

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN SINIRSIZ
KARİYER TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SENAR ARSLAN

İSTANBUL, 2022

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN SINIRSIZ
KARİYER TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SENAR ARSLAN

İSTANBUL, 2022

KABUL VE ONAY

SENAR ARSLAN tarafından hazırlanan “**DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN SINIRSIZ KARIYER TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA**” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 07.09.2022 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart

MUMCU

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Alı Mert KARAGÖZ

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun

..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN SINIRSIZ KARIYER TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.08.2022

SENAR ARSLAN

ÖZET

**DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN SINIRSIZ KARIYER
TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
SENAR ARSLAN
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**(DANIŞMAN: DOÇ. DR. ESRA AYDIN GÖKTEPE)
İSTANBUL, 2022**

Hızla dijitalleşen dünyada liderliğe duyulan ihtiyacın kapsamı da değişmiş ve dijital liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Hem çalışanların hem de işletmelerin dijital süreçlere uyum sağlamasının gerektiği günümüzde dijital liderlik algısının etki alanı genişlemektedir. Kariyer, bu etki alanlarından bir tanesidir. Bu çalışmanın amacı dijital liderlik algısının çalışanlardaki sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında 150 kişiyi içeren bir saha araştırması yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre dijital liderlik algısı ve sınırsız kariyer tutumları demografik değişkenlerle kısmen ilişkilidir. Dijital liderlik algısı ve sınırsız kariyer tutumları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu çalışmanın sonuçları arasındadır. Dolayısıyla çalışanlarda dijital liderlik algısı arttıkça sınırsız kariyer tutumları da pozitif yönde gelişmektedir. Bu çalışmanın sonuçları 150 katılımcının verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dijital Liderlik, Kariyer, Sınırsız Kariyer Tutumları.

ABSTRACT

**THE EFFECT OF DIGITAL LEADERSHIP PERCEPTION ON UNLIMITED
CAREER ATTITUDES OF EMPLOYEES: A RESEARCH
MSC THESIS
SENAR ARSLAN
GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY
BUSINESS ADMINISTRATION**

**(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. ESRA AYDIN GÖKTEPE)
İSTANBUL, 2022**

In the rapidly digitalizing world, the scope of the need for leadership has also changed and the digital leadership approach has emerged. Today, when both employees and businesses need to adapt to digital processes, the impact of digital leadership perception is expanding. Career is one of these domains. The aim of this study is to reveal the effect of digital leadership perception on unlimited career attitudes of employees. Within the scope of the study, a field study involving 150 people was conducted. According to the results, digital leadership perception and unlimited career attitudes are partially related to demographic variables. It is among the results of the study that there is a positive relationship between the perception of digital leadership and unlimited career attitudes. Therefore, as the perception of digital leadership in employees increases, unlimited career attitudes also develop in a positive way. The results of this study are limited to the responses of 150 participants.

Key Words: Leadership, Digital Leadership, Career, Boundless Career Attitudes.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
1. GİRİŞ	1
2. DİJİTAL LİDERLİK	3
2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri	3
2.2. Liderlikte Güç Kavramı.....	7
2.2.1. Yasal Güç.....	8
2.2.2. Ödüllendirme Gücü.....	9
2.2.3. Uzmanlık Gücü	10
2.2.4. Zorlayıcı Güç	11
2.2.5. Karizmatik Güç	11
2.3. Liderlik Yaklaşımları.....	12
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	13
2.3.2. Davranış Yaklaşımı.....	15
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	16
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	18
2.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	18
2.3.2.4. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	21
2.3.2.5. McGregor'un X-Y Kuramları	22
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	23
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	25
2.3.3.2. Amaç Yol Yaklaşımı	27
2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	28
2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	29
2.5. Liderlik ve Teknoloji İlişkisi	31
2.6. Dijital Liderlik	33
2.6.1. Dijital Liderlik Kavramı	33
2.6.2. Dijital Liderlik Özellikleri	35
2.7. Dijital Liderlikle İlgili Çalışmalar	36
3. SINIRSIZ KARIYER	40
3.1. Kariyer Kavramı	40
3.1.1. Kariyer Kavramının Tarihçesi	40
3.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri	42
3.1.3. Kariyer Aşamaları	44
3.1.4. Kariyerin Boyutları	46
3.1.4.1. Kariyerin İçsel Boyutu	47
3.1.4.2. Kariyerin Dışsal Boyutu.....	47
3.1.5. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar	48
3.1.6. Kariyer Engelleri ve Sorunları	49

3.2. Kariyer Yönetimi.....	50
3.3. Modern Kariyer Yaklaşımları.....	52
3.3.1. Esnek Kariyer	55
3.3.2. Portföy Kariyer Yaklaşımı.....	56
3.3.3. Değişken Kariyer Yolu	56
3.4. Sınırsız Kariyer.....	57
3.5. Sınırsız Kariyer Boyutları.....	61
3.5.1. Fiziksel Mobilite	61
3.5.2. Psikolojik Mobilite	61
3.6. Sınırsız Kariyer ile İlgili Çalışmalar.....	63
4. YÖNTEM.....	65
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	65
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli.....	66
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	66
4.4. Araştırma Anakütlesi ve Örneklemi	67
4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	67
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	67
4.7. Araştırmanın Analizi ve Sonuçları	68
4.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerliliğe Ait Bulgular.....	69
4.7.2. Örneklem Dağılımına İlişkin Bulgular	75
4.7.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Farklılık Analizleri.....	79
4.8. Hipotez Testleri	80
4.8.1. Araştırma Ölçekleri Farklılık Analizleri.....	80
4.8.2. Korelasyon Analizine Ait Bulgular	92
4.8.3. Regresyon Analizine ait Bulgular	94
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	96
6. KAYNAKÇA	99
7. EKLER.....	111
EK A. Uygulanan Bilişim Liderliği Ölçeği	111
EK B. Uygulanan Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği.....	114
EK C. Bilişim Liderliği Ölçeği Uygulama İzni.....	116
EK D. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Uygulama İzni	117
EK E. Etik Kurul Başvuru Formu Onayı.....	118

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Liderlik Tanımları.....	4
Tablo 2.2. Liderlik Özellikleri	6
Tablo 2.3. Liderlik Kuramının Odaklandığı Özellikler	13
Tablo 2.4. Özellikler Yaklaşımına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler	14
Tablo 2.5. Etkileşim Biçim Analizi.....	19
Tablo 2.6. Dijital Liderlik Tanımları.....	34
Tablo 2.7. Dijital Liderlikle İlgili Çalışmalar	38
Tablo 3.1. Kariyerde Birey ve Organizasyon Sorumlulukları	41
Tablo 3.2. Kariyer Kavramının Özellikleri	43
Tablo 3.3. Kariyer Aşamaları.....	44
Tablo 3.4. Geleneksel Kariyer ve Sınırsız Kariyer	58
Tablo 3.5. Sınırlı ve Sınırsız Kariyer Kıyaslaması	59
Tablo 4.1. Bilişim Liderliği Ölçeği İfadelerine İlişkin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları	69
Tablo 4.2. Bilişim Liderliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ölçek Güvenilirliklerine İlişkin Sonuçlar.....	71
Tablo 4.3. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği İfadelerine İlişkin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları.....	73
Tablo 4.4. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ölçek Güvenilirliklerine İlişkin Sonuçlar.....	74
Tablo 4.5. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları	76
Tablo 4.6. Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları.....	76
Tablo 4.7. Ankete Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımları	76
Tablo 4.8. Ankete Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	77
Tablo 4.9. Ankete Katılanların Bu İşyerindeki Kıdeme Göre Dağılımları	77
Tablo 4.10. Ankete Katılanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları.....	78
Tablo 4.11. Ankete Katılanların Statüye Göre Dağılımları	78
Tablo 4.12. Ankete Katılanların Pozisyona Göre Dağılımları.....	79
Tablo 4.13. Bilişim Liderliği ve Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçek Alt Boyut Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 4.14. Bilişim Liderliği ve Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçek Alt Boyut Puanlarına İlişkin Normallik Sınaması Sonuçları	80

Tablo 4.15. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 4.16. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 4.17. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 4.18. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	83
Tablo 4.19. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerindeki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 4.20. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 4.21. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Statüye Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 4.22. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Pozisyona Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 4.23. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 4.24. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 4.25. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 4.26. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 4.27. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerindeki Kıdeme Göre Karşılaştırılması.....	89
Tablo 4.28. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	90
Tablo 4.29. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Statüye Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 4.30. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Pozisyona Göre Karşılaştırılması	92
Tablo 4.31. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanları ile Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişki	93
Tablo 4.32. Dijital Liderlik Algısının Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regrasyon Analiz Sonuçları.....	94
Tablo 4.33. Araştırma Hipotezleri Sonuç Tablosu.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Çeşitli Lider Davranışları.....	17
Şekil 2.2. Yönetim Tarzı Matriksi	21
Şekil 2.3. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler	24
Şekil 2.4. Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı	27
Şekil 2.5. Teknoloji Liderliği	32
Şekil 3.1. Kariyer Planlama Süreci	46
Şekil 3.2. Kariyer Kapsamındaki Roller	48
Şekil 3.3. Kariyer Yönetiminin Kapsamı	51
Şekil 3.4. Çift Basamaklı Kariyer Yolu	53
Şekil 3.5. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı	54
Şekil 3.6. Sınırsız Kariyer Boyutları	62
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	66

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bana bilgi ve desteğini esirgemeyen, her zaman pozitif, sabırlı ve yol gösterici davranışlarıyla rehberim olan değerli danışmanım Doç. Dr. Esra Aydın Göktepe'ye içten teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim ve hayat yolculuğumda bana ışığını her daim hissettiren, sunduğu özgürlük ve imkanlarla güç bulmamı sağlayan sevgili babam Sabri Arslan'a ve sevgili annem Serap Özbay'a; manevi destekleri için sevgili kardeşim Gökay Arslan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

09.08.2022

SENAR ARSLAN

1. GİRİŞ

Dünyada teknolojiye yaşanan gelişmelere paralel olarak hızla dijitalleşmenin yaşanması hayatın her alanını etkilemiş durumdadır. Böyle bir ortamda dijital süreçlere uyum sağlayabilmek özellikle işletmeler açısından kritik öneme sahiptir ve bunun bir getirisi olarak dijital liderlik ihtiyacı yoğun bir biçimde hissedilmektedir. Bu nedenle bu durum böyle bir çalışma konusu seçilmesindeki temel etkenlerden bir tanesidir.

Çalışanların kariyer tutumları, kendi hedeflerinin yanı sıra yöneticiler ve işletmedeki diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerden etkilenmektedir. Bu çalışmada sınırsız kariyer tutumları açısından modern kariyer tutumları ele alınmaktadır. Liderlik stili ve kariyer tutumları arasındaki ilişki, sınırsız kariyer konusunun tercih edilmesindeki etkenler arasındadır.

Bu çalışmanın temel amacı dijital liderlik algısının çalışanlardaki sınırsız kariyer tutumlarına etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Dijital liderlik özelliklerini belirleme, günümüzde dijital liderlik ihtiyacını açıklama ve sınırsız kariyer tutumunun yordanmasını ortaya koyma çalışmanın öncelikli amaçları arasında yer almaktadır.

Çalışma, dijital liderlik ve sınırsız kariyer tutumu ile ilgili güncel literatür taraması sonrasında, anket yöntemi ile saha araştırması gerçekleştirmek şeklinde planlanmıştır. Anket uygulaması neticesinde ele edilen verilerin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı aracılığıyla analiz edilmesi tasarlanmıştır.

Kariyer sorumluluğunun örgütün kendisinden bireyin kendisinin üstlendiği modern kariyer yaklaşımı, klasik yönetim süreçlerini etkilediğinden bu çalışmada sınırsız kariyer ve liderlik ilişkisini ele almak ve bu ilişkinin yönünü belirlemek alana katkı sağlayacaktır.

Araştırma konusu güncelliği sebebiyle bu çalışma önemlidir. Ayrıca benzer konular için referans niteliği taşıyacak bilgilere ulaşılması beklentisi çalışmanın önemini meydana getirmektedir.

Beş bölümden oluşacak şekilde kurgulanan çalışmanın birinci bölümünde giriş niteliğinde bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde dijital liderlik kavramı hakkında açıklamaların getirilmesi tasarlanmıştır.

nc bölümde çalışanların sınırsız kariyer tutumları ile ilgili literatür bilgileri ortaya koyulmaktadır.

Dijital liderlik ve sınırsız kariyer tutumları konusunda anket uygulamasına ilişkin yöntem bilgileri dördüncü bölümü oluşturmaktadır. Bu bölümde ayrıca anket verilerinin analiz edilmesiyle birlikte ulaşılan bulgular çalışmanın amaçlarına göre yorumlanmaktadır.

Son bölümde ise ulaşılan sonuçlar tartışılmakta ve irdelenmektedir. Ayrıca dijital liderlik ve sınırsız kariyer tutumları konusunda öneriler getirilerek çalışmanın tamamlanması planlanmıştır.

2. DİJİTAL LİDERLİK

Bu bölümde, liderlik kavramı, liderin güç kaynakları, liderlik yaklaşımları, teknoloji ve liderlik ilişkisi, dijital liderlik kavramı, özellikleri ve dijital liderlikle ilgili yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik, yönetim yaklaşımının evrimi ile birlikte ortaya çıkan kaynağı ve özellikleri farklı olan yönetsel bir kavramdır. Liderlik literatürü incelendiğinde çok sayıda birbirinden farklı liderlik kavramının olduğu görülmektedir.

Liderlik, belirli hedefler doğrultusunda, bir grubu aynı amaç etrafında toplayıp, ne yapılması gerektiği konusunda fikirleri harekete geçiren yetenek ve bilgilerin toplamı olarak tanımlanmıştır (Eren, 2002:441).

Liderlik, örgütsel yetenek ve müdahaledir. Liderlik, ulusların toplumların ve organizasyonların, kritik stratejik yetenekleri ile birlikte onları sürdürülebilir bir şekilde geleceğe uygun hale getirir (Velsman ve Johnson, 2017:2). Bir başka tanıma göre liderlik; vizyon yaratmak, bu vizyonu paylaşmak, bulunduğu kültürü şekillendirmek ve başkalarının potansiyelini ortaya çıkartmaktır (Roberts ve Rowley, 2008:5).

Bu tanımlar ışığında, liderlik sürecinin liderin kendisinden, takipçilerinden oluştuğunu ve bu ilişkide ortam koşullarının etkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.1.'de literatürde yer alan liderlik tanımları derlenmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik Tanımları		
Yazar	Yıl	Tanım
R.M.Stogdill	1950	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir
D. Katz R.L. Kahn	1978	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlanmasının ötesinde , performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
E.Jaques S.D.Clement	1991	Birden, çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
W.Pagonis	1992	İnsanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
K.Gallagher ve diğerleri	1997	Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.
Kaynak: Erçetin, Ş. (2000).		

Tablo 2.1.'de de belirtildiği gibi liderlik tanımları, liderliğin bir süreç olduğunu, yönlendirme ve etkilemeyi amaçlaması başlıklarında yoğunlaşmaktadır.

Liderlik, bilim insanları tarafından kompleks bir konu olarak görülmektedir. Liderler amacına ulaşmak için birçok rol üstlenmekte ve karar almada otorite kullanmaktadır. Liderler, örgütte bulunan farklı yapıdaki örgüt üyelerini önceden fark edip, çatışma çıkmasını engelleyerek, içsel dengeyi sağlarlar (Gündüz Çekmecelioğlu, 2014). Liderler lider unvanını doğrudan değil, emri altında çalışan kişilerin saygı ve sevgisini kazanarak elde ederler (Çelikten, 2018: 220). Ayrıca, liderin gerekli

durumlarda risk almayı bilmesi, geleceğe iyimser ve umut dolu bakması beklenmektedir (Wadsworth, 1999:16-17).

Değişim ve yenilik liderin özellikleri arasındadır. Başarılı bir lider, kaynakları iyi bir şekilde revize eder ve gerektiğinde bulunduğu organizasyonu yeniden yapılandırır. Örgütteki kişilerin yeteneklerini ortaya çıkarma kabiliyetine sahiptir ve güven ortamını oluşturur. Takdir ve ödüllendirme yöntemlerini gerekli zamanda kullanarak, kişileri cesaretlendirir ve örgüte olan aidiyetlik duygusunu artırır (Akdemir, 2018: 285).

Liderliğe üst kademelerde rastlanıldığı gibi alt kademelerde de rastlamak mümkündür. Bir genel müdürün liderliğinden bahsedildiği gibi satış departmanındaki bir yöneticinin liderliğinden de bahsedilebilir. Bu ikisi arasındaki temel fark; lidere bağlı olan örgütteki kişilerin sayısı, amaç niteliği, yetki ve ortamın koşullarıdır (Kılınç, 2009: 98).

Çelikten (2008)'in liderlik özelliklerini derlemiştir. Derlenen liderlik özellikleri Tablo 2.2.'de verilmiştir.

Tablo 2.2. Liderlik Özellikleri		
Bir bakışta durumu kavrama	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıki hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihinsel dayanıklılık	Yaratıcılık
Kaynak: Çelikten, Y. (2018).		

Tablo 2.2’de belirtildiği üzere liderlikte çok çeşitli ve çok yönlü özelliklerden bahsedilmektedir.

Liderliği etkileyen biręok faktör ve unsur bulunmaktadır. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Korkutan ve diğerleri, 2021);

- ✓ Liderlerin yetenekleri, güvenilirliği, olaylara olan yaklaşımları, değerleri, kişilikleri ve genel özellikleri
- ✓ Örgütteki astların; ihtiyaçları, işteki deneyim ve tecrübeleri, beklentileri, değer ve tutumları, işteki motivasyonları ve genel özellikleri
- ✓ Yönetimdeki liderin gücü, sistemsel ve örgütsel yapı
- ✓ İç ve dış çevreden gelen etkiler, örgütteki sosyal ve kültürel yapı
- ✓ Örgütteki işleyiş için kullanılan teknolojinin boyutu ve yöntemler
- ✓ Liderler üzerindeki ulusal kültürün etkisi ve iş kültürü.

2.2. Liderlikte Güç Kavramı

Güç taraflardan birinin diğer tarafa davranış, amaç, fikir ve tutumlarına yön vermek istemesi ile ilgili bir kavramdır (Rahim ve Magner, 1996). Aynı zamanda güç, bilinęli bir şekilde yönetilmesi gereken; pazarlamada, reklamcılıkta, politikada, bireyler arası ilişkilerde, gruplar arası ilişkilerde, toplumlararası ilişkilerde dikkate alınması gereken uygulamaya yönelik bir kavramdır. Güç gereksinimine yol ağan temel nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Bolelli, 2017: 2);

- ✓ Kişilik özellikleri
- ✓ Çatışmaların çözülmesi
- ✓ Kontrol sağlamak
- ✓ Fayda sağlamak
- ✓ Bağımlılık seviyesini değiştirmek.

Liderin astlarının mevkidaşlarının, üst yönetimdekilerin, düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek için güç kullanması gerekmektedir. Örgütler açısından güç kavramı büyük bir önem taşımaktadır (Zalaznik, 1977).

Güç kaynakları, bazen kişinin kendi özellikleri, sahip olduğu kan bağı, uzmanlık bilgisi, üst makam tarafından verilen karar alma hakkı gibi farklılıklar gösterebilmektedir.

Güç konusunda yapılmış en eski modellemeler French ve Raven tarafından 1959 yılında yapılmıştır. French ve Raven (1959), liderin astlarını etkileyebilmek için kullandıkları güç kaynaklarını beş grupta incelenmişlerdir. Bu kaynaklar; yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güçtür (Afzalur Rahim, 1986).

Aşağıda verilen başlıklarda yasal, ödüllendirme, uzmanlık, zorlayıcı ve karizmatik güç türlerine ayrıntılı olarak yer verilecektir.

2.2.1. Yasal Güç

Yasal güç, astların eylemlerini etkileyebilmek için yöneticinin sahip olduğu resmi makamdan faydalandığı güçtür (Hoy ve Miskel, 2015: 209). Bu güç kaynağı pozisyonundan kaynaklandığı için bir hak olarak görülmektedir. Pozisyonel güç, liderin kendisine bağlı veya liderin kendisinden kaynaklanan bir güç kaynağı değildir. Pozisyonda her kim olursa olsun aynı yasal gücü kullanmak hakkına sahiptir (Bolelli, 2017: 102-103).

Yasal güç, liderin örgüt içerisinde sahip olduğu konumdan ve örgütsel hiyerarşiden meydana gelmektedir. Ast pozisyonunda görev yapanlar, yönetim kademelerinin istediği talimatları uygulama konusunda zorunluluk hissetmektedir. Yönetim kademelerinden gelen talimatlar, astların görüş ve onayı alınmadığında, astların kendilerini değersiz görme, alınma vb. Negatif duygulara sahip olmalarına yol açtığı gözlemlenmiştir. Yöneticilerin talimatlarında ısrarcı olması durumunda bir isyan hali oluşabileceğinden, yöneticiler bu durumun önüne geçebilmek adına talimat gerekçelerini ve yapılan işin özelliğini açık bir dille işgörenlere aktarmalıdır (Işık, 2014).

Kısacası yasal güç, liderin örgüt içerisinde elinde bulundurduğu statüye bağlı olarak meydana gelen etkilme aracıdır. Otorite sahibi olmak kadar bunu kullanabilmek de önem arz etmektedir. Abartılı kullanıldığında ise örgüt içerisinde otoriterleşmeye, astlarda iş doyumsuzluğuna, direnmeye ve çatışmaya sebep olmaktadır.

2.2.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, ödülleri elinde tutma veya ödül verme gücüdür. Liderin istekleri astların tanınma, ödül alma, kazanç elde etme ve gruplandırma beklentisi ile uyum göstermelerini ifade etmektedir. Lider, diğer kişileri ödüllendirebilme kaynağına sahipse, izleyenlerini ve astlarını etkilemek için büyük bir güce sahip olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların motivasyonunda ödüllendirme önemli bir etki yaratmaktadır. Yöneticinin kontrolü altında ek ödeme, terfi, takdir, ücret artışı, önemli bir işle görevlendirme, tanıma, ek ödeme vb. ödüllendirmeler bulunmaktadır. Bir liderin kontrolünde ödüller ne kadar fazla ve astlar için önemi büyük ise, ödüllendirme gücü o kadar büyüktür. Lider ve astları arasındaki güçlü ilişki karşılıklı çıkar yerine takım çalışması ve sadakat temelinde gelişmektedir. Etkili lider astları için değerli olanı keşfedebilecek nitelikte olmalıdır. Bunlar gerektiğinde çalışma programında iyileştirme, fazladan dinlenme süresi, daha farklı cazip görevler örnek gösterilebilir. Bu güç yalnızca maddiyata dayalı olmayıp, sözel olarak takım içi onurlandırma, takdir gibi hareketler de ödül gücünü oluşturmaktadır (Tarım, 2010).

Örgütteki astların, ödüllendirme sistemiyle liderlerine itaat etmesi sağlanmaktadır. Ödül gücünün lidere kısa vadede itaat sağlayacağı düşünülmektedir. Ödül gücü uzun vadede kullanıldığı takdirde ödülün etkisini yitirmesine, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulmasına ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Titrek ve Zafer, 2009). Araştırmalara göre motivasyonu etkileyen iki faktör bulunmaktadır (Bolelli, 2017: 90);

- ✓ Hijyen Faktörler: yöneticilerle ilişkiler, iş güvenliği, işletme politikaları, tatiller, çalışma koşulları, yan haklar vb. unsurlar olup bu faktörler olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak ve motive de olmayacaktır. Ancak faktörlerin yokluklarında tatminsiz olmalarına neden olacaktır. Bu özellikler dışsal ödüllendirici olarak tarif edilmektedir.

- ✓ Motive Ediciler: sorumluluk, başarıma, fırsat tanınması, işin kendisi, tanınma, geliştirme gibi unsurlar olup bunlar içsel ödüllendiricilerdir. Hijyen faktörlerin var olması koşulu ile motive ederler.

Ödüllendirme gücünün olumlu ve olumsuz sonuçları, ödüllerin adaletli dağıtılması yeteneğine göre şekillenmektedir (Akyüz vd., 2015). Kısacası liderin kontrolündeki ödüller ne kadar çok ve çeşitliyse, astların lidere olan bağlılığı o kadar artmakta ve liderin ödüllendirme gücü fazla olmaktadır.

2.2.3. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin beceri, yetenek veya tecrübesinden dolayı örgütteki astlarının davranışlarında yön verme kabiliyetini ifade etmektedir. Bilgi birikimi ile bağlantılı bu güç, üstün beceri veya kabiliyetle donatılmış liderlerin astlarını etkileme konusunda büyük önem taşımaktadır. Bu güç bireysel olarak elde edilmektedir ve işletme ile bağlantısı olmak zorunda değildir. Bu uzmanlıklar özel tecrübe, olağan dışı yetenekler, eğitim veya bireysel olmayan yetkinliğin sonucudur. Kişiler kazandıkları beceri ve yetenekler sonucunda uzmanlık gücüne sahip olmaktadır. Liderlikte bireysel eğitim ön plandadır, bireysel olarak kazandıkları bu güçle astlarını kontrol altına alıp gereken organize ve yönlendirmeyi yapabilmektedir. Bir liderin uzmanlık gücünü kullanarak astlarını kontrol altına alması tamamen liderin bireysel gelişimi ve yeteneğiyle alakalıdır (Alim, 2015).

Bilgi birikimine sahip olmak çağlar boyunca çok etkili bir güç kaynağı olmuştur. Toplumlar kendilerini savunabilmek ve refah seviyelerini yükseltmek için her zaman bilim ve teknolojiye önem vermişlerdir. Uzmanlık güç kaynağında iki önemli etken bulunmaktadır. Bunlardan biri taraflardan birinin daha yüksek bilgi ve deneyimi ikincisi ise diğer taraf yani etkilenenin inancıdır. Uzmanlık güç kaynağı iş hayatında, ön planda yer almaktadır. Üretilen ürün çeşitlerinin, yapılan işlerin, mevzuatın, teknik ve teknolojilerin çok fazla ve karmaşık olması gerek işletmeleri gerekse çalışan bireyleri bazı alanlarda uzmanlaşmaya yöneltmektedir. Böylelikle en temel süreçler bile farklı uzmanlık bilgisine sahip insanların dahil olmalarını ve katkıda bulunmalarını gerektirmektedir (Bolelli, 2017: 125). Uzmanlık gücü hakkında diyebiliriz ki bu güç kaynağını kullanabilmek ve etkin olabilmek için diğer kişilerden daha yüksek bir bilgi birikimi ve deneyimine sahip olunmalı ve uzmanlaşılmalı

alanındaki teknolojiyi en iyi şekilde kullanmalı ve örgütteki astları etkileyip düşüncelerine yön verme becerisine sahip olunmalıdır.

2.2.4. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün tersi zorlayıcı güçtür. Örgütün zorunlu kıldığı vazifeleri astlar uygulamadığı takdirde ceza alacakları endişesi ile görevlerini yapmaları anlamına gelir; özünde dayatma bulunmamaktadır. Liderin verdiği görevleri yerine getirmeyenlere verilecek cezaların uygulanması ve kontrolündeki kabiliyetini ifade etmektedir (Baltacı, 2013).

Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücündeki gibi zaman içerisinde etkisini yitirebilmektedir. Doğrudan veya dolaylı yöntemlerle örnek teşkil etmek için ceza yaptırımlarını örgüte hatırlatmaları, örgütün devamlılığını sağlanması açısından gereklidir. Zorlayıcı güçte, sürekliliği olan bir etkileyiciye ihtiyaç duyulmaktadır. Zamanla bu eylemlerin tekrarlanmaması için örgüt içerisinde etkileyici cezalarla alakalı uyarılarda bulunulmalıdır aksi durumda işleyiş gerçekleşmeyecektir. Zorlayıcı güçte sadece sürekli bir etkileyicinin varlığı yeterli olmamakla birlikte aynı zamanda denetim ve gözetime ihtiyaç duyulmaktadır. Lider tarafından emredilen talimatların gerçekleşip gerçekleşmediği ancak gözlemlenerek ve kontrol edilerek anlaşılmaktadır. Zorlayıcı güç kaynaklarının sürekli kontrol ve denetim gerektirmesi örgütte yüksek bir maliyete neden olmaktadır. Zorlayıcı güç kaynaklarının belirlenmesinin en kolay yöntemlerden biri gözlem ve bilgilendirmenin kimin tarafından yapıldığına bakmaktır. Zorlayıcı güçte etkilenenlerin itaatsizlik olarak düşünülen eylemlerini saklamaları olası olarak görülmektedir. Çünkü davranışlarının sonucunda cezalar ve çalışanların menfaatine olmayan tedbirler gündeme gelecektir. Bu sebeple etkileyicinin sürekli bir biçimde denetim ve gözetim yapması gerekmektedir (Bolelli, 2017: 95-97).

2.2.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin kişilik özellikleri ile takipçilerini etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlerin karizmatik olması astlarının büyük oranda liderin kendisine özenmesini beraberinde getirecektir. Astlar, liderin karizmasından ilham alarak ona bağlanmakta ve hareketlerini sergilemeye çalışmaktadır. Böylece lider ve astlar arasındaki etkileşim gerçekleştirmektedir.

Karizmatik gücün liderin yaradılış özellikleri ve karakteristik özelliklerinin sonucu meydana gelen bir etkileşim aracı olduğu düşünülmektedir (Işık, 2014).

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle alakalı yapılan teorik ve ampirik çalışmalar incelendiğinde literatürde birçok yaklaşımın olduğu görülmektedir (Akgemci, 2008: 512; McCann, 2016; Raza, 2016; Koçel, 2020). Buna paralel olarak “Evrensel Liderlik Yaklaşımları” ve “Durumsallık Yaklaşımı” şeklinde sınıflandırma ortaya çıkmaktadır. Evrensel Liderlik Yaklaşımı; Özellikler Yaklaşımını ve Davranış Yaklaşımını kapsamaktadır. Durumsallık Yaklaşımı ise Fiedler’in Durumsallık Modelini, Amaç Yol Yaklaşımını ve Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımını kapsamaktadır (Gray ve Starke, 1977:65-77).

Yönetimle alakalı yapılan bilimsel çalışmalar ilk olarak liderlerin kişisel özellikleri ile ilgilenmiş ve “Özellikler Yaklaşımı” geliştirilmiştir. Özellikler yaklaşımı 1940’lı yılların sonuna kadar liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunmuştur. Liderlerin kişisel özellikleri yerine artık 1960’lı yılların başında liderlerin davranışları araştırılmaya başlanmıştır. “Davranışsal Liderlik” yaklaşımı ile liderin “kim” olduğuyla değil “ne yaptığı” konusu ile ilgilenmiştir. 1980’li yılların başına doğru “Durumsallık Yaklaşımı” olarak adlandırılan başka bir akım doğmuştur. 1980-1990 yılları arasındaki liderlik alanındaki yaklaşımlar karizma ve vizyon üzerine odaklanmıştır. Alman sosyolog olan Max Weber liderlik sürecini karizmayı “karizmatik yetki” olarak kullanmıştır. Burns tarafından 1970’li yıllarda ortaya atılan geleneksel (Transaksiyonel) ve dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik yaklaşımları üzerine durulmuştur. 1991 yılında Bolman ve Deal “en iyi lider” üzerine yaptıkları araştırmalarda sembolik çerçeve, yapısal, politik ve insan kaynakları şeklindeki dört çerçeveyi ortaya koymuşlardır (Şimşek, 2015).

Tablo 2.3'te liderlik kuramının odaklandığı özellikler derlenmiştir.

Tablo 2.3. Liderlik Kuramının Odaklandığı Özellikler			
Liderlik Kuramı Türü	Lider Özellikleri	Lider İzleyici İlişkileri	Örgüt ve Çevre Koşulları
Özellikler Yaklaşımı	Dikkate alır	-	-
Davranış Yaklaşımı	-	Dikkate alır	-
Durumsallık Yaklaşımı	-	Dikkate alır	Dikkate alır
Kaynak: Doğan, A. (2020).			

Tablo 2.3'te belirtildiği gibi liderlik kuramlarının farklı odak noktaları vardır. Buna paralel olarak lider özellikleri, lider izleyici ilişkileri, örgüt ve çevre koşullarını dikkate alma durumu farklılık göstermektedir.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik alanında geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımına göre liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör liderin özellikleridir (Elkins, 1980: 358).

Bu yaklaşım I. Dünya savaşında, ihtiyaçlar doğrultusunda askeri organizasyon yapılarında görev alan subaylar için ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımdaki amaç, lideri lider yapan özellikleri belirleyerek geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Özellikler yaklaşımı liderlik duygusunun doğuştan geldiğini, ileride bu yeteneklerini her koşulda belli edeceklerini savunmakta ve liderlerin kişisel ve psikolojik yönleriyle ilgilenmektedir (Demir vd., 2010).

Örgüt içerisinde liderin lider olarak kabul edilmesi, liderin sahip olduğu kişisel özelliklere bağlıdır. Bu yaklaşıma göre liderin, örgütteki kişilerin genel özelliklerinden farklı olarak onu öne çıkaran özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Özellikler yaklaşımının odak noktası örgüt üyeleri arasında, bu özelliklere sahip lider ruhlu kişileri belirlemek, özelliklere sahip olmayanları ise ayırmaktır (Koçel, 2020: 593-594).

Özellikler yaklaşımına göre liderin hangi yönden diğerlerinden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmış ve liderlerin öne çıkan özellikleri belirlenmiştir (Scoot vd., 1981: 143). Araştırmalarda yoğunlaşılan liderlik özellikleri, Tablo 2.4’te verilmiştir.

Tablo 2.4. Özellikler Yaklaşımına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler	
Yaş	Açık Sözlülük
Cinsiyet	İleriyi Görebilme
Olgunluk	İnisiyatif sahibi olma
Yakışıklılık	Başkalarına güven verme
Zekâ	Güzel konuşma yeteneği
Bilgi	Duygusal olgunluk
Dürüstlük	Kararlılık
Samimiyet	Kendine güven duyma
Doğruluk	İş başarma yeteneği
Kaynak: Şimşek, E. (2015).	

Tablo 2.4’te görüldüğü üzere liderin boy, yaş, cinsiyet, kilo, başkalarına güven hissi verme, cinsiyet, yakışıklılık veya güzellik, güçlülük, güzel konuşma zeka açık sözlülük gibi özellikleri barındırdığına işaret edilmiştir (Bakan ve Bulut, 2004). Scoot (1981: 143), sadece lider değişkenini kullanarak başarılı lideri, başarısız olanlardan ayırmak ve liderlerin performansını açıklamak için örgütteki kişilerin liderlik

özelliğine sahip olmasa bile bu tablodaki özelliklerin daha fazla olduğu kişileri lider olarak belirlediğini vurgulamıştır.

Ralp Melvin Stogdill'in yapmış olduğu liderlik çalışmalarının on ikisinden dokuzu liderlerin uzun boylu olduğunu tespit etmiştir. Zekanın kişilik özelliği olması ve liderlikle olan ilişkisinin daha fazla ilgi görmesi sebebiyle liderlerde zekanın, lider olmayan kişilerden çok daha üstün olduğu öne sürülmüştür (Demir vd., 2010).

Özellikler yaklaşımı, psikolojik, fiziksel ve kişisel özellikleri ortaya çıkarmasına rağmen “başarılı bir lider nasıl yetişir” sorusuna cevap verememiştir. 1900'lü yıllarda yapılan araştırmalar liderin içinde bulunduğu örgütün yapısına ve işleyişine yoğunlaşmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyenlerinin özelliklerini ve liderin örgütteki davranışlarını incelenmeye başlanmıştır (Hellriegel ve Slocum, 1979:468).

Özellikler yaklaşımının sadece lideri ve onun kişisel özelliklerini ele alarak, liderlik sürecinin öncüllerini belirlemeye yönelik diğer soruları cevapsız bırakması, davranışsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

2.3.2. Davranış Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımın temel dayanağı, liderlik yapılırken sergilenen davranışlar olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım, liderliğin doğuştan değil sonradan öğrenilen, davranışlar bütünü olduğunu savunmaktadır (Bağboğan ve Sarpbalkan, 2017).

Davranışsal yaklaşıma göre lider gruptaki kişilere, ayırt edici davranış sergilemeden, onların çabalarını destekler (Gelmez ve Akça Ürtürk, 2019). Grubun amaçlarını belirleme, kontrol ve planlama tarzı, kişilerle iletişim şekli vb. faktörler kendi etkinliğini belirleyen ana unsurdur (Gün ve Aslan, 2018).

Bu yaklaşımın kabul görmesinde Michigan, Harvard ve Ohio State Üniversitelerinin yapmış olduğu çalışmalar etkili olmuştur. Bu araştırmalarda benzer sonuçlara varılmış olup davranışsal yaklaşımda tek tip lider olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Akça ve Ürtürk, 2019). Bu başlık altında liderlik araştırmaları yapan davranışsal ekol araştırmalarına yer verilmiştir.

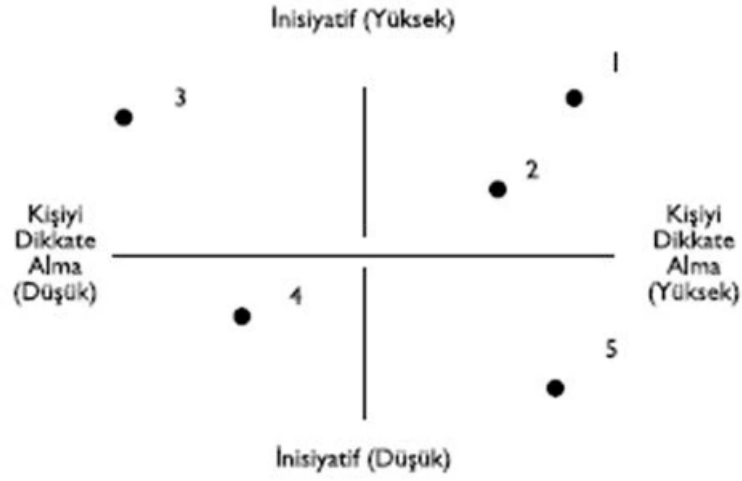
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışma “Davranışsal Liderlik” teorisinin gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur. Sivil ve askeri yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın amacı lideri tanımlamayı amaçlamıştır. Bu amaca ulaşmak için “Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi” adında yapılandırılmış soru seti uygulanmıştır. Elde edilen yanıtlar Faktör Analizi 'ne tabi tutulmuş, lideri açıklamaya çalışan faktörler ve liderlik süreci belirlenmeye çalışılmıştır. kullanılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda “*kişiyi dikkate almak*” ve “*İnisiyatif (yapıyı harekete geçirme) veya göreve dönüklük*” liderliği açıklayan iki değişken olarak belirlenmiştir (Luthans, 1981: 415).

Kişiyi Dikkate Alma; liderin takipçileri üzerinde güven ve saygınlık kazanması, onlarla olan kişisel iletişimin geliştirilmesi yönündeki davranış ve tutumları ifade etmektedir. Bu değişken klasik ilişki anlayışının ötesinde, liderin örgütteki astlarının ihtiyaçlarına ilgi göstermesini ve bu yönde davranmasını ifade etmektedir (Chruden ve Sherman, 1980: 318).

İnisiyatif (yapıyı harekete geçirme) veya göreve dönüklük; liderin hedeflediği amaçla alakalı, işin zamanında gerçekleştirilmesi için, amaç belirleme, örgüt üyelerini organize etme, iletişim ağını belirleme, iş ile alakalı süreçleri belirleme ve bu yönde talimatlar verme gibi davranışları ifade etmektedir (Koçel, 2020: 596).

Ohio State Üniversitesi'nin geliştirmiş olduğu iki değişkenli liderlik modeli Şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 2.1. Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Koçel, T. (2020).

Şekil 2.1, beş ayrı liderin davranışları ile ilgili teorik bir örneği ifade etmektedir. Lider 1 hem grubun başarmak istediği işe hem de örgüt üyelerine kişi olarak değer veren bir eğilim gösterirken; Lider 4 hem örgüt üyelerinin gereksinim ve isteklerine değer vermeyen hem de örgütün hedeflediği işe fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir. Ohio State Üniversitesi çalışmalarının esas bulguları aşağıda açıklanmıştır (Koçel, 2020: 596-597).

- ✓ Liderin örgütteki kişiye önem veren davranışları artış gösterdikçe personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- ✓ Liderin inisiyatifli esas alan davranışları artış gösterdikçe örgüt üyelerinin performansı artmaktadır.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen bu çalışma, davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine ve liderlik tarzları şeklinde araştırılmasında katkıda bulunan önemli bir çalışmadır. Yapılan bu araştırmanın amacı örgütteki kişilerin tatminine örgütün verimliliğine katkıda bulunan değişkenleri belirlemek olmuştur (Luthans, 1981: 417).

Bu çalışmalarda personel devir hızı, devamsızlık, iş tatmini, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır. Çeşitli endüstri alanlarında ve farklı kademelerde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmalar neticesinde liderin davranışlarının, Ohio State çalışmalarındaki gibi iki unsur etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki unsur; kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzıdır. Michigan Üniversitesi'nin araştırmasında işe yönelik lider, izleyicilerinin önceden belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere göre çalışma performanslarını yakından kontrol eden, büyük oranda cezalandırma ve konuma dayanan ve resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Böylece kişiye yönelik lider, yetki devrini konu alan, izleyicilerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine, işgörenlerin vardığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğunu savunmaktadır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal Yaklaşımın lider-izleyici ilişkileri ve liderin astlara karşı ne şekilde davrandıkları olmuştur. Bu yaklaşım liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak unsurları hedeflemiştir. Bu hedefler doğrultusunda uygulamalı araştırmalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Böylelikle araştırma sonucu tespit edilen unsurların liderlik davranışlarını açıkladığı, liderlik sürecinin ise açıklanabileceği öngörülmüştür (Koçel, 2020: 597).

2.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesi'nde bilim insanı olan Robert Bales, Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesi gibi "Birey Yönelimli" ve "Görev Yönelimli" olmak üzere iki tür lider davranışına odaklanmıştır. Bales'in diğer araştırmalarının diğer liderlik araştırmalarından farkı; tek bir liderde iki tür farklı özellik aramak yerine örgütteki kişilerden bu iki tür özelliğin bulunduğu iki farklı tip lider olacağını savunmuştur. Bu yaklaşımda "Sosyal Lider" ve "İş Lideri" adında iki tür lider üzerine yoğunlaşmıştır. Böylelikle örgüt içerisinde öneri ve fikirleriyle öne çıkan kişi "İş Lideri" olarak adlandırılırken diğer kişiler, psikolojik açıdan destek veren, onların

iletişim ihtiyaçlarını karşılayan kişi de ‘‘Sosyal Lider’’ olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak sempatisi ve fikirleriyle ön planda olan iki kişi örgüte liderlik yapmaktadır (Işık, 2014).

Robert Bales tarafından sürdürülen araştırmada liderlikte iletişim seviyesinin önemi kadar türünün de önemli olduğu vurgulanmış ve bu sürece bağlı olarak bilişsel, duygusal ve tepkisel ana başlıkları altında on iki kategori oluşturulmuştur. Bales’in liderlik davranışı ile ortaya koyduğu üç boyut aşağıdaki gibidir (Aslan, 2015: 147);

- ✓ Faaliyetin seviyesi
- ✓ Görev başarabilme yeteneği
- ✓ üyeler tarafından sevilme derecesi.

Robert Bales’in örgüt içerisindeki üzülmesi g iletişim problemlerini zm bulmak için sözlü ve sözlü olmayan davranış şekillerinin oluşan 12 kategoriden birine kaydedilmesini savunmuştur. Bu kategoriler tablo 2.5’te verilmiştir.

Tablo 2.5. Etkileşim Biçim Analizi	
Olumlu Sosyo-Duygusal	1. Dayanışma gösterme (diğerinin statüsünü yükseltme, yardım etme, gönül okşama) 2. Gerilimden kurtulma (şaka yapma, gülme, tatmin olduğunu gösterme) 3. Kabullenme (edilgen biçimde uyuşma, anlama, uygun görme)
Kaynak: Bolat, T. (2008).	

Tablo 2.5. Etkileşim Biçim Analizi (Devamı)

Sorun Çözme Çabaları	1. Önerme (yön verme, çözüm önerme, ne, nasıl yapılacağına işaret etme) 2. Fikir verme (değerlendirme, analiz etme, istediğini açıklama) 3. Uyum sağlama (bilgi verme, yineleme, açıklama, doğrulama isteme)
Soru Yöneltilme	1. Uyum sağlanmasını isteme (bilgi, yineleme ve doğrulama isteme) 2. Fikir sorma (değerlendirme, analiz ve isteklerin açıklanmasını isteme) 3. Öneri isteme (yönlendirmek isteme, neyin, nasıl yapılacağına dair öneri isteme)
Olumsuz Sosyo- Duygusal	1. Kabul etmeme (edilgen biçimde reddetme, yardımını esirgeme) 2. Gerilimi belli etme (yardım isteme, geri çekilme) 3. Düşmanlık gösterme (diğerinin statüsünü düşürme, kendini savunma, iddia etme).

Kaynak: Bolat, T. (2008).

2.3.2.4. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Teksaş Üniversitesi’nden Robert Blake ve Jane Mouton tarafından “Yönetim Tarzı Matriksi” olarak isimlendirilen ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmek amacıyla kullanılan bir matriks haline getirilmiştir. Büyük oranda örgütü geliştirmekle alakalı eğitim programlarında kullanılmış bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri unsurları iki grupta toplanmıştır. Bunlar “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” boyutlarıdır. Bu boyutlarda bu unsurlarla alakalı dereceleri gösteren 9 bölüme ayırmıştır (Koçel, 2020:598).

Şekil 2.2. Yönetim Tarzı Matrisi

Kişilerarası İlişkilere Yönelik Olma

9 Çok

1 Az

1 9

Az Çok

Üretime Yönelik Olma

Plotted points: (1,1), (1,9), (5,5), (9,1)

Şekil 2.2’de liderlin kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik davranışlarının farklı ağırlıklardaki kombinasyonu veren yönetim matrisinde, yönetici tiplerinin davranış biçimleri aşağıda açıklanmıştır (Tiryaki, 2008);

- ✓ **(1,1) Kuvveti Kesilmiş:** Üretime aynı zamanda bireylerarası ilişkiye yönelik ilgi en az seviyededir.
- ✓ **(1,9) Şehir Kulübü Tipi:** Üretime olan ilgi az, çalışan bireylere fazla ilgi gösteren tiptir. Yöneticinin önemli bulduğu konu izleyenlerinin hisleri ve memnun olmalarıdır. Bu tip yöneticiler, güven ortamına dayalı bir çalışma alanı sağlarlar.
- ✓ **(9,1) Göreve Yönelik:** Çalışana ilgi az, üretime olan ilgi çoktur. Bu tip yöneticiler, yasal ve zorlayıcı güçlerini çalışan bireyleri baskı altında idare etmek için kullanırlar. Kurumun kar miktarı azalıyorsa, üretime olan ilginin artması gerektiğini savunurlar.
- ✓ **(5,5) Yolun Ortası:** Üretime ve çalışanlara ortalama miktarda ağırlık veren lider tipidir.
- ✓ **(9,9) Takım Tipi:** Üretime ve çalışanlara üst seviyede ilgi gösteren lider tipidir. Bu tarzdaki liderler, çalışanlar arasında bağlılık ve dostluk kurma gayretindedir. İlişkilerin güven ve saygıya yönelik olması onlar için önemlidir.

2.3.2.5. McGregor’un X-Y Kuramları

1960’lı yıllarda Douglas McGregor tarafından geliştirilen kurama göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli unsur onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Davis, 1987: 9).

Douglas McGregor göre iki farklı görüşü savunan bu varsayımlar iki grupta toplanıp X ve Y teorileri olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre X teorisi aşağıdaki varsayımları içermektedir (Douglas, 1960);

- ✓ Ortalama bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu kadar bundan kaçmaya çalışacaktır.

- ✓ İnsanların çalışmayı sevmemesi nedeniyle, çoğu insan çalıştırılmak için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için ceza verilmelidir.
- ✓ Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, fazla hırslı değildir ve güvence onlar için çok önemlidir.

Y teorisi şu varsayımları içermektedir (Davis, 1987: 9);

- ✓ Kişi için iş yerinde zihinsel ve fiziksel çaba harcamak oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- ✓ Kişi doğuştan tembel sayılmaz onu içinde bulunduğu duruma getiren tecrübeleridir.
- ✓ Kişi hedefleri doğrultusunda ancak otokontrolünü sağlayarak çalışır.
- ✓ Her insanın bir potansiyeli vardır, uygun şartlar olduğunda kişi bunları geliştirme imkanı bulur ve daha çok sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- ✓ Liderin yapması gereken uygun koşulları sağlamak şartıyla kişinin kendini geliştirmesini ve içinde bulunan enerjiyi hedefleri doğrultusunda kullanmasını imkan tanımaktadır.

Bu varsayımları göz önünde bulundurduğumuzda; X kuramını benimseyen yöneticilerin daha otoriter ve müdahale edici bir tavır sergilerken, Y kuramını benimseyen yöneticilerin diğer yönetici tipine göre daha az otoriter ve rahat tavırlar sergilediği yorumlanabilmektedir.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

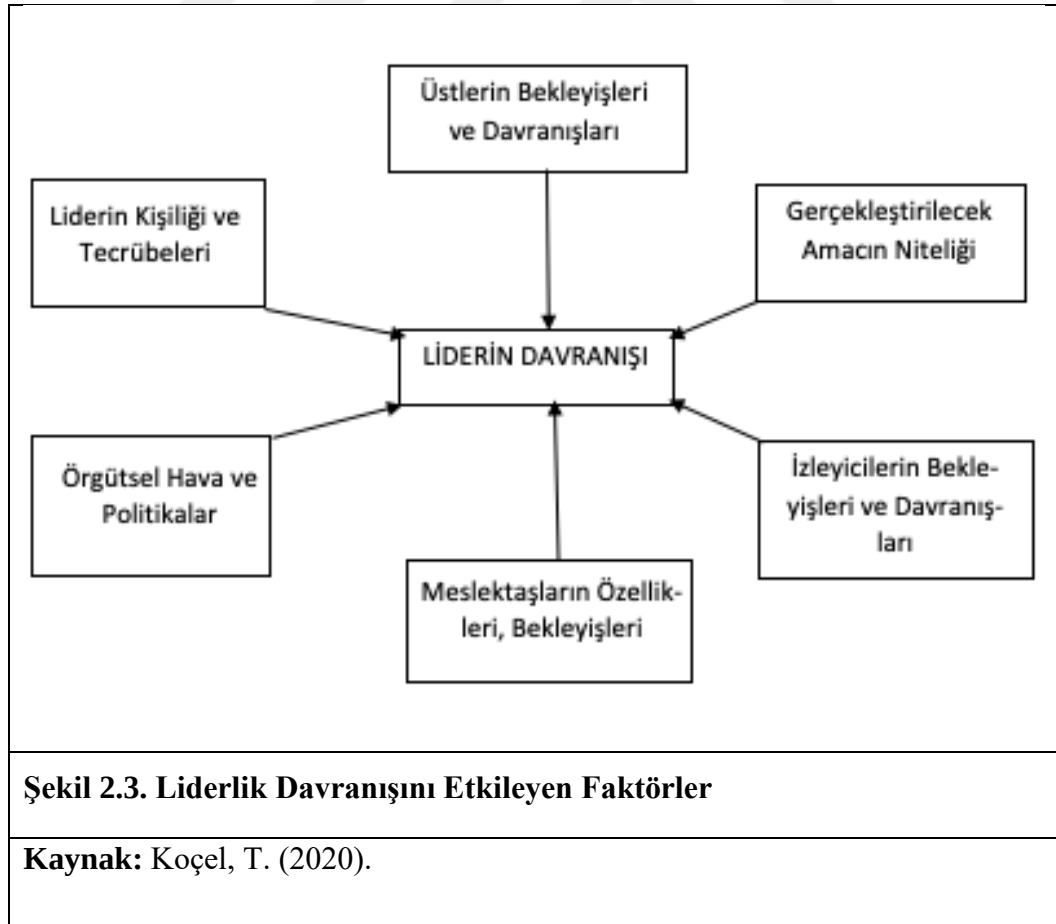
Durumsallık yaklaşımı koşullar ve durumların değişimine göre liderlik davranışının da değişebileceğini söylemektedir. Durumsallık yaklaşımı, yönetim alanında “tek ve en iyi” yönetim tarzını savunduğundan davranışsal yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Davranışsal yaklaşım teorisinde, liderin kişiye yönelik veya işe yönelik davranış gösterebileceklerini belirtilmekte fakat hangi şartlarda kişiye yönelik davranışın uygun olacağını belirtilmemiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının örgüt üyelerinin verimliliği ve tatminini, bu sebeple liderin

etkinliğini daha çok arttıracaklarını savunmuştur. Durumsallık yaklaşımı belirli zamanlarda hangi şartların önemli olduğunu bulmaya ve bu şartlara en uygun liderlik modelinin ne olabileceğini araştırmaya odaklanmıştır (Koçel, 2020: 601).

Liderliğin etkinliğinin belirlenmesinde önemli olan faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Demir vd., 2010);

- ✓ Bulunduğu ortamın şartlarının liderliğin üzerindeki etkileri
- ✓ Planlanan hedefin niteliği
- ✓ Gruptaki üyelerin istek ve yetenekleri
- ✓ Liderlerin yetenekleri ve görevini yaptığı hiyerarşik basamak ilişkileri.

Şekil 2.3'te liderlik davranışlarını etkileyen faktörler gösterilmiştir.



Şekil 2.3'te yer alan bilgilere göre liderin kendisi ile ilgili faktörlerin yanında takipçiler ve çevresel koşulların liderlerin davranışlarını etkilemesi söz konusudur.

Bu yaklaşımdaki başlıca modeller şunlardır; Fred Fiedler'in Liderlik Teorisi, Yol-Amaç Teorisi, Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı ve Reddin Üç Boyutlu Lider Etkinliği (Koçel, 2020; Teke, 2020: 16).

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fred Fiedler'in birçok farklı grup üzerinde yaptığı araştırmaların sonucunda ortaya çıkan bu yaklaşımın temelinde grup performansının ortam özelliklerinin ve liderlik tarzının bir işlevi olduğu düşüncesi hâkimdir (Zel, 2001:116).

Durumsallık yaklaşımı konusunda Fiedler modeline göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç tane durumsal değişken mevcuttur. Bu değişkenler şunlardır (Koçel, 2020: 601);

- ✓ **Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:** Bu değişken, liderin takipçileri tarafından sevilip desteklendiğini, lidere karşı güven ve bağlılıklarını açıklamaktadır. Aynı zamanda liderin karizmatik yönünün de etkili olabileceği bu bağlar, liderin takipçileri etkileme seviyesini belirleyecektir. Eğer lider ve izleyiciler arasındaki bağlar “iyi” olarak tanımlanıyorsa, kısaca lider sevilip destekleniyor ve güven veriyorsa liderlik için olumlu bir algı oluşturmuş demektir. Aksi takdirde lider güven vermeyen, sevilip desteklenmeyen bir kişi ise, böyle durumda bağlar “zayıf” olarak tanımlanacak ve bu durumda lider için olumsuz bir algı oluşacaktır. Özetle bu değişken liderin örgüt tarafından kabul görme derecesi ile alakalıdır.
- ✓ **Başarılacak işin niteliği:** Bu değişken, örgütün başarmak istediği işin gerçekleştirilmesi ile alakalı olarak önceden belirlenmiş planların bulunup bulunmaması ile alakalıdır. Bazı işler kesin yöntemlerle planlanmış ve sürekliliği oluşmuş işlerdir. Bazıları da tamamen işi gerçekleştirecek olan kişilerin kararına bağlı, önceden planlanmayan yapılandırmaya koyulmamış işlerdir. Sürekli yapılan iş genelde belli amaçlara sahiptir. Sürekli yapılmayan ve çapraşık işlerin

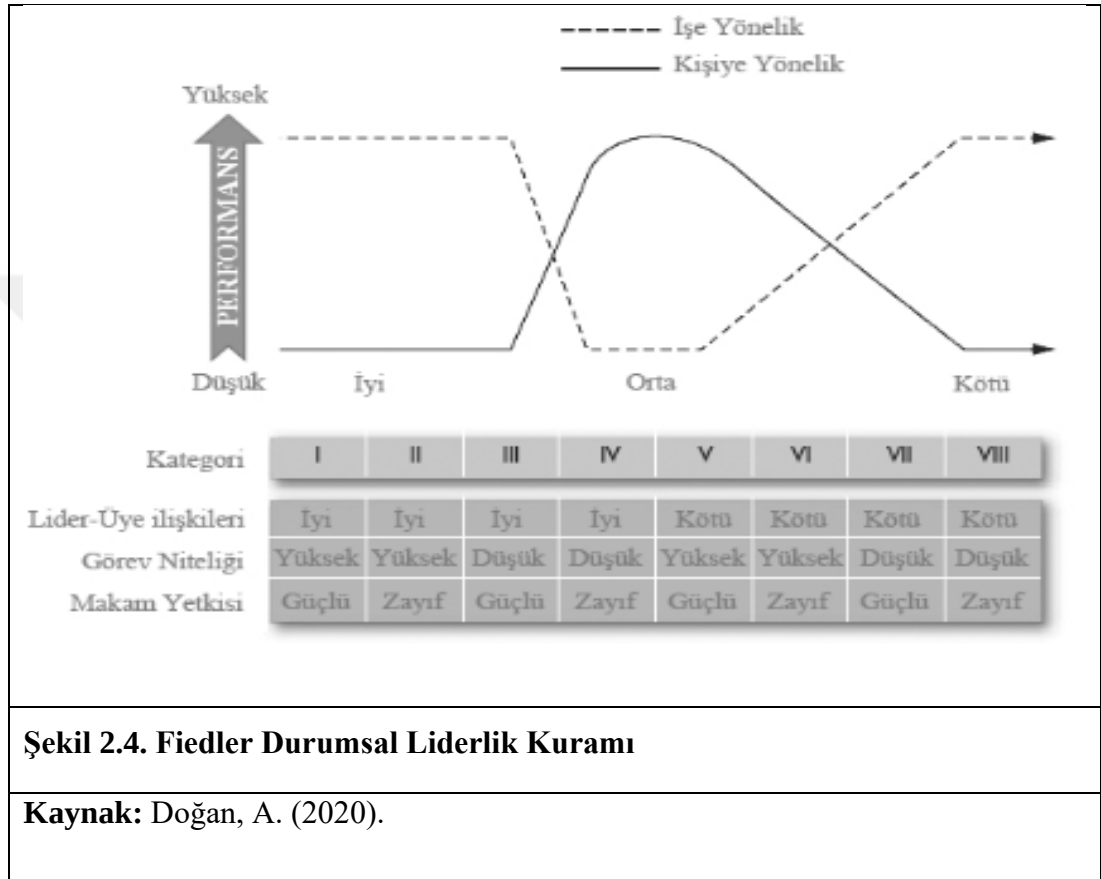
nasıl gerçekleştirileceği, bu işlerin hangi amaçla alakalı olacağı konusunda daha önceden detaylı uygulamalar geliştirmek güçtür. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir örgütte, liderin bu konudaki yetkinliği örgütteki kişilerden çok farklı değildir. Böylelikle birinci gruptaki işler “yapılanmış-planlanmış” özellikteki işler olup lider için olumsuz yönde bir algı oluşacaktır.

- ✓ **Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi:** Bu değişken ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme, işe son verme gibi yaptırım ve ödüllendirme yaptırım uygulama konusunda mevcut yetkisinin seviyesini açıklamaktadır. Belli bir grup içerisinde çalışmakta olan liderin bu tarz yetkileri “fazla” yada “az” olabilmektedir. Yetki fazla ise, lider için olumlu bir ortama, az ise olumsuz bir ortamı ifade etmektedir. Fiedler’in yapmış olduğu çalışma neticesinde; üç durumsal değişkenin bir araya gelmesiyle lider davranışı 8 olası durum ile incelenmiştir. Fiedler, etkin bir liderlik için kişinin Least Preferred Coworker (LPC) derecesinin sekiz farklı durum ile kıyaslanması gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla liderin tutumu belirtilen durumlardan farklı olacaktır.

Fiedler bu sitili belirleyebilmek için liderin iş/üretim odaklı mı yoksa kişi/ilişki odaklı mı olduğunu ölçmeyi hedefleyen “en az tercih edilen iş arkadaşları” ölçeğini (Least Preferred Coworker- LPC Questionnaire) geliştirmiştir. LPC ölçeğinde kişiler birlikte görev yapmak istemedikleri iş arkadaşlarını puanlamışlardır. Bu puanlama sonucunda yüksek puan alan liderler ilişki odaklı, düşük puan alanlar ise görev/iş odaklı olarak ifade edilmiştir. Fiedler gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda; üç durumsal değişkenin bir araya gelmesiyle lider davranışı sekiz olası durum ile incelenmektedir. Fiedler, etkin liderlik için kişinin LPC derecesinin bu 8 farklı durum ile kıyaslanması gerektiğini savunmaktadır. Bu sebeple liderin göstereceği davranış etkinliğini belirten durumlara göre farklılık gösterecektir. Fiedler’e göre; en olumlu ve olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygunken nispeten olumsuz durumlarda kişiye olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye liderlik davranışı daha uygun ve etkin olacaktır. Fiedler’in araştırma bulgularına göre, durum biçimi ile LPC dereceleri uyan lider-üye ilişkileri ile görev tanımı ve makam yetkisi uyanlar benzer tür liderdirler. Düşük LPC değerleri kategori I, II, III ve VIII durumlarda etkili iken yüksek LPC değerleri kategori IV, V, VI ve VIII durumlarında etkilidirler. Orta düzeydeki LPC değerleri kategori I, II, III durumlarında etkili

olacaktır. Lider tarzı modele uygun kategori ile eşlenir ise başarılı aksi taktirde başarısız olacaktır (Doğan, 2020: 25-26).

Böylelikle Fiedler çevre gibi etkilere dikkat çekerek liderlik tarzlarının daha etkili olduğunu savunarak davranışsal kuramdan ve özellikler kuramından daha farklı bir düşünce ortaya koymuştur.



2.3.3.2. Amaç Yol Yaklaşımı

Liderlikte amaç yol yaklaşımı, yirminci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Amaç yol yaklaşımında davranışlar aracılığıyla elde edilmesi beklenen çıktılarla bu çıktılara bireyin verdiği değer ön plana çıkmaktadır. Yol amaç teorisi temel olarak liderlerin takipçilerini belirlenen hedeflere ulaşmak için nasıl motive ettiğine odaklanır. Bu yaklaşım çalışanların işverenleri tarafından belirlenen bir hedefe ulaşabileceklerine inandıkları beklenti motivasyon teorisi üzerine kurulmuştur. Liderlik, takipçilere yönelik motivasyonu hedefe ulaşıldığında ödüllendirileceklerini belirtmeleri, ödülün değerli olması, hedeflerin belirlenmesi, amaçların açıklığa

kavuşturulması, engellerin kaldırılması ve destek sağlanması yoluyla sağlanmaktadır (Akutey, 2021: 3).

Yol-amaç teorisine dayalı olarak, bir etki kaynağı olarak liderlik davranışları, bireysel bir astın tutumunu, motivasyonunu ve davranışını değiştirebilir. Yol amaç liderlik teorisi, öğrenme kültürünü yaymakla ilgilenen öğrenen liderlerin yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve/veya başarıya yönelik davranışları benimsemesini gerektirir. Öğrenen liderler, astlarının bilgi ve deneyimlerini etkileme hedefine ulaşmak için bu davranışlardan birini benimseyebilirler. Ayrıca, astların beklenti, ihtiyaç ve isteklerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek için uygun tarzın benimsenmesi gerekmektedir (Farhan, 2018: 17).

2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorileri arasında yaygın şekilde bilinen Hersey ve Blanchard yaklaşımı, liderlerin takipçilerine göre farklı liderlik stillerini uygulaması esasına göre şekillenmektedir (Meier, 2016: 27). Hersey ve Blanchard (1969, 1982), durumsallık yaklaşımı gereğince liderin takipçilerini iyi tanıması gerekmektedir, aksi takdirde takipçiyi doğru şekilde motive edecek seçeneğin tercih edilmesi mümkün olmayacaktır.

Hersey ve Blanchard'a göre liderlik, birinin belirli bir teori veya modele göre nasıl hareket ettiği anlamına gelir. Yönlendirici veya destekleyici olmak buna örnek olarak gösterilmektedir. Liderlik modelleri, insanlar ve organizasyonlar daha önce hiç olmadığı kadar farklı değişimlerle karşı karşıya kaldıkça daha önemli hale gelse de önemli olan, bir organizasyonu ihtiyaçlarına göre yürütmek için uygun bir model seçmektir (Raza ve Sikandar, 2018: 76). Bunlar Hersey ve Blanchard yaklaşımını açıklayan temel hususlar olarak görünmektedir.

Liderlikte durumsallık yaklaşımı kapsamında yer alan Hersey ve Blanchard yaklaşımında liderliğin açıklanmasında güç unsurunun yoğun şekilde kullanılması söz konusudur. Hersey ve Blanchard yaklaşımında güç, liderin hedef kitleyi etkileme potansiyelini ifade etmektedir. Takipçilerin lidere olan saygılarının artması ve liderin rol model olarak görülmesinde güç unsuru belirleyici roller üstlenmektedir (Çetin, 2008: 78).

2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik modellerinin yetersiz kalması nedeniyle günümüzde yeni liderlik yaklaşımları tanımlanmıştır. Bu durum liderlik alanında yeni modellerin geliştirilmesine sebep olmuştur. Modern teoriler lideri; vizyon sahibi kişi ve sahip olduğu vizyonu grup üyeleri ile paylaşarak ortak bir vizyon çabasında olan ve bunun için plan yapan kişi olarak tanımlamaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013).

Durumsallık yaklaşımından sonra 2020 yılı da dahil olmak üzere son yirmi yılın tez çalışmalarına baktığımızda en çok çalışma yapılan modern liderlik yaklaşımları aşağıda sıralanmıştır (Akçekoce ve Bilgin, 2016: 10; Bektaş, 2016: 47-49):

- ✓ Dönüşümcü Liderlik
- ✓ Etkileşimci Liderlik
- ✓ Karizmatik Liderlik
- ✓ Vizyoner Liderlik
- ✓ Dijital Liderlik
- ✓ Etik Liderlik
- ✓ Karanlık Liderlik
- ✓ Stratejik Liderlik
- ✓ Hizmetkâr Liderlik
- ✓ Otantik Liderlik
- ✓ İşlemci Liderlik
- ✓ Yapıya Yönelik Liderlik
- ✓ İnsana Yönelik Liderlik

- ✓ Öğretimsel Liderlik
- ✓ Dağıtımıcı Liderlik
- ✓ Öğrenen Liderlik
- ✓ Süper Liderlik
- ✓ Sürdürümcü Liderlik
- ✓ Babacan Liderlik
- ✓ Ruhsal Liderlik
- ✓ Kültürel Liderlik
- ✓ Öğretmen Liderliği
- ✓ Kuantum Liderliği
- ✓ Danışman Liderlik
- ✓ Mikro Liderlik
- ✓ Kendi Başına Liderlik
- ✓ Ahlaki Liderlik
- ✓ Koçluk ve Koruyuculuk.

Liderlik, teorilerin zaman geçtikçe değiştirildiğinin ve teorilerin tamamen birbiri ile ilişkili olduğu bir süreçtir. Çok yüksek derecede hassasiyet, güven düzeyi, hassasiyet, özen ve teknik uzmanlık gerektiren işlevlerde uygulanan liderlik türü, her bireye uymadığı için basit yönetim odaklı yaklaşımlardan farklı olmaktadır. Durumların, bağlamların, kültürün, çalışma ortamının, yeni yasalar ve düzenlemelerin, aşırı bilgi yüklenmesinin, örgütsel karmaşıklıkların ve psiko-sosyal gelişmelerin liderlik kavramını önemli ölçüde etkilediği ve dolayısıyla değişen örgütsel

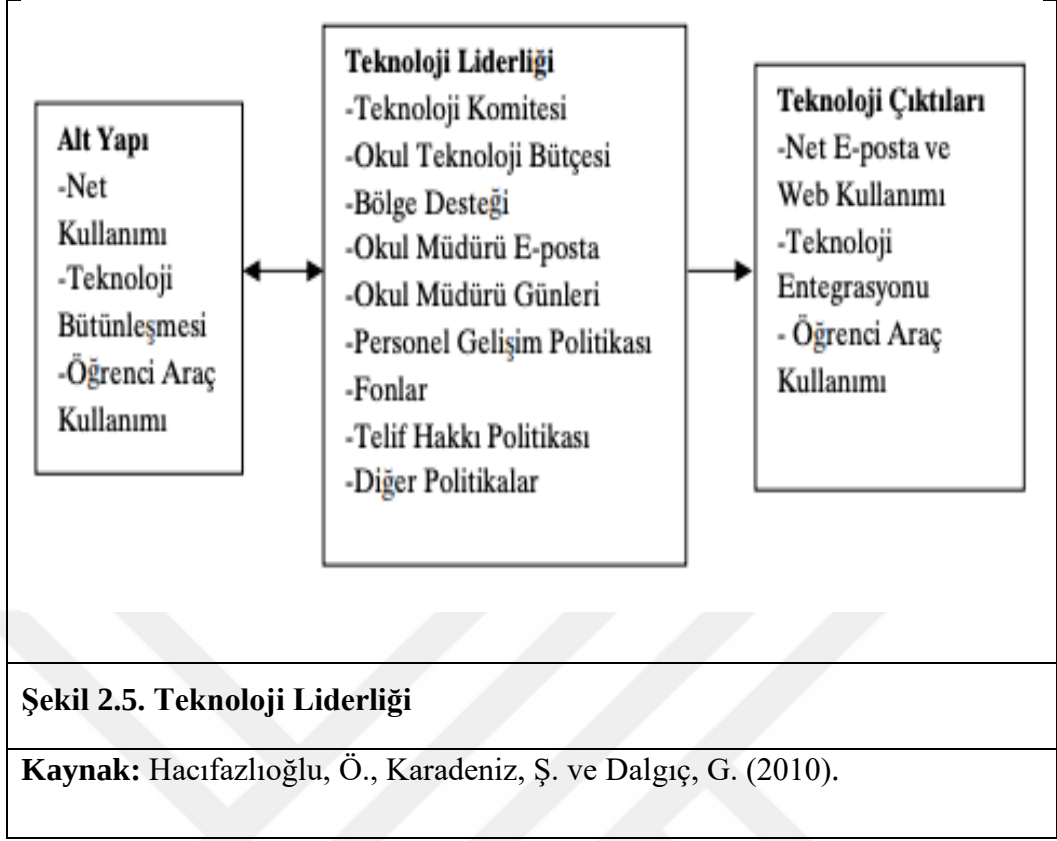
dinamiklerle orantılı hale geldiği anlamına gelir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016: 1). Modern liderlik yaklaşımlarını da bu açıdan ele almakta fayda vardır.

2.5. Liderlik ve Teknoloji İlişkisi

Teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte dünyadaki hemen her alanda köklü değişimler gözlenmektedir. Bu değişimlerin gözlendiği alanlardan birisi de liderliktir. Liderliğe duyulan ihtiyaç, liderlerin yeteneklerini gösterme şekli ve düzeyi, liderlikle ilişkili süreçler bu değişimleri açıklayan temel konular olarak görünmektedir. Liderlerin teknolojik yeniliklere uyum sağlayıp sağlayamayacağı, teknolojik yenilikleri hedeflere uygun bir şekilde nasıl kullanacakları gibi konular liderlik ve teknoloji arasındaki ilişkiyi meydana getirmektedir (Görgülü, Küçükali ve Ada, 2013: 57).

Liderlerin, teknolojide yaşanan gelişmelere paralel olarak yeni yetkinliklere sahip olması gerekliliği liderlik ve teknoloji ilişkisini açıklamada önemli bir yere sahiptir (Chee Tan, 2010: 903). Liderler, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek yeniliklere uyum sağlama konusunda pozitif katkılar sağlayan kişiler olmak durumundadır. Bunun tersi durumda liderlere karşı olan güvenin sarsılması söz konusu olacaktır.

Şekil 2.5 üzerinde liderlik ve teknoloji arasındaki ilişkinin bir getirisi olarak ortaya çıkan teknoloji liderliğinin öne çıkan yönleri hakkında bilgiler derlenmiştir.



Şekil 2.5 üzerinde görüldüğü üzere teknoloji liderliğinin ortaya çıkmasında internet kullanımı, teknoloji ile bütünleşme gibi konular ön plana çıkmaktadır. Teknoloji entegrasyonu, teknolojik liderlik modelinin önemli yönlerinden biri olarak belirtilmektedir.

Son yıllarda, bilimsel ve teknik ilerleme; küreselleşmeyi ve dünya ekonomisinin büyümesini hızlandırmış, yeni icatları sürdürmüş ve insan yaşamının tüm alanlarında değişiklikler getirmiştir. Bu dönüşüm süreci benzeri görülmemiş bir hıza ulaşarak, dijital devrimin çığırnlığı ve küresel pazarların genişlemesiyle tetiklenen hızlı teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere ayak uydurmayı giderek zorlaştırmaktadır (Machado ve Brandao, 2019: 764). Değişen çevre koşullarına adaptasyonun zor olduğu bu noktada liderlere duyulan ihtiyaç daha fazla hissedilmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmelerin bu koşulları ortaya çıkarması nedeniyle teknoloji ve liderlik arasındaki ilişkinin varlığı kaçınılmaz olmaktadır. Çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturan dijital liderliği de bu açıdan değerlendirmek mümkündür ve bundan sonraki kısımlarda dijital liderlik hakkındaki açıklamalar üzerinden ilerleme kaydedilmektedir.

2.6. Dijital Liderlik

Teknolojideki gelişmelere paralel olarak dijital bir dönüşümün yaşandığı dünyada dijital liderlik yaklaşımının ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. İnsan hayatının her alanında dijital süreçlere geçilmesi ve dijital teknolojilerin modern toplumu şekillendirmesi dijital liderliği ortaya çıkaran ve geliştiren temel faktördür (Mwita ve Jonathan, 2021: 1). Çalışmanın dijital liderlikle alakalı tanımlayıcı açıklamaların yanında temel özelliklere dair bilgilere yer verilmektedir.

2.6.1. Dijital Liderlik Kavramı

Dijital dönüşümün, bilgi dolaşımını daha düşük maliyetli ve kolay ulaşılabilir hale getirmesi, çalışma koşullarını ve ilişkilerini değiştirmektedir. Yönetim düşüncesinin evrimi de toplumu, ekonomiyi etkileyen her türlü değişimden etkilenmektedir. Bu nedenle, teknolojik ilerlemeler, yönetim düşüncesinin evriminde lokomotif rol oynamış, bu itici güç ile liderlik tarzları da değişmiştir (Kremer, 1993; Aktaran Aydın Göktepe, 2020: 770).

Liderliğin özellikle işletme ile ilgili süreçlere yoğunlaşması, dijital liderliğin açıklanmasında önemli bir yere sahiptir. Dijital liderlik bu durum dikkate alınarak ele alındığında dijital dönüşümü sağlayabilme etrafında şekillenmektedir. Dijital liderlik, liderlikle ilişkili konuları dijitalleştirme yetkinliğinin gözlemlendiği bir alan olarak görünmektedir (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 18).

Tablo 2.6’da dijital liderliği tanımlamada öne çıkan kodları da içeren bilgiler derlenmiştir.

Tablo 2.6. Dijital Liderlik Tanımları

Kaynak	Tanım	Kod
Qualman (2012)	Dijital çağa uyum sağlamak, değişim ve ilham vermek	Değişim
Sheninger (2014)	Yönlendirme, başkalarını etkileme ve bilgiye erişim yoluyla sürdürülebilir değişimi başlatma ve gelecekte okul başarısı için çok önemli olan değişiklikleri öngörmek için ilişkiler kurma	Dönüşüm
Larjovuori, Bordi, Mäkinen, & Heikkilä-Tammi (2016)	Açık ve anlamlı bir vizyon yaratma yeteneği ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler uygulama yeteneği.	Vizyon oluşturma
Narbona (2016)	Sanal dünyada dijital araçlarla uygulanan liderlik	Dijital araçları kullanma
Zhong (2017)	Okulları dijital çağ öğrenme yerlerine dönüştürmek için yeni teknolojiyi kabul etmek ve benimsemek olarak tanımlanmaktadır	Teknolojiyi kullanma
Miller (2018)	Teknolojinin geniş erişimini kullanarak diğerlerinin yaşamlarını, refahını ve koşullarını iyileştirmek.	Teknolojiyi kullanma
Sahyaja ve Rao, (2018)	Liderin bilgi toplumuna geçişe katkısı ve teknoloji bilgisi.	Teknolojiyi kullanma
Malakyan (2019)	İlişkisel, akıcı, spontane ve role dayalı bir liderlik olarak dijital liderlik, sanal dünyada dijital araçların kullanılması yoluyla liderlik davranışını ve uygulamasını yeniden tanımlar.	Teknolojiyi kullanma
Asri ve Darma (2020)	Teknolojiyle ilgili işler yaratabilen, yönetebilen, dijital alanda oldukça yetkin kişileri hedeflerini gerçekleştirmeye sevk edebilen liderler, özellikle insan kaynakları ve teknoloji arasındaki katılımı dengeleyebilirse dijital liderlik ruhuna sahip lider olarak kabul edilebilir.	Teknolojiyi yönetebilme
El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck, & Vinther (2016)	İş stratejisi, iş modelleri, BT işlevi, kurumsal platformlar, zihniyetler ve beceri setleri ve işyeri hakkında farklı düşünmek anlamına gelir.	Farklı düşünme
Abbatiello, Knight, Philpot & Roy (2017)	Ekipler oluşturmak, insanları birbirine bağlı ve meşgul tutabilen ve bir yenilik kültürü, risk toleransı ve sürekli iyileştirme sağlayabilmek.	Yenilik kültürü
Tanniru (2018)	Bilgi teknolojilerini çevik bir biçimde kullanıp fikirlerin hızla uygulamaya dönüşmesini sağlayarak bir yenilik kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için gerekli olan bir süreç.	Yenilik kültürü
Oberer ve Erkollar (2018)	Dijital liderlik (liderlik 4.0), yeniliğe güçlü bir şekilde odaklanan hızlı, hiyerarşik, takım odaklı ve iş birliğine dayalı bir yaklaşımdır.	Yeniliğe odaklanma

Kaynak: Ordu, A. ve Nayır, F. (2021).

Tablo 2.6’da da görüldüğü gibi literatürde dijital liderlik kavramına yönelik çok sayıda farklı tanım bulunmaktadır. Teknolojiyi kullanma, dijital toplum koşullarına uyum sağlama, iş stratejilerini dijital olarak düşünme, bilgi teknolojilerini

etkili kullanma, insan ve teknoloji katılımını dengeleme gibi konular dijital liderliği açıklarken kullanılan niteliklerdir. Ayrıca dijital liderlik, değişim, dönüşüm, dijital araçları kullanma, vizyon meydana getirme, farklı düşünme, yenilik kültürüyle hareket etme gibi kodları içermektedir.

Dijital liderlik, bir inovasyon kültürü meydana getirilerek dijital faaliyetleri sürdürebilme yeteneğiyle süreçlerin yönetilmesidir. Yeniliklerin sürekli hale gelmesi ve büyük bir hızla değişimlerin yaşanması, dijital liderliği tanımlamadaki belirleyici konular olarak görünmektedir (Tanniru, 2018: 94). Bunun yanında dijital liderlikle ilgili tanım tablosunda vurgulanan kodlar ve dijital liderlik özellikleri de bunu destekler niteliktedir.

2.6.2. Dijital Liderlik Özellikleri

Dijital liderlik, kurum ve iş ekosistemi için dijitalleşmenin stratejik başarısında doğru şeyleri yapmaktır (Mwita ve Jonathan, 2021: 6). Buradan hareketle dijital liderlik özelliklerinin dijital dönüşüm ile birlikte ele alınması gerekmektedir. Yine dijital liderlikte işletme yönetimi ile ilişkili konular daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Dijital liderlik, teknoloji amaçlara ve hedeflere uygun şekilde kullanmayı gerektirir (Öz, 2020: 48). Dijital liderlik kapsamında yer alan diğer özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Özmen, Eriş ve Sural Özer, 2020: 69);

- ✓ Dijital iletişim becerisi,
- ✓ Dijital dönüşüme uyum,
- ✓ Dijital deneyim sahibi olma,
- ✓ Kapsamlı tasarım,
- ✓ Etkili vizyon,
- ✓ Gelecekle ilgili güçlü öngörüler ortaya koyma,
- ✓ Eleştirel düşünme,
- ✓ Bilimsel okuryazarlık açısından gelişmiş becerileri kullanma,
- ✓ Doğru hedefler oluşturma,
- ✓ Açık fikirli olma,

- ✓ Hızlı bir şekilde karar alma,
- ✓ Yetkilerini paylaşma,
- ✓ Takipçilerinin güçlenmesi için uygun koşullar meydana getirme,
- ✓ Motive etme,
- ✓ Dürüst bir yaklaşımla hareket etme,
- ✓ Güven inşa etme ve kendisini takip edenlerde güven duygusu oluşturma,
- ✓ Tutkulu bir şekilde hedefe yönelme,
- ✓ Empati yapabilme,
- ✓ Yüksek katılımı sağlama ve bunun için takipçileri motive etme,
- ✓ İşbirlikçi bir biçimde çalışma ve takım çalışmasını takipçilerine teşvik etme,
- ✓ Girişimci bir yaklaşımla hareket etme ve yenilikçi olma şeklindedir.

Görüldüğü üzere dijital liderlikle ilgili çok sayıda özellikten bahsedilmektedir. Belirtilen özellikler, dijital liderleri başarıya ulaştıracak ayırt edici nitelikler olarak görünmektedir. Teknik yeterlik ve beşeri liderlik şeklindeki dijital liderlik özelliklerini oluşturan temel kategoriler açısından bu özellikler ele alındığında her iki kategori için de kayda değer sayıda özelliğin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla dijital liderlik tarzını ortaya çıkaran dijitalleşme ile ilgili koşulların teknik yeterlik özelliklerinin yanında liderlikte olmazsa olmazlar arasında yer alan beşeri ilişkiler kategorisinin de dijital liderlik özellikleri arasında bulunduğu görülmektedir.

2.7. Dijital Liderlikle İlgili Çalışmalar

Temelkova (2018), dijital liderlik hakkındaki çalışmasında endüstri 4.0 teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile birlikte dijital liderliğin gelişiminin de hızlandığını belirtmiştir. Araştırmacıya göre dijital liderlik, yeni ortaya çıkan koşulların insan hayatına soktuğu bir liderlik tarzıdır ve dijital süreçleri daha fazla dikkate almayı gerektirir.

Hassan ve Hamed (2022), dijital liderlik hakkındaki çalışmada kriz yönetimi ile ilgili konuları değerlendirmeye almışlardır. Araştırmacılara göre dijital liderlik,

işletmelerdeki krizleri doğru bir şekilde yöneterek krizleri en az zararla atlatmaya katkı sağlayacak bir liderlik yaklaşımıdır. İçinde bulunulan dönemin koşullarının dijital liderliğin varlığını bir zorunluluk haline getirdiği araştırmacıların üzerinde durduğu hususlardan birisidir.

Aydın Göktepe (2020), dijital liderlik kavramı ve öncüllerini ele aldığı çalışmasında literatürde yer alan dijital liderlik tanımlarına, kavramın ortaya çıkış nedenlerine ve dijital liderlikle ilişkili diğer örgütsel değişenlere odaklanmıştır.

 zmen, Eriş ve Sural  zer (2020), dijital liderlik çalışmalarına ilişkin yazında yer alan çalışmaların tipolojisini belirlemek amacıyla amaca yönelik anahtar sözcükler aracılığı ile 111 İngilizce süreli yayınları derlemişlerdir. İncelenen bu çalışmalarda dijitalleşmenin kavramsal analizi, dijitalleşmenin liderlik kavramı üzerindeki etkileri ve liderin sahip olması gereken beceri ve yetkinlikler tartışılmıştır.

Dijital liderlik konusunda yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki tablo 2.7.  zerinde derlendiği gibidir.

Tablo 2.7. Dijital Liderlikle İlgili Çalışmalar

No	Yazar	Çalışma Adı	Türü
1	Qualman (2012)	Digital Leader: 5 Simple Keys to Success and Influence	Kitap
2	Sheninger (2014)	Pillars of Digital Leadership	Araştırma raporu
3	Narbona (2016)	Digital leadership, Twitter and Pope Francis	Makale
4	Larjovuori, Bordi, Mäkinemi ve Heikkilä-Tammi (2016)	The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organizational Digitalization	Bildiri
5	El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck ve Vinther (2016)	How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership	Makale
6	Zhong (2017)	Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education	Makale
7	Abbatiello, Knight, Philpot & Roy (2017)	Leadership disrupted: Pushing the boundaries	Araştırma raporu
8	Miller (2018)	Digital Leadership: Using the Internet and Social Media To Improve the Lives, Well-Being and Circumstances of Others	Makale
9	Tanniru, 2018	Digital Leadership	Kitap bölümü
10	Oberer ve Erkollar (2018)	Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0	Makale
11	Sahyaja ve Rao (2018)	New leadership in the digital era- A conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions	Makale
12	Malakyan (2019)	Digital Leader-Followership for the Digital Age: A North American Perspective	Kitap bölümü
13	Asri ve Darma (2020)	Revealing the Digital Leadership Spurs in 4.0 Industrial Revolution	Makale
Kaynak: Ordu, A. ve Nayır, F. (2021).			

Tablo 2.7 üzerinde yer alan bilgilerden hareketle 2010’lu yıllardan itibaren dijitalleşmenin hızlanmasının da etkisiyle dijital liderlik hakkında çalışmaların yapılması yoğunluk kazanmıştır. Toplumların dijital toplumlar haline gelmesi, dijital liderliğin gelişimini hızlandıran temel etkidir. Covid-19 pandemi dönemi ile birlikte dijitalleşmenin artması (olumlu yönde ivme kazanması) yakın gelecekte dijital liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulması yönünde beklentileri ortaya çıkarmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda dijital liderlik rollerinin yanı sıra dijital dönüşüm ve dijitalleşme ile ilgili süreçlerin değerlendirmeye alınması söz konusudur.

Mwita ve Jonathan (2021), dijital liderlikle ilgili makalede toplumlardaki dijital dönüşüm süreçlerinin dijital liderliğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağladığını vurgulamışlardır. Sağbaş ve Aydoğan (2022), dijital liderleri yenilikçi fikirler geliştiren, çalışanları dijital ortamlarda motive edebilen, dijital stratejileri geliştirmede ve uygulamada başarılı olan liderler olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar dijital liderleri günümüz iş dünyasına farkı yansıtan kişileri olarak nitelendirmiştir.

Dijital liderlik hakkında yapılan çalışmalarda dünyadaki değişim eğilimi ve buna paralel olarak liderlik ihtiyacının değişen yapısı üzerinde durulmaktadır. Verilen bilgiler dikkate alınarak teknolojik dönüşüm neticesinde dijital liderliğin varlığının kaçınılmaz hale geldiği değerlendirilebilir. Dijital liderlik çalışmalarında liderlerin teknolojiyi etkili şekilde kullanmalarının ayırt edici özelliklerden bir tanesi konumunda olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmalarda ayrıca dijital liderliğin içinde bulunulan dönemin gerçeklerinden bir tanesi olduğunu gösteren bilgilere yer verilmiştir.

3. SINIRSIZ KARIYER

Bu bölümde kariyer kavramı, kariyer yönetimi, modern kariyer yaklaşımları, sınırsız kariyer, sınırsız kariyer boyutları, sınırsız kariyerle ilgili çalışmalara yer verilecektir.

3.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, çalışanların işle ilgili yaşam boyunca yaptığı planları içermektedir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki başarısı, faaliyetlerin kalitesine ve belirlenen hedeflere ulaşmak için içinde yer alan kişilerin ortak çabalarına bağlıdır. Örgüt içinde gerçekleştirilecek faaliyetler, örgütte var olan birçok faaliyete, çalışma ortamına ve çalışanlara kariyer geliştirme fırsatına yansımaktadır (Triandani ve Anggriani, 2015: 427).

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği çeşitli işlevleri ve rolleri içerir ve bunlar; eğitim, öğretim, ücretli ve ücretsiz çalışma, aile, gönüllü çalışma, boş zaman etkinlikleri ile daha fazlasını kapsar. Geleneksel olarak kariyer, ücretli istihdamla ilişkilendirilmiş ve tek bir mesleğe bağlanmıştır. Günümüzde kariyer, çalışanların gelişimini teşvik eden değerlerin kazanılmasını sağlayan, sürekli bir öğrenme ve gelişme süreci olarak görülmektedir (Gyansah ve Guantai, 2018: 40). Rekabetin giderek arttığı dünyada kariyer, çalışanlar ve işletmeler açısından gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Minor, 2014: 1).

Çalışmanın ilerleyen başlıklarında kariyer kavramı gereğince kariyer kavramının tarihçesi, kariyer kavramının özellikleri, kariyer aşamaları, kariyerin boyutları, kariyerle ilgili diğer kavramlar, kariyer engelleri ve sorunları konu başlıkları ele alınmaktadır.

3.1.1. Kariyer Kavramının Tarihçesi

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından birisi olarak kariyer yönetimi, kariyerle ilgili gelişmeler yaşanmasında belirleyici olmuştur. Dünya genelinde insan kaynakları yönetiminin hızla gelişmesine paralel olarak kariyer ile de gelişmeler yaşanmıştır. Kariyer kavramının tarihçesinde insan kaynağının gün

geçtikçe daha değerli hale gelmesinin etkisi büyüktür. Kariyer geliştirme yönündeki bireysel çabaların artması kariyer kavramının gelişiminde etkili olmuştur (McKenzie, Neilson ve Palmer, 2021: 5974).

Kariyerle ilgili olarak yapılan akademik çalışmaların, kavramın tarihçesi kapsamında önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynağına verilen önemin artması ve konuyla ilgili akademik çalışmalarda işe alım, eğitim, geliştirme, terfi gibi kariyerle doğrudan ilişkili konuların yer alması kariyer kavramının tarihi gelişim sürecini hızlandırmıştır (Dialoke ve Nkechi, 2017: 8). Dünyada işletmeler ve çalışanlar için köklü değişimlerin yaşandığı dönem aynı zamanda kariyerin gelişimini hızlandırmış görünmektedir.

Birey ve organizasyon düzeyindeki sorumluluklarının kapsamının genişlemesi, kariyer kavramının tarihçesini açıklamada yardımcı rol üstlenmektedir. Tablo 3.1’de bu sorumluluklar derlenmiştir.

Tablo 3.1. Kariyerde Birey ve Organizasyon Sorumlulukları	
Organizasyonun Sorumluluğu	Bireylerin Sorumluluğu
• Çalışanların meslek ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak. • Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek • İçeriden terfi politikası uygulamak • Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek • Elemanların mesleki danışmanlık Hizmetlerini sağlamak • Yardım ve değerlendirme programlarını hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak. Performansı objektif değerlendirip, kariyer planlama grupları oluşturmak. • Çalışanlara örgüt içinde ortak hedefler koymak • Çalışanlara eğitim ve gelişim için olanaklar sunup bu konudaki çabalarını desteklemek.	• Kariyer planlamasına aktif bir şekilde Katılmak • Meslek gelişim etkinliklerinde belirgin bir rol almak • İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek • Yeni fırsatlar aramak • Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak. • Kendisine faydalı olabilecek tüm seçenekleri araştırmak • Kişisel hayattaki mesleki ihtiyaçlarını Etkileyen değişiklikleri algılamak.
Kaynak: Taşcıoğlu, C. (2006).	

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi kariyerle ilgili bireylerin aktif katılım, mesleki gelişimde etkili şekilde rol alma, yeni fırsatlar için arayışta bulunma, işle ilgili hedefleri belirleme, tüm seçenekleri kapsamlı şekilde araştırma, mesleki ihtiyaçları etkileyen değişiklikleri algılama gibi sorumlulukları alması beklenmektedir. Organizasyonlar ise çalışanların ihtiyaçlarını doğru belirleme, adil bir terfi politikası uygulama, bireylere yönelik danışmanlık hizmeti verme, çalışanları doğru işlere yerleştirme, ortak hedefler etrafında çaba göstermeyi sağlama gibi sorumlulukları yerine getirmelidir.

İşletmelerin kariyerle ilgili konuların öneminin farkına varması, kariyer kavramının tarihçesi bakımından kritik bir konumdur. Nitekim işletmelerin kariyerle ilgili çok sayıda sorumluluğunun olması bunu destekler nitelikte görünmektedir. Dünyada pek çok ülke ve işletme kariyerin ifade ettiği anlamın ve önemin farkına varmaya başlamıştır. Pek çok ülke, kariyer konusunda çalışanlarına rehberlik hizmetleri vermektedir (Roy, 2020: 23). Böylece çalışanların kendileri ve işletmeleriyle ilgili doğru kariyer planlaması yapmaları ve kararlar vermeleri hedeflenmektedir.

3.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

Bir süreç niteliği taşıması ve bir dizi eylemden oluşması kariyer kavramının temel özellikleri arasındadır. Kariyer aynı zamanda çalışanlar için hedeflere yönelik gösterilen çabanın göstergesi özelliği taşımaktadır. İşe dair beklentileri içeren kariyer kavramı bu yönüyle öznel unsurların ön planda olduğu bir yapıdır (Saleem vd., 2013: 108).

Kariyerle ilgili özelliklerden bazıları Tablo 3.2. üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 3.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

ÖZELLİK	KARİYER ÖRNEĞİ
İstihdam	İş güvencesi beklentisi
Sınır	Birkaç işletme ile sınırlı olma
Yetenek	İş ve işletmenin beklentilerine uygun yetenekler
Performans Kriteri	Ücret beklentisinin karşılanma düzeyi, işletme içindeki statü, terfi süreçleri
Sorumluluk	İşletmeye ve çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluklar
Eğitim	Gereken alanlara dair eğitim süreçlerine katılım
Tecrübe	Yapılan işle ilgili kazanılan deneyimler

Kaynak: Bulut, Ö. (2019).

Tablo 3.2’de yer alan bilgilerden hareketle kariyer kavramı için istihdam, yetenek, performans, sorumluluk, eğitim, tecrübe gibi özellikleriyle ön plana çıkmaktadır. Kariyerin öznel bir yapıda olması, bu özelliklerin kişiden kişiye ve işletmeden işletmeye göre farklı şekillerde ele alınmasını gerektirmektedir.

Bir çalışanın kariyer seviyesi, mesleki başarısına ve iş yerindeki prestij hiyerarşisine işaret etmektedir. Bir çalışanın kariyeri, kendisine diğer pozisyonlara göre daha yüksek prestij, gelir ve güç sağlıyorsa, onu daha çok tatmin etmektedir (Afşar, 2014: 9). Kariyer kavramının özellikleri açısından bu durum ele alındığında çalışanlarında işlerinde başarılı olma isteklerinin kariyer için yönlendirici bir yapıda

olduğu çıkarımı yapılabilir. Aynı zamanda performans seviyesinin yükseltilmesi için gösterilen çabalar, çalışanların kariyer hedefleri ile ilişkili olduğu için kariyer özellikleri kapsamında dikkate alınması gereken konular arasındadır.

3.1.3. Kariyer Aşamaları

Bireylerin beklenti ve hedefleri, kariyerle ilgili konuların çoğunlukla öznel içeriğe sahip olmasını sağlasa da kariyer aşamaları büyük oranda benzerdir. Deneme, kurma ve ilerleme, kariyer ortası, kariyer sonu başlıca kariyer aşamaları olarak görünmektedir. Kariyer aşamaları, kariyer planlarının hayatın geneline yayılmasını içermekle birlikte iş hayatı, mesleğin doğası, sosyo-ekonomik durum gibi faktörlerle yakından ilişkilidir (Öneren, Arar ve Arar, 2018: 216).

Kariyer aşamaları ve bu aşamalardaki görev ihtiyaçları Tablo 3.3'te gösterildiği gibidir.

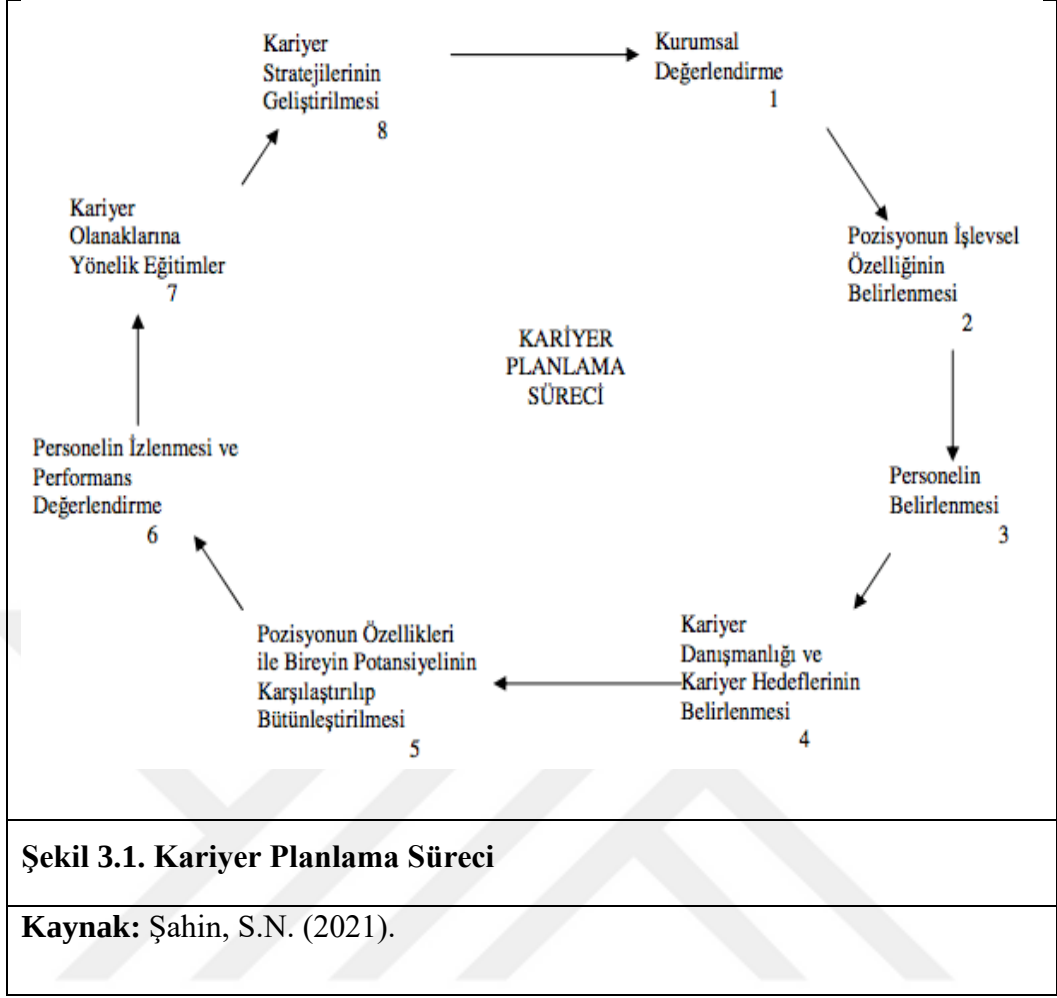
Tablo 3.3. Kariyer Aşamaları	
Aşama	Görevlerin İhtiyacı
Deneme	1.İşle alakalı eylemler. 2.Kişinin kendisini keşfetmesi.
Kurma ve İlerleme	1.İş talepleri. 2.Özel alanlarda yetenek yetiştirmek. 3.Üretkenlik ve yeniliğin geliştirilmesi. 4.Birkaç sene sonrasında farklı alanlara geçiş yapmak.
Kariyer Ortası	1.Teknik yenilemeler. 2.Başka kimseleri eğitme noktasında yeteneklerin geliştirilmesi. 3.Farklı ve yeni yetenek gerektiren işlere geçiş yapmak.

	4.Örgüt içerisinde roller hususunda bakış açısının gelişmesi.
Kariyer Sonu	1.Emeklilikle alakalı planlamalar yapılması. 2.Güçle alakalı rolden danışmanlığa geçil. 3.Başarılı kimselerin belirlenmesi ve onların geliştirilmeleri. 4.Örgüt dışındaki etkinliklere başlamak.
Kaynak: Cerit, Ö.U. (2007).	

Tablo 3.3’te görüldüğü gibi kariyerin deneme aşamasında farklı iş denemeleri ve eylemleri eşliğinde bireyin kendisini keşfetmesi yönünde girişimler bulunmaktadır. Kariyer kurma ve ilerleme aşamasında iş talebinin yanında bir alanda uzmanlaşma, yaratıcılık ve yenilik geliştirme çalışmalarını artırma, yeni ve farklı alanlara geçiş için girişimlerde bulunma gibi adımlar kendisini göstermektedir. Kariyer ortası aşaması teknik yenileme, başkalarını eğitme ve yönlendirme, yeni yetenekler gerektiren işlere geçme, daha geniş bir bakış açısıyla hareket etme eylemlerini içermektedir. Kariyer sonu aşamasında yer alan faaliyetler ise emeklilik planları yapma, danışmanlık rolüne geçiş sürecini başlatma, başarılı olanları tespit etme, iş ve işletme dışındaki etkinliklere daha fazla zaman ayırma şeklinde sıralanmaktadır.

“Kariyer planlama, örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir” (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011. 234). Bireyin kariyer planlaması, kariyer aşamalarını şekillendirmede doğrudan etkili olduğu için oldukça önemlidir. Bu nedenle kariyer planlamasının neleri içerdiğinin bilinmesinde fayda vardır.

Kariyerle ilgili kavramlar arasından öne çıkan kariyer planlamanın içeriği şekil 3.1’de gösterildiği gibidir.



Şekil 3.1’de yer alan bilgilere göre kariyer planlama sürecinde kurumsal değerlendirme, pozisyonun işlevselliğini belirleme, personeli belirleme, kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini ortaya koyma, pozisyonun özellikleri ile potansiyelin karşılaştırılarak bütünleştirme, çalışanları takip etme ve performans değerlendirme, kariyer olanaklarına ilişkin eğitimler verme, kariyer stratejilerini geliştirme aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar birbirini takip edecek şekilde devam etmektedir.

3.1.4. Kariyerin Boyutları

Kariyerin boyutları içsel ve dışsal boyut olmak üzere iki farklı başlık altında değerlendirmeler yapılmaktadır.

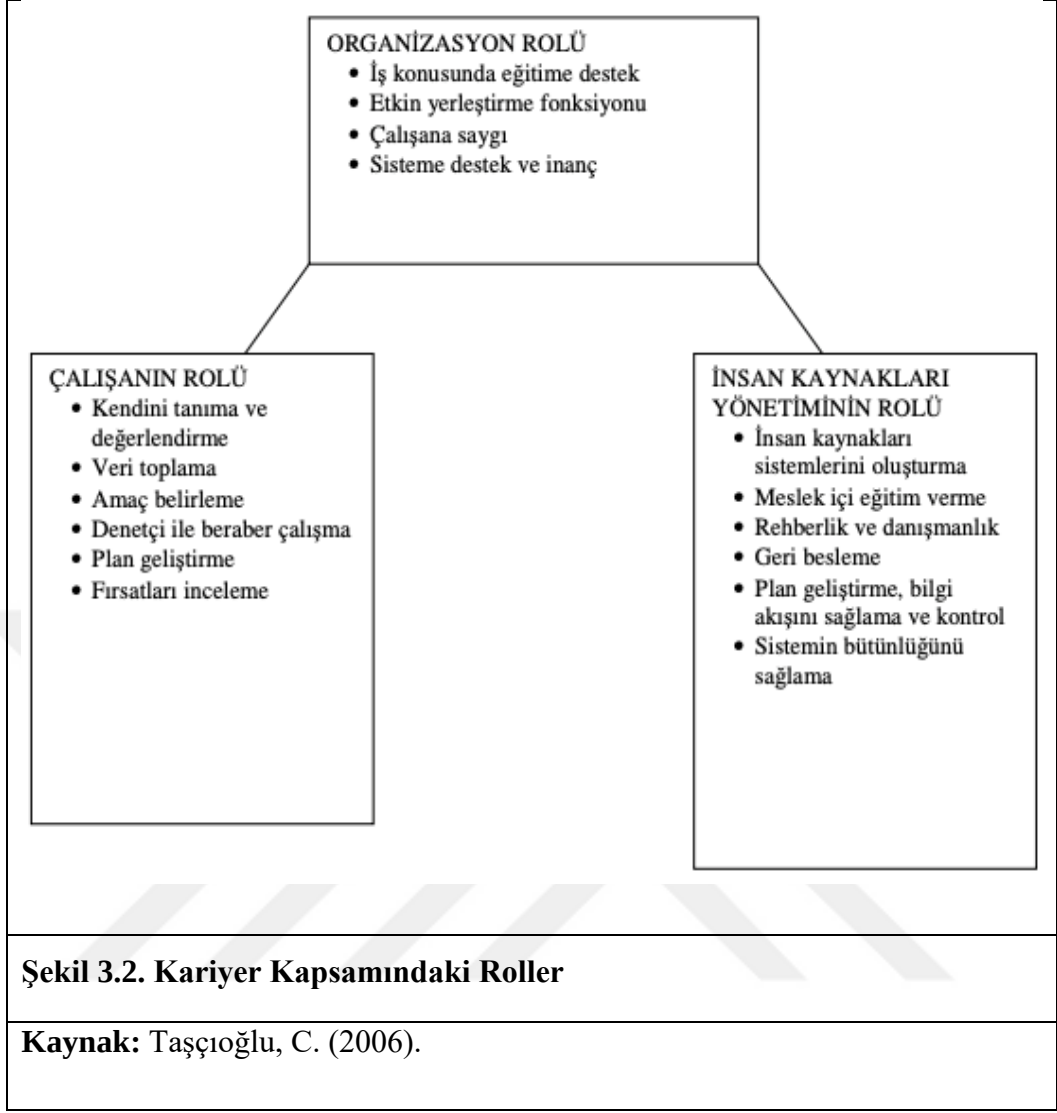
3.1.4.1. Kariyerin İçsel Boyutu

Kariyerin içsel boyutuna göre kariyer, kişinin bir kariyer içindeki kendini tanımlamasından veya iş yaşamı ve bu yaşamdaki rolü hakkındaki fikirlerinden oluşmaktadır. Bireyin kariyeriyle ilgili ulaşmak istediği nokta ve buna paralel olarak gelişen hedefler kariyerin içsel boyutunu meydana getirmektedir. İçsel kariyer öznel ve bireye aittir (Carlson, Derr ve Wadsworth, 2003: 103).

3.1.4.2. Kariyerin Dışsal Boyutu

Dışsal boyut, kariyerle ilgili iş dünyasındaki deneyimlerden meydana gelmektedir. Kariyerin dışsal boyutu, dışsal motivasyon kaynaklarına duyulan ihtiyacın ön plana çıktığı bir yapıdadır (Azzam, 2018: 4). Bireyin kendi iradesi dışında kariyeri konusunda karşı karşıya kaldığı deneyimler kariyerin dışsal boyutuyla yakından ilgilidir.

İçsel ve dışsal boyutta yer alan roller, kariyerle ilgili önemli bir konudur. Şekil 3.2’de buna yönelik bilgiler derlenmiştir.



Şekil 3.2’de görüldüğü gibi çalışan, işletme ve insan kaynakları yönetimi açısından ön planda olan roller kariyerle ilgili boyutları şekillendirir. Kariyer kavramını çok boyutlu bir şekilde ele almanın gerekliliği bu bilgiler aracılığıyla desteklenmektedir.

3.1.5. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar

Kariyer, bireyin mesleki yaşamı boyunca uyguladığı meslekler, pozisyonlar, deneyimler ve rollerin birbirini takip etmesidir (Vasilescu, Moraru ve Sava, 2015: 560). Kariyer kavramı ile birlikte sıklıkla ele alınan ve yakın