratejileri, yani olaylar karşısında kendini ve başkalarını suçlama, sürekli olumsuz düşünme, yaşanan olayların olumsuz taraflarına daha fazla odaklanma bireyin yıldırma davranışlarına maruz kalma ihtimalini artırabilir dolayısıyla bireyin tükenmişlik yaşamasına zemin hazırlayabilir. Uyumlu başa çıkma stratejilerini kullanan bireyler ise, yaşanan olumsuz olayı kabul etme, olumsuz olayı düşünmek yerine pozitif konular düşme, önleyebilmek için neler yapacağını bilme, yaşanan olaylara olumlu anlama yükleme gibi stratejiler ile olayların üstesinden gelerek yıldırma davranışları ile başa çıkabilir ve bireyin tükenmişlik yaşama olasılığı azalabilir.

Son yıllarda yıldırma davranışları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmaların arttığı gözlemlenmektedir. Benzer ilişkilerin görüldüğü bu araştırmaların bir kısmında orta düzeyde, diğer kısmında kuvvetli ilişkiler saptanmıştır (Yıldız, 2015:89).

Varhama ve Björkqvist'in (2004) Filandiya belediye çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, ($r=0.37$, $p<0.001$); Grunau (2007)'nin Amerika Birleşik Devletleri'nde devlet okulu çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada ($\beta=0.57$, $p<0.01$) yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yıldırma ile tükenmişlik arasında "anlamli ve pozitif bir ilişki varlığını göstermiştir." Alkan vd., (2011) öğretmenler üzerinde, Filizöz ve Ay (2011) ise özel sektör çalışanları üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmaların her ikisinde de yıldırma ile tükenmişlik arasında "anlamli ve pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur" (öğretmenler: $r=0.62$, $p<0.01$; özel sektör çalışanları: $r=0.48$, $p<0.01$). Dikmetaş, Top ve Ergin (2011) tarafından sağlık sektöründe yapılmış olan bir araştırmada da yıldırma çalışanların tükenmişliği önemli düzeyde etkilediği bulunmuştur. (duygusal tükenme ($r=0.505$, $p<0.01$), duyarsızlaşma ($r=0.447$, $p<0.01$), kişisel başarı ($r=-0.345$, $p>0.01$). Yıldız'ın (2015), profesyonel futbolcular üzerinde yaptığı araştırmasında ise, yıldırma ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yıldırma ile tükenmişliğin her üç boyutu arasında "anlamli ve pozitif bir ilişki bulunmuştur" (duygusal/fiziksel tükenme: $r=0.609$, $p<0.01$; duyarsızlaşma: $r=0.590$, $p<0.01$; kişisel başarıda düşüş hissi: $r=0.520$, $p>0.01$)." Güngör'ün (2017) Balıkesir ve Giresun'da faaliyet gösteren dört özel hastanede çalışanlarına yönelik yürüttüğü çalışmada, yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişki ve duygusal zekanın bu ilişkide etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, yıldırma ve tükenmişlik arasında ($\beta=0.857$, $p<0.01$) "anlamli ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır."

Yukarıdaki araştırma ve çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 3: Yıldırma ile tükenmişlik arasında anlamli ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

2.4.4. Paternalist Liderlik, Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi

Paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişki "bilişsel değerlendirme kuramı" bakış açısıyla değerlendirildiğinde; bireyin, örgüt lideri paternalist liderlik özelliklerine sahipse, birey bu özelliklerin kendisi için bir tehdit oluşturup oluşturmadığını; oluşturuyorsa bu durumla nasıl mücadele edeceğini değerlendirmek için birincil değerlendirme yapmaktadır (Folkman ve Lazarus, 1985:152). Paternalist lider çalışanlarına katılımcı olması fırsatı verdiğinde,

kariyerlerini geliştirmesi için destek olduğunda bununla beraber yardımsever ve koruyucu davrandığında birey refahını koruyucu ve artırıcı bir durum olarak olumlu değerlendirme yapmaktadır. Paternalist liderin bu özelliklerinin yıldırma davranışlarını azaltmaya yönelik etkisi bulunmaktadır. Birey, yıldırmanın neden olduğu olumsuz ortamdaki zarar görmeden, durumu kendi yararına çeviren, kişisel gelişimlerine ve başarılarına ulaşmaya odaklanarak yıldırma davranışlarına maruz kalma ihtimali azalmaktadır. Dolayısıyla bireyin tükenmişlik yaşama ihtimali düşük olmaktadır.

Paternalist liderin baskın yapısı, hakimiyet, üstünlük ve kontrole dayanan bir yol izlemesi, sorgusuz bir itaat beklemesi gibi özellikleri nedeniyle bireyler bunun kendileri için bir tehlike olduğunu hissederler. Birey bu tehlikenin üstesinden gelmek veya önlemek için ikincil değerlendirme yapmaktadır (Folkman vd., 1986:152). Çalışanlar bu ikincil değerlendirmede, paternalist liderin olumsuz davranış özellikleri ile karşı karşıya kaldıklarında, duygu odaklı başa çıkma yöntemi uygular. Duygu odaklı başa çıkma yöntemi uygulayan birey, paternalist lider ile çatışmak ve mücadele etmek yerine duygularını mevcut duruma göre ayarlamaya ve boyun eğmeye çalışmaktadır. Bir süre sonra paternalist liderden bağımsız hareket edemeyen, problemleri doğru bildiği yöntemlerle çözemeyen, itaat etmediği takdirde cezalandırılan, rızası alınmadan adına kararlar alınan birey yıldırma davranışlarına maruz kalacaktır. Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler, yıldırma olgusundan kaçarak veya boyun eğererek yıldırma davranışları ile mücadele edememekte ve tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar bu ikincil değerlendirmede, paternalist liderin olumsuz davranış özellikleri ile karşı karşıya kaldıklarında, duygu odaklı başa çıkma yöntemini kullanarak itaat etmek yerine, problem odaklı mücadele yöntemini kullanmaktadır (Folkman ve Lazarus, 1980 akt., Folkman ve Lazarus, 1985:152).

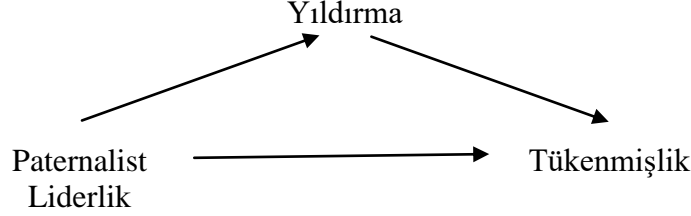
Problem odaklı başa çıkma yöntemi gerçekleştirdiğinde ise, birey kendisi için zarar verici durumun etkisini azaltmaya veya ortadan kaldırmaya uğraşmakta ve kendisine güven duymaktadır. Kendi hisleri ile liderinin hislerini anlayabilen kişi, kendine zarar veren olayları etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Dolayısıyla daha az yıldırma davranışlarına maruz kalırlar ve mücadele edebilirler. Problem odaklı başa çıkma stratejisi, bireysel başarı açısından daha kazanımlı ve olumlu bir değerlendirme olup bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimali azalmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında, paternalist liderin çalışanlarına ilgi ve yakınlık göstermesi, ihtiyaç duyduklarında yardımcı olması, çalışanlarının gelişimlerini yakından takip etmesi, dışarıdan gelen eleştirilere karşı koruması ve kollaması gibi özellikler bir örgütte yıldırma davranışlarının azalmasına neden olabilmektedir. Yıldırma davranışlarının azalması ile birlikte çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimali de azalabilmektedir. Dolayısıyla yıldırmanın paternalist liderlik ve tükenmişlik ilişkisi arasında aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Paternalist liderin çalışanlarına olan yaklaşımı yıldırma ve tükenmişlik yaşama ihtimalini azaltabileceği gibi oluşumuna zeminde hazırlayabilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın modeli aşağıda yer alan şekilde gibidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, Altıeylül ve Karesi ilçelerinde bulunan, 20 Ortaöğretim kurumunda çalışan 600 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Bu kapsam doğrultusunda 450 adet anket lise öğretmenlerine dağıtılmış ve uygulanmıştır. Gönüllülük esasını dikkate alınarak yapılan bu çalışmada 405 adet anket doldurulmuş ve değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %90'dır. Topladığımız 405 anketten 13 adetinde eksik kısımlar olduğu için analize dahil edilmemiştir. Bu nedenle analizlere dahil edilen anket sayısı 392 olmuştur. Çalışmanın örneklem bölümünü oluşturan lise öğretmenleri, çeşitli branşlarda çalışmaktadır. Ankette yer alan ifadeler, "1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür."

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Paternalist Liderlik Ölçeği: Bu çalışmada, çalışanların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirleyebilmek için Aycan (2006:456-463) tarafından geliştirilen Paternalist Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Paternalist liderlik ölçeğinde beş boyut vardır. İlk boyut olan "işyerinde aile atmosferi" 5 ifadeden oluşmaktadır. İkinci boyut, "bireyselleştirilmiş ilişkiler" 4 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan "İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma" 4 ifadeden oluşmaktadır. Dördüncü boyut "sadakat beklentisi" 3 ifadeden, beşinci boyut "statü hiyerarşisi ve otorite" ise 5 ifadeden oluşmaktadır. Aycan (2006) tarafından hazırlanan bu ölçek toplamda 21 ifadeden oluşmaktadır. Ankette paternalist liderlik ile ilgili 21 ifadeye yer verilmiştir. Örnek ifade, "işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir." Şeklinde. İfadeler, "1=

Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan temel ölçeklerle ölçülmüştür."

Yıldırma Ölçeği: Bu çalışmada, yıldırma davranışlarının düzeyini belirleyebilmek için, Steffengen vd. (2016:23) tarafından geliştirilen "Lüksemburg Yıldırma Ölçeğinden" faydalanılmıştır. Tek faktör ve 5 ifadeden oluşan ölçek Türkçe'ye çevrilmiştir. Örnek ifade, "Üstünüz veya çalışma arkadaşınızı tarafından başkalarının önünde gülünç duruma düşürülüyor musunuz?" şeklindedir. İfadeler, "1= Hiçbir zaman ve 5= Her zaman arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan temel ölçeklerle ölçülmüştür."

Tükenmişlik Ölçeği: Bu çalışmada, çalışanların tükenmişlik düzeylerini incelemek için, "Pines ve Aronson'un (1988) tükenmişlik ölçeğinin, Malach-Pines (2005:88) tarafından kısaltılan versiyonunun, Bolat (2011a:72; 2011b:92; 2011c:260; 2017:138) tarafından ifadelere dönüştürülerek Türkçe'ye çevrilmesinden faydalanılmıştır." Örnek ifade, "İşim nedeniyle kendimi bitkin hissediyorum." şeklindedir. İfadeler, "1= Hiçbir zaman ve 5= Her zaman arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan temel ölçeklerle ölçülmüştür".

3.4. Verilerin Analizi

Veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini tespit edebilmek amacıyla iç tutarlılık (Cronbach Alpha), faktöriyel geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için normal dağılım testi, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerin frekans ve yüzde dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik Veriler

CİNSİYET	Frekans	Yüzde
Kadın	207	%47.2
Erkek	185	%52.8
Toplam	392	%100
EĞİTİM	Frekans	Yüzde
Lise	2	%5
Lisans	362	%92.3
Yüksek Lisans ve Doktora	28	%7.1
Toplam	392	%100
MEDENİ HAL	Frekans	Yüzde
Evli	355	%90.6
Bekar	37	%9.4
Toplam	392	%100
YAŞ	Frekans	Yüzde
22-32	39	%10
33-43	164	%41.9
44-54	149	%38.1
55 yaş ve üzeri	40	%10.4
Toplam	392	%100

4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin ve ölçme modelinin faktöriyel geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında, öz değer 1'den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması ve binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması ölçütleri dikkate alınmıştır (Costello ve Osborne, 2005:4-5; Hair vd. 2010:111-118 ve Büyüköztürk, 2002'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:33). Ölçeklerin güvenirliliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alpha) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile değerlendirilmiştir (Karasar, 2003:150-152).

4. 3. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Paternalist Liderlik Ölçeği: Paternalistik liderlik ölçeğine ilişkin yapılan ilk açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın %59,208'ini açıklayan öz değeri birden büyük dört faktör elde edilmiştir. Binişiklik durumu söz konusu olduğu için 10 ifade analizden çıkarılmıştır. Böylece analizden çıkarılarak kalan 11 ifade üzerinden analiz tekrar yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda; "*aile ortamı ve bağlılık*" ile "*iş dışı hayatta ilgi ve otoriterlik*" olarak adlandırılan toplam varyansın %61,514'ünü açıklayan öz değeri birden büyük iki faktör elde edilmiş olup; her faktörün analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Faktörlerin döndürme sonrasında ölçeğin birinci faktörünün beş ifadeden, ikinci faktörünün altı ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,924'tür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=2218,517$; $p < 0,001$)".

Tablo 3. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=392)

Ölçek Maddeleri	Aile Ortamı ve Bağlılık	İş Dışı Hayatta İlgi ve Otoriterlik
AO1	<u>0,751</u>	0,357
AO2	0,426	<u>0,681</u>
AO5	<u>0,717</u>	0,389
Bİ1	<u>0,808</u>	0,363
Bİ4	<u>0,681</u>	0,472
YK2	0,443	<u>0,686</u>
YK3	0,329	<u>0,652</u>
YK4	0,230	<u>0,688</u>
SB3	<u>0,786</u>	0,028
O4	0,022	<u>0,684</u>
O5	0,335	<u>0,608</u>
Özdeğer	3,463	3,303
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%31,485	%30,029
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%31,485	%61,514
KMO Değeri	0,902	
Barlett Küresellik Değeri	$X^2= 2218,517$; $p < 0,001$	

Paternalist liderlik ölçeğinin "güvenirliği, iç tutarlılık (Cronbach Alpha) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemiyle (Split Half) incelenmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,906'dır. Bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemine göre, korelasyon katsayısı 0,737, ilk yarı iç tutarlılık değeri 0,887, ikinci

yarı değeri 0,784'tür. Spearman-Brown korelasyon değeri 0,849'dur." Bu sonuçlara göre, paternalist liderlik ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Yıldırma Ölçeği: Yıldırma ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %51'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,806'dır. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=435,255; p<0,001$).

Tablo 4. Yıldırma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=392)

Ölçek Maddeleri	Yıldırma
Y1	<u>0,667</u>
Y2	<u>0,735</u>
Y3	<u>0,764</u>
Y4	<u>0,666</u>
Y5	<u>0,757</u>
Özdeğer	2,586
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%51,718
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%51,718
KMO Değeri	0,806
Barlett Küresellik Değeri	$X^2= 435,255; p<0,001$

Yıldırma ölçeğinin "güvenirligi, iç tutarlılık (Cronbach Alpha) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemiyle (Split Half) incelenmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,760'dır. Bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemine göre, korelasyon katsayısı 0,623, ilk yarı iç tutarlılık değeri 0,666, ikinci yarı değeri 0,530'dur. Spearman-Brown korelasyon değeri 0,767'dir." Bu sonuçlara göre, yıldırma ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik Ölçeği: Tükenmişlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktörün, toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,935'tir. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=3261,830; p<0,001$).

Tablo 5. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Tükenmişlik
T1	<u>0,705</u>
T2	<u>0,849</u>
T3	<u>0,871</u>
T4	<u>0,887</u>
T5	<u>0,872</u>
T6	<u>0,870</u>
T7	<u>0,834</u>
T8	<u>0,815</u>
T9	<u>0,602</u>
T10	<u>0,835</u>
Özdeğer:	6,701
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%67,006
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%67,006
KMO Değeri	0,935
Barlett Küresellik Değeri	$X^2= 3261,830, p<0,001$

Tükenmişlik ölçeğinin "güvenirliği, iç tutarlılık (Cronbach Alpha) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemiyle (Split Half) incelenmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,944'tür. Bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemine göre, korelasyon katsayısı 0,914, ilk yarı iç tutarlılık değeri 0,881, ikinci yarı değeri 0,873'tür. Spearman-Brown korelasyon değeri 0,932'dir." Bu sonuçlara göre, yıldırma ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

4. 4. Ortak Yöntem Varyans Analizi

Ortak yöntem varyansı, Fiske (1982) göre; varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı ilgili yapısı yerine ölçme yöntemini ifade eder (Podsakoff vd., 2003:879). Malhotra vd. (2006) tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve cevap tarzlarının benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Bolat, 2011b:93). Podsakoff ve Organ (1986) göre; bu durum, özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle benzer katılımcılarından elde edildiğinde daha fazla ortaya çıkar (Chang vd., 2010:178). Bu da, değişkenler arasındaki gözlemlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla şişiren ya da söndüren hem Tip 1 hem de Tip 2 şeklinde sistematik ölçme

hatalarına yol açabilir (Chang vd., 2010:178). Çalışmada kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Ortak varyans eğilimi sorununu ele almak için sıklıkla kullanılan tekniklerden olan Harman'ın tek faktör analizidir. Bu tekniği kullanan araştırmacılar, çalışmalarındaki tüm değişkenleri bir araştırma faktörü analizine yükler ve değişkenlerdeki varyansı hesaba katmak için gereken faktör sayısını belirlemek için değiştirilmemiş faktör çözümünü inceler (Podsakoff vd., 2003:889). Bu kapsamda, paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik değişkenlerini ölçmek için kullanılan tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem varyansından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Bolat, 2011:93).

Bu çerçevede, üç değişken ile ilgili toplam 36 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük toplam 6 boyut tespit edilmiştir. Birinci boyut, toplam varyansın %29'unu, ikinci boyut toplam varyansın %14'ünü, üçüncü boyut toplam varyansın %5'ni, dördüncü boyut toplam varyansın %4'ünü, beşinci boyut toplam varyansın %3'ünü ve altıncı boyut da toplam varyansın %2'sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun bulunmadığına işaret etmektedir.

4. 5. Normal Dağılım Testi

İstatistiksel araştırmalarda toplanan verilerin dağılımı oldukça önemlidir. Bunun nedeni bu tür çalışmalarda yapılması gereken çoğu analizi uygulayabilmek için, dağılım normal veya normale yakın olmalıdır (Kalaycı, 2010:53).

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için; çalışmanın sosyal bilimler alanında olması nedeniyle uygulanacak test Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewnes) testleridir. Bu testlerden Basıklık (Kurtosis) değerlerinin sonuçları paternalist liderlik (0,360), Aile Ortamı ve Bağlılık (0,231), İş Dışı Hayatta İlgi ve Otoriterlik (0,317), yıldırma (-0,321), tükenmişlik ise (0,844)'tür; Çarpıklık (Skewnes) değerlerinin sonuçları ise paternalist liderlik (-0,667), Aile Ortamı ve Bağlılık (-0,665), İş Dışı Hayatta İlgi ve Otoriterlik (-0,627), yıldırma (0,562),

tükenmişlik ise (1,122)'dir. "Kurtosis ve Skewnes değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir" (Tabachnick and Fidell, 2013:79-82).

4. 6. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 6, paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişki ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Tablodaki verilere göre paternalist liderlik ile yıldırma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r = -0,380, p < 0,01$); paternalist liderlik alt boyutlarından Aile Ortamı ve Bağlılık boyutu ile yıldırma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r = -0,358, p < 0,01$); İş Dışı Hayatta İlgi ve Otoriterlik boyutu ile yıldırma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r = -0,345, p < 0,01$); paternalist liderlik ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r = -0,294, p < 0,01$); Aile Ortamı ve Bağlılık boyutu ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r = -0,289, p < 0,01$); İş Dışı Hayatta İlgi ve Otoriterlik boyutu ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($r = -0,253, p < 0,01$); yıldırma ve tükenmişlik arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r = 0,455, p < 0,01$) belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, *hipotez 1* ve *hipotez 3* kabul edilmiştir. *Hipotez 2* kabul edilmemiştir.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Paternalist Liderlik	3,502	0,785	(0,906)				
2. Aile Ortamı ve Bağlılık	3,537	0,911	0,938**	(0,878)			
3. İş Dışı Hayatta İlgi ve Otoriterlik	3,502	0,781	0,915**	0,719**	(0,830)		
4. Yıldırma	1,877	0,665	-0,380**	-0,358**	-0,345**	(0,760)	
5. Tükenmişlik	2,024	0,904	-0,294**	-0,289**	-0,253**	0,455**	(0,944)

Not: ** $p < .01$, Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir, $n = 392$

4. 7. Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Yıldırmanın, paternalist liderlik ile tükennişlik arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu durumda, ilk aşamada bağımsız değişken (paternalist liderlik) ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan aracı değişken (yıldırma) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmişse, ikinci aşamada yine bağımsız değişken (paternalist liderlik) ile bağımlı değişken (tükennişlik) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmalıdır. Anlamlı bir ilişkinin varlığı durumunda, üçüncü aşamada ise, aracı değişken (yıldırma) ile bağımlı değişken (tükennişlik) arasında bağımsız değişkenin (paternalist liderliğin) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (tükennişlik) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılması gerekir. Bu noktada, etkide bir azalma görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi aracılık etkisinden”; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisinden” söz etmek mümkündür. Ancak bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bolat, 2011:262).

Tablo 7. Yıldırmanın Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yıldırma	Tükenmişlik
	β	β
Model 1		
1.Paternalist Liderlik	- 0,380**	
<i>F</i>	65,716	
<i>R</i> ²	0.144	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.142	
Model 2		
1.Paternalist Liderlik		-0,294**
<i>F</i>		36,769
<i>R</i> ²		0.086
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.084
Model 3		
1.Paternalist Liderlik		-0,141**
2.Yıldırma		0.401**
<i>F</i>		56.150
<i>R</i> ²		0.224
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.220

Not: ** $p < .01$, standart beta değerleri kullanılmıştır, $n = 392$

Tabloda görüldüğü gibi, "öncelikle paternalist liderliğin bağımsız değişken olduğu ve yıldırmanın bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, paternalist liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan yıldırma üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = -0.380$, $p < 0.01$). İkinci modelde ise, paternalist liderliğin bağımsız değişken olduğu ve tükenmişliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, paternalist liderlik değişkeni, tükenmişlik değişkeni üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = -0,294$, $p < 0.01$). Oluşturulan üçüncü modelde, paternalist liderlik ve yıldırmanın bağımsız değişken olduğu ve paternalist liderliğin kontrol edildiği, tükenmişliğin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, paternalist liderlik ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin var olduğu ($\beta = -0.141$, $p < 0.01$); bu aşamada yıldırma değişkeninin tükenmişlik üzerindeki etkisinin düşerek de olsa devam ettiği ($\beta = 0.401$, $p < 0.01$) görülmüştür." Modele göre, etkide bir azalmanın söz konusu olduğu fakat aradaki ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü gözlenmektedir. Bu bağlamda, paternalist liderliğin, tükenmişliği etkilemesinde, yıldırmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında, paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik konuları başka kavramlar ile beraber araştırılmış fakat bu üç konu arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan araştırmaların sayısı yetersizdir. Yazında bu konuları bir arada araştıran ve açıklayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu tez çalışmasının amacı, paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi ve paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkide yıldırmanın aracı rolünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle yazınsal alanda araştırma yapılmış ve kuramsal temeller oluşturulmuş; daha sonra araştırma örnekleme olarak Balıkesir'deki İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan lise öğretmenleri seçilmiştir. Çalışmamızda elde edilen bulgular yıldırmanın aracılık etkisini destekler niteliktedir. Bu bulgular, paternalist liderliğin bir yandan yıldırma, diğer yandan da tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğunu; ayrıca paternalist liderliğin yıldırma aracılığıyla da tükenmişliği etkilediğini göstermiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için iç tutarlılık (Cronbach Alfa) analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; paternalist liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,906, yıldırma ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,760 ve tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,944 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, her bir boyutun içsel tutarlılığının güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmamızda, paternalist liderlik ile yıldırma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,380$, $p < 0,01$). Bu sonuca göre paternalist liderlik özelliklerinin arttığı oranda çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma ihtimalinin azalması beklenmektedir. Bu çalışmanın diğer bir sonucu paternalist liderlik ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,294$, $p < 0,01$). Bu sonuca göre liderler, paternalist liderlik davranışı gösterdiği oranda çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimalinin azalması beklenmektedir. Çalışmamızın bir diğer sonucu ise, yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olmasıdır ($r = 0,455$, $p < 0,01$). Bu sonuca göre, örgütlerde yıldırma ihtimali artınca, bireylerin tükenmişlik düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

Çalışmamız ile elde edilen bilgilere göre paternalist liderlik, yıldırmanın aracılık etkisi ile tükenmişlik üzerinde etkili olmaktadır. Bu noktada, paternalist liderin özellikleri ve çalışanlara yaklaşımı oldukça önemlidir. Paternalist liderin çalışanlarına değer vermesi, koruması ve sahiplenmesi, çalışanların sorunlarına çözüm odaklı yaklaşması, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunması, iş yerinde bir aile ortamı oluşturmaya çalışması, çalışanların yıldırma yaşama ihtimalini azaltabilir. Paternalist liderin bu özellikleri çalışanların sorunlarını azaltmada ve yıldırma ile mücadele etmede bir araç olabilir. Yıldırmanın aracı etkisi açısından konuya bakıldığında; yıldırmaya uğramayan bireyler, yıldırmaya maruz kalan bireylere göre yıldırmanın neden olduğu olumsuz eylemlerden daha az etkilenmekte bunun sonucunda ise tükenmişlik yaşama ihtimalleri de azalmaktadır.

Yıldırma, ortaya çıkışı ile beraber örgüt içinde bir sorun haline gelmesi, örgüte ve çalışanlarına ciddi zararlar veren, göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konu başlığı haline gelmiştir. Yıldırmanın yaşandığı ve gerekli önlemlerin alınmadığı bir iş yerinde, örgütsel yapı, örgütsel iklim ve takım çalışmasının zamanla bütünlüğü zedelenir. Bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenen çalışanların, iş tatmini, verimliliği ve motivasyonu düşmektedir. Yıldırma davranışlarına maruz kalan ve bu olgu ile mücadele edemeyen çalışanlar, yaşadıkları yoğun stres ve üzüntü nedeni ile tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır.

Çoğu ülkede ve pek çok kurumda yıldırma ve tükenmişlik olaylarına rastlamakla birlikte, bu olayların yaygınlık düzeyi çeşitli nedenlerden dolayı farklılaşabilmektedir. Toplumların kültürel yapısı, liderlik tarzı ve çalışma koşulları gibi. Bu nedenlerden biri olan kurum yöneticisinin benimsediği liderlik tarzı ve çalışanların bu liderlik tarzını nasıl algıladığıdır. Lider, belirli bir toplumun kültürü içinde yetişir ve içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri ile uyumlu davranış özellikleri gösterir. Liderin davranışlarının izleyiciler tarafından benimsenmesinde kültür yapısının önemli etmen olabileceği söylenebilir.

Hofstede (2001) göre ülkelerin sahip olduğu kültürel değerlerin çoğunluğu o ülkede etkinlik gösteren işletmeleri de etkilemektedir. Hofstede, ulusal kültürün örgüt kültürüne etkisini beş temel boyut ile açıklamaktadır (Bolatd, 2011:110). Bu boyutlardan biri olan güç mesafesi, bir ülkedeki kurum veya örgütlerin daha az güçlü üyelerinin, bireylerarası ya da üst ile ast arasındaki gücün eşit dağıtılmadığını kabul

etmesidir (Hofstede, 1996:79). Hofstede (1980) göre güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki bireyler paternalist liderlik özelliklerine sahip üstlere itaat ederler ve kararlara katılma konusunda beklentileri olmaz. Yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanlar, paternalist liderin karar verme sürecine katılmaya önem vermezler (Begley vd., 2002:693-694). Diğer bir kültür boyutu olan dışılık ise; bireylere ve bireyler arası ilişkilere daha fazla önem verme ile ilgilidir. Dışıl boyut, şefkatli, merhametli, nazik ve sadık olma gibi özellikleri içermektedir. Dışıl değerlerin baskın olduğu kültürlerde, bireyler arası anlaşma oldukça önemlidir (Bakan vd., 2004'ten akt., Bolatd, 2011: 112). Örgütlerde dışıl değerler, yakın-samimi ilişkiler, karşılıklı bağlılık ve destek, yardımseverlik, sevecen olma, duygusallık vb. özellikler olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2011:61). Bu iki kültür boyutu, paternalist liderlik tarzında görülen özellikler ile yakından ilgilidir. Türkiye'deki kurum ve örgütlerin çoğunluğu kültür özellikleri bakımından, güç mesafesi yüksek ve dışıl değerleri baskındır. Çalışanlar, bu kültür boyutu özelliklerini olumlu algılamakta, liderlerini bir aile büyüğü olarak görmekte ve bağlılık göstermektedir. Dolayısıyla bu kültürlerle sahip örgütlerde yıldırma davranışlarının oluşması azalmakta, yıldırmanın aracılık etkisi ile birlikte çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimali de azalmaktadır.

Çalışma konumuz olan paternalist liderliğin temelinde lider ile astı arasında görülen baba-evlat ilişkine benzeyen bir tarz öne çıkmaktadır. Çalışanlar bu liderlik tarzının özelliklerini, örneğin liderin çalışanları ile kurduğu yakın ilişki ve çalışanlara yardımcı olabilecek destekleyici bir duruş sergilemesini, kendilerinin iyiliği adına görmekte ve olumlu algılamaktadır. Bununla birlikte paternalist liderin, çalışanlarının bir sorunu olduğunda müdahale etmesi ve çözmek için yardımcı olması, yine aynı şekilde bu liderlik tarzının olumlu algılanmasına neden olmaktadır. Bu durumda, çalışanlarının yıldırma maruz kalmasını ve tükenmişlik düzeyini azaltacağı söylenebilir. Yıldırma davranışları ve tükenmişlik ile mücadele edilmesi, paternalist liderin yardımı ve desteği ile sağlanabilmektedir.

Günümüzde gittikçe yaygınlaşan yıldırma ve tükenmişlik hem bireylere, hem de örgütlere ciddi zararlar vermektedir. Yıldırma bazen fiziksel bazen de duygusal yıpratmaya yönelik hareketlerdir. Örgütlerde çeşitli nedenlerle istenmeyen ya da bezdirilmek istenen kişilere karşı zorbalık yaparak, kötü muamele ile onların direnme gücünü yok ederek yıldırma maruz bırakılmaktadır. Yıldırma mağdurları bu durumla mücadele etmekte zorlanmakta, fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulmaktadır.

Birey yaşadığı huzursuzluk, güçsüzlük, kaygı ve hayal kırıklığı gibi birçok nedenden dolayı tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Yıldırma ve tükenmişliğin önlenmesi veya azaltılması için bireylerinde örgütlerinde alacağı tedbirler önemlidir. Ortam ve koşulların iyileştirilebilmesi için örgütün lideri çalışanlara destek vermelidir. Çalışma yaşamındaki olumlu tutumların gelişmesi için çaba göstermelidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde yöneticilere, çalışanlara ve araştırmacılara verilebilecek öneriler ise şöyledir;

Çalışanlara yönelik öneriler; çalışanların yönetime karşı önyargılı olmaması, takım çalışmasına katılması, işbirliğine ve yardıma açık, öğrenmeye istekli olması önerilebilir. Bununla birlikte çalışanların yıldırma ve tükenmişliğin ne olduğunu ve belirtilerini iyi bilmesi, kendi ihtiyaçlarının farkında olması, stresle mücadele stratejilerini öğrenmesi, zorluklar karşısında ailesinden ve çevresinden destek alması da önerilebilir.

Yöneticilere yönelik öneriler; örgütleri, yıldırma ve tükenmişliğe karşı güçlendirecek yapısal ve yönetsel tedbirler alınabilir. Örgütlerde, yıldırma ve tükenmişlik ile ilgili örgüt politikaları belirlenebilir. Yıldırma ve tükenmişliğe neden olabilecek potansiyel tehditlerin iyi yönetilmesi önerilebilir. Yöneticilerin çalışanları destekledikleri ve ihtiyaç duyduklarında kendilerinden yardım alabilecekleri bir ortamın oluşturulması, hoşgörülü ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanması önerilebilir. Örgütler, karşılaşılabilecekleri yıldırma ve tükenmişlik olgularının olası olumsuz etkilerinin önlenmesi için, örgütte öğrenen bir örgüt yapısının oluşturulmasına önem vermelidir. Örgütler, yaşanan her olumsuz durumdan ders çıkarması, yaptıkları hata ve yanlışları birer öğrenme kaynağı olarak kullanması önerilebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler ise; paternalist liderlik, yıldırma ve tükenmişlik ilişkisi ve sonuçları hakkında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Özellikle paternalist liderlik tarzı çalışmalar yapılarak daha detaylı incelenebilir. Örgütlerde liderlerin paternalist liderlik tarzını model alması, yıldırma ve tükenmişlik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

Bu tez çalışmasında bazı sınırlılıklar vardır. Bu çalışmanın sonuçları, araştırmanın sadece Balıkesir ilinin Altıeylül ve Karesi İlçelerindeki, liselerde yapılması sebebiyle, araştırmanın yapıldığı eğitim alanına dair bir genelleme yapılması söz konusu değildir. Daha sonraki yıllarda, Türkiye'nin farklı şehir ve bölgelerinde yapılabilecek çalışmalar ile bu konuda katkı sağlanabilir. Anketlerin güvenilirliğini artırmak için daha sonraki yıllarda yapılacak araştırmalarda başka sektör ve meslek gruplarını içeren kurumlarda da yapılması önerilebilir.

Bu tez çalışması, paternalist liderliğin bireylerin yıldırma ve tükenmişlik yaşaması ihtimalini azaltabileceği bununla birlikte paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkide yıldırmanın kısmi aracılık etkisi olduğu sonuçlarıyla başka yapılacak çalışmalara yol gösterebilir.

KAYNAKLAR

- Ağırdaş, Y. (2014). Resmi Liselerde Dağıtımcı Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak İncelenmesi (Çorum Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdeniz, M. Z. (2016). Paternalistik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., ve Omay, U., (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 91-150.
- Akgündüz, Y. ve A.C. Çakıcı (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.
- Akten, S. (2007). Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alkan, E., Yıldız, S.M. ve Bakır, M. (2011). Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(3), 270-280.
- Anderson, J. (2005). Servant Leadership and the True Parental Model: A Construct for Better Research, Study and Practice, School of Leadership Studies Regent University,1-10.
- Angerer, J. M. (2003). Job Burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98-107.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome- A Study on The Baking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Arabacı, İ. B., ve Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 78-91.

- Arabacı, S. (2012). Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Arsan, T. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilikleri Üzerine Bir Çalışma), *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslanhan, Ü. N. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Ataman, E. (2011). Stres Veren Yaşam Olayları Karşısında Bilişsel Duygu Düzenleme Stratejilerinin Depresyon ve Kaygı Düzeyini Belirlemedeki Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi,
- Atasever, M. (2013). Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ayan, A. (2013). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırma Dergisi*, 1(1), 11-31.

- Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities, *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 7, Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss2/1>.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization, In Yang, K.S., Hwang, K.K., ve Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions*, London: Cambridge University Press, 445-466
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Khursid, A., (2000). Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aydemir, N. K. (2010). İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silah Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, İ. S. (2008). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P. M., Hulst, R. V. D., ve Brouwer, J. (2000). Using Equity Theory to Examine the Difference Between Burnout and Depression, *Anxiety Stress Coping*, 13, 248-268.
- Barber, C. E. ve Iwai, M. (1996). Role Conflict and Role Ambiguity as Predictors of Burnout among Staff Caring for Elderly Dementia Patients. *Journal of Gerontological Social Work*, 26(1-2), 101-116.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barutçu, E., ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 541-561.
- Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2), 15-23.

- Begley, T. M., Lee, C., Frang, Y. ve Li, J. (2002). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees, *Journal of Managerial Psychology*, 692-671.
- Bennis, W. (2002). *Bir Lider Olabilmek*, Çeviren: Utku Teksöz, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Berber, S. (2011). Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Beşoğlu, Ç. (2014). Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölçük İlçesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Beşyaprak, S. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Birik, I. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2003). *Kusursuz Liderlik*, Çeviren: Ümit Şensoy: İstanbul, Optimist Yayınları.
- Bolat, O. İ. (2011a). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, "*İşgüç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, O. İ. (2011b). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Bolat, O. İ. (2011d). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. (2017). *İşletme Hizmet Verme Yatkinlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkinlığı ve Duygusal Emegin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O.İ. (2011c), "Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), ss.255-266.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış İlişkileri*, Ankara: Detay Yayınları.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* Ankara: Detay Yayınları.

- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Burak, A. (2016). Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemi Adamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. ve Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Cayvarlı, P. E. (2013). Akademisyenlerin Üniversitelerdeki Psikolojik Yıldırma İlişkin Algılarının İncelenmesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Cemaloğlu, N., ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünde İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345- 362.
- Cemaloğlu, N., ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Chang, S.-J., Witteloostuijn, A.V. ve Eden, L. (2010), "From the Editors: Common Method Variance in International Business Research", *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., W, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89–117.
- Chirico, F. (2016). Job Stress Models for Predicting Burnout Syndrome: a Review, *Original Article and Reviews*, 52(3), 443-456.

- Chiu, S. F., ve Tsai, M. C. (2006). Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Cicerali, L. K., ve Cicerali, E. (2014), *Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing işyerinde Psikolojik Yıldırma*, Ankara: Gece Kitaplığı.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Costello, A. B. ve Osborne, J. W. (2005). Practical Assessment Research, *A peper-reviewed electronic journal*, 10(7), 1-9.
- Coyne, I., Seigne, E., ve Randall, P. (2000). Predicting Workplace Victim Status From Personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Crawford, C. B. (2003). Exploring The Relationship Between Knowledge Management and Transformational Leadership. Fort Hays State University, 1-13.
- Crawford, N. (1997). Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 219-225.
- Çağlar., İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çalikoğlu, E. (2004). Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi, *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çelebi, E. (2013). Elazığ ve Malatya İl Merkezinde Bulunan Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlgili Faktörler. *Doktora Tezi*, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Çetin, C., Toylan, N. V., Çakırel, Ö. A., ve Çakırel, Y. (2017). Paternalistic Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of

Meaningful Work, *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 10, 81-113.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.

Çomak, E. (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldıрма Durumları. *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

Davenport, N., Elliott, G. P., ve Schwartz, R. D. (2014), *Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*, (Çev. O. C. ÖnerToy), İstanbul: Ray Yayıncılık.

Davenport, N., Schwartz, R. D., ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz* (Çev. O. C. ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Demir, H. (2012). Türkiye'de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, Genel Kurmay Başkanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.

Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A.C., Uçku, R. ve Theorell, T. (2007), İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi, *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 11-18.

Di Martino, V., Hoel, H., ve Cooper, C. L. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1-19.

Dickson, M. W. ve Den Hartog (2005). What Good is this to me? Managerial Implications of global of global leadership research. In R. R. Sims & S. J. Quatro (Eds.), *Leadership: Succeeding in the private, public and not-for-profit sectors* 348- 366 Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Dikmetaş, E., Top, M., ve Ergin, G. (2011). Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(3):137-149.

Doğan, M. S. (2012). Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Durdağ, F. M. (2010). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Durna, U. (2005). A Tipi B Tipi Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19(1),276-290.

Dworkin, G. (1972). *Paternalism*, *The Monist*, 56(1), 64-84.

- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B., ve Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupation Health and Safety*, 14(6), 563-568.
- Einarsen, S., Raknes, B.R. I., ve Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Einarsen, S., ve Skogstad, A. (1996). Bullying at Work Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*, School of Management, (55), 467-480.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., ve Rozeman, A. (1998). Dimensionality and Validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Erben, G. S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, 17- 18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, *Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Ergene, H. (2010). Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ertüreten, A., Cemalcılar, Z., ve Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes, *J Bus Ethics*, 116, 205–216.

- Ertürk, M. (2014). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Bazı değişkenler Açısından İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S., (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations, (Ed:Li, J.T., Tsui, A.S. Ve Weldon, E.) *Management And Organizations In Chinese Context*, London: Macmillan, 84-127.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2008). Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Filizöz, B., ve Alper Ay, F. (2011). Örgütlerde Mobbing Ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 6(2), 3.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Schetter, C., DeLongis, A., ve Gruen, R. J. (1986). Dynamic of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Folkman, S., ve Lazarus, R. S. (1985). If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker. *In Child and Youth Care Forum*, 6(2), 90-99.
- Garnefski, N., Kraaij, V. ve Spinhoven, Ph. (2001). Negative life events, cognitive emotion regulation and depression. *Personality and Individual Differences*, 30, 1311-1327.
- Gelfand, M. J., Erez, M., ve Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review Psychology*, 58, 479-514.
- Genç, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Girgin, G. (1995). İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Glogow, E. (1986). Research Note: Burnout and Locus of Control, *Public Personnel Management*, 15(1), 79-83.

- Gmelch, W. H., Gates, G., ve Parkay F. W. (1998). The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 1-16.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*, Ankara: Öğreti Yayınları.
- Grean, G. B. (2006). In The Eye of The Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership form Project Globe: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership. 95-101.
- Grean, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX). *Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grunau, G. (2007). *Mobbing and Burnout: Are they linked?* Doctoral dissertation, Walden University School of Psychology, Washington.
- Gücenmez, S. (2007). Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güldü, Ö., ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Güllüce, A. Ç. (2006). Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi, *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güllüce, A. Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama), *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gümüş, Ş. (2013). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler (Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, S. (2014) Lisansüstü Öğrencilerinin Psikolojik Taciz Algıları, *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2016). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Güngör, H. M. (2017). İşletmelerde Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi: Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, J. B., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Pearson New International Edition.
- Hetland, H., Sandal, G. M., ve Johsen, T. B. (2007). Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 58-75.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, *The American Psychological Association*, 44(3), 513-524.
- Hoel, H., ve Cooper, C. L. (2000). Destructive Conflict and Bullying at Work, Manchester School of Management, University of Manchester Institute Science and Technology.
- Hofstede, G. (1980). Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance, *Higher Education in Europe*, 21(1), 73-94.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future, *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., ve Gupta, V. (2006). Culture Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Sage Publications. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 55-70.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, St., Kaprinis, G., (2003). The Relationship Between Job Stress Burnout and Clinical Depression, *Journal of Affective Disorders*, 75 (2003) 209–221.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- İşkın, G. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İpek, M. (2014). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- İşcan, Ö.F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendorumu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Kahill, A. (1998). Symptoms of Professional Burnout A Review of the Empirical Evidence, *Canadian Psychologie Canadienne*, 29 (3), 284-297
- Kalaycı, Ş. (2010). *SSPS uygulamalı ve çok değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kapar, G. (2016). Lise Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik İş Doyumu Üzerine Bir Çözümleme: Van Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Karadağ, İ. (2013). Tükenmişlik İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Karakale, S. B. (2011). Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Karapostal İ. O. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri İle Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi (İzmir Aliağa İlçesi Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications For Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, (24), 285-308.
- Karasu, S. (2009). Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karşlıoğlu, G. (2011). İşyerinde Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaygısızel, E., ve Ötken, A. B. (2015). Is Paternalistic Leadership a Source of Job Stress? *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(11), 44-53.
- Kaymaz, G. (2007). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: Bir Örnek Olay, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 73-93
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Khan, S. N., ve Zafar, S. (2013). Exploring the Causes and Consequences of Job Burnout in a Developing Contry, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 212-227.
- Kıyıkçı, M. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, O., (2011), Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kutsal, D. (2009). Lise Öğrencilerinin Tükenmişliklerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Law, WW. (2012). Educational leadership and culture in China: Dichotomies between Chinese and Anglo-American leadership traditions? *International Journal Of Educational Development*, 32(2), 273-282.
- Lawal, O. A., ve Babalola, S. S. (2017). Moderating Roles of Leadership Effectiveness of Job Stress on Relationship Between Paternalism and Leadership-Induced Stress, *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-10.

- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress To The Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22
- Leiter, M. P., ve Shaughnessy, K. (2006). The Areas of Worklife Model of Burnout: Tests of Mediation Relationships, Centre for Organizational Research & Development, Acadia University, Wolfville, Canada, *Ergonomia IJE&HF*, 28(4), 327-341.
- Leiter, M. P.,ve Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model the Organizational Context of Burnout, This Material has been Copied under Licence from Cancopy, Resale or further Copying of this Material is Strictly Prohibited, *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4) ,472-489.
- Lengelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Mc-Graw Hill New York.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Maraşlı, M. (2005). Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 27-33.
- Marente, J. A. A., ve Gestoso, C. L. G. (2008). Burnout y Mobbing en Enseñanza Secundaria. *Revista Complutense de Educación*, 19(1), 157.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective, Published In Schaufeli, W. B., Maslach, C.,ve Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent Developments in Theory Research*,19-32. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2007). Burnout, Definition and Assessment A Mediation Model of Burnout and Engagement Implications for Interventions, 1, 368-371.
- Maslach, C., Leiter, M. P., ve Schaufeli, W. (2008). Measuring Burnout, 86-108.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Mercan, N. (2007). Örgütlerde Mobbing'in Örgüt İklimiyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Moscovitch, D. A., Antony, M. M., ve Swinson, R. P. (2009). *Exposure-based treatments for anxiety disorders: Theory and process*. In M. M. Antony & M.B. Stein (Eds.), *Oxford handbook of anxiety and related disorders*. New York: Oxford University Press. 461-475.
- Motin, H. S. (2009). Bullying or Mobbing: Is it Happening in Your Academic Library? *Cloud State University, ACRL Fourteenth National Conference, Seattle, Washington*. 291-297.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Nolen-Hoeksema, S., Parker, L. E. ve Larson, J. (1994). Ruminative coping with depressed mood following loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 92-104.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ongun, G. (2015). Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması, *Doktora Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Orhan, R. (2012). Oryantiring Sporcuların Kendi Kendilerine Liderlik Algıları. *Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Oruç, S. (2007). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik, Muğla Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, 16.

- Ören, S. A. (2006). Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özben, Ş., ve Argun, Y. (2005). Sosyo-Demografik Özelliklere Göre İlköğretim İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 27-37.
- Özçiçek, S. (2009). İşletmelerde Cinsel ve Psikolojik Taciz Bir Alan Çalışması, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özen, Ö. (2009). Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Karedeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özgüner, M. (2011). Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Padavıç, I. ve Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a Component of Managerial Strategy. *The Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society Organisations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- Pelit, N., ve Pelit, E., (2014). *Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımaları)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pellengrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellengrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Resarch. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellengrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2009). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Resarch. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pines, A. M. (2003). Occupational Burnout: A Cross-Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling, *Career Development International*, 8(2), 97-106.
- Pizzino, A. (2002). Dealing with Violence in the Workplace: The Experience of Canadian Unions, *Security Journal*, 53-62.

- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 69–82.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Podsakoff, N.P. ve Lee, J.-Y. (2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), ss.879-903.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Analiz). *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Poncet, M. C., Toullic, P., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Timsit, J. F., Pochard, F., ve Azoulay, E. (2007). Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175(7), 698-704.
- Rahsedı, V., Rezaei, M., ve Gharib, M. (2014). Burnout and Socio-demographic Characteristics of Nurses in Iran, *Original Article*, 3(4), 232-237.
- Rıza, S. (2016). Evli Bireylerin Bilişsel Duygu Düzenleme Stratejilerinin Psikolojik İyi Oluşluları ve Evlilik Doyumları ile İlişkinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Richardsen, A. M., ve Burke, R. J. (1995). Implications For Interventions, *International Journal of Stress Management* , 2(1), 31-43.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi, s.215.
- Salin, D. (2003). Workplace Bullying Among Business Professionals- Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences, Swedish Scholl of Economics and Business Administration, *Unpublished Report* Nr. 117, Helsingfors.
- Sancak, Y. M. (2014). Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saraç, E. (2011). İş Ortamında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schroeder, J. (2011). The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family- owned Firms in Turkey. *Graduate Theses*, University of South Florida Scholar Commons, 1-77.
- Seçkin, Z. (2017). *Örgütlerde Mobbing ve Siber Zorbalık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Shahbazi, G., Naami, A., ve Aligholizadeh, S. (2013). An Empirical Study of the Relationship Between Three Components of Paternalistic Leadership and Workplace Bullying: The Case of an Iranian Bank, *World Applied Sciences Journal*, 22 (12), 1814-1821.
- Soares, A. (2002). Bullying: When Work Becomes Indecent , Univerite du Quebec a Montreal.
- Soylu, S. (2011). Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying, *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231.
- Steffgen, G., Sischka, P., Schmidt, A. F., Kohl, D., Happ, C. (2016). The Luxembourg Workplace Mobbing Scale: Psychometric Properties of a New Instrument in Three Different Languages, *European Journal of Psychological Assessment*, 1-23
- Storm, K., ve Rothmann, S. (2003). The Relationship Between Burnout, Personality Traits and Coping Strategies in a Corporate Pharmaceutical Group, *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 29(4), 35-42.
- Sundin, L., Hochwälder, J., Bildt, C., ve Lisspers, J. (2007). The Relationship Between Different Work-Related Sources of Social Support and Burnout Among Registered and Assistant Nurses in Sweden: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 44(5), 758-769.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şekerci, K. (2015). Birleştirilmiş Sınıflarda Görevli Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi Şanlıurfa Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şenyüz, Z. (2015). Hastanede Çalışan Ebe ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şimşek M. Ş. ve Çelik, A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayın evi.
- Taşdan, N. (2012). Kaymakamlık Mesleği Özelinde Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Sorunları. *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tayyar, S. (2008). İşletmelerde Psikolojik Yıldıırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Telli, E. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tetik, T. H., ve Köse S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalist Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Journal of Management Economics and Business*, 11 (26), 29-56.
- Thompson, R. A. (1991). Emotional regulation and emotional development. *Educational Psychology Review*, 3, 269-307.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*,4, 13-28.
- Tınaz, P. (2011). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Toplu, N. Y. (2012). Okul Öncesi ve İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F., ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası. [Online. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c5af3eae34067.07229190 Erişim Tarihi:03.01.2018]

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Uzun, V. (2013). Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Üst, Ç. (2012). Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Vandekerckhove, W., ve Commers, M. R. (2003). Donward Workplace Mobbing: A Sing of the Times?. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 41-50.

Varhama, L. M., ve Björkqvist, K. (2004). Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees. *Psychological Reports*, 94(3), 1116-1124.

Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying–Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

Vartia, M. (2003). Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. Dissertation, Helsinki University.

Wright, T. A., ve Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout, *Journal of Business and Management* 9(4), 389-406.

Yakar, S. (2015). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yalçın, A. ve Ülbeği, İ. D. (2016). *Çalışma Hayatında Yıldırma*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde PsikoŞiddet- Mobbing*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yaman, T. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yardımcı, C. (2010). Paternalist Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Prespektifinden İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıldırım, U. (2016). Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetimi Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(2), 37-61.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider- Üye Etkileşimi İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, T. (2013). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Ordu İli Uygulaması). *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research, *Journal of Management*, 15(2), 251-289
- Yurdun, Ö. A. (2011). The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment and the Moderating Role of Paternalistic Leadership. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüçetürk, E. E. (2012). İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4(35), 41-72.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Zapf, D. (1999). Organisational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice-an İntroduction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zhang, X. (2009). Trade Unions under the modernization of Paternalist Rule In China. *WorkingUSA: The Journal of Labor and Society*, 12, 193-218.

Zhu, W., Chew, K. H., ve Spangler, W. D. (2005). Ceo Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, (16), 39-52.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu, Paternalist Liderlik, Yıldırma ve Tükenmişlik ilişkisi konusunda, Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında yapılan yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirmenin yapılacağını ve işletme kimliğini açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Selin Balcı Sevinç
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Oya İnci BOLAT
Danışman Öğretim Üyesi

I)" Aşağıdaki maddeleri birlikte çalıştığımız veya doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinizi/amirinizi düşünerek, görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz."	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışanlarım karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalışanlarıyla birebir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalışanların gelişimini yakından takip eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Çalışanlara karşı tatlı serttir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (eşler arası problem) arabuluculuk yapmaya hazırdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi tavsiyelerde bulunur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. İhtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
II) Aşağıdaki maddeler iş ortamınız ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
22. Yaptığınız işten dolayı, amiriniz veya çalışma arkadaşlarınız tarafından ne sıklıkla eleştiriliyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Amiriniz veya çalışma arkadaşlarınız tarafından ne sıklıkla görmezden geliniyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Amiriniz tarafından ne sıklıkla saçma sapan işlerle görevlendiriliyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Amiriniz veya çalışma arkadaşlarınız tarafından başkalarının önünde gülünç duruma düşürülüyor musunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Çalışma arkadaşlarınız veya amirinizle ne sıklıkla çatışma yaşıyorsunuz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
III) Aşağıdaki maddeler kendiniz ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
27. İşim nedeniyle kendimi bitkin hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. İşim nedeniyle kendimi hayal kırıklığına uğramış hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. İşim nedeniyle kendimi umutsuz hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. İşim nedeniyle kendimi kapana kısılmış hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. İşim nedeniyle kendimi çaresiz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. İşim nedeniyle kendimi mutsuz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. İşim nedeniyle kendimi fiziksel olarak tükenmiş hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. İşim nedeniyle kendimi değersiz hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. İşim nedeniyle uyku sorunları yaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. İşimden artık bıktığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız:

Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()

Eğitim durumunuz: İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Üniversite () Diğer ()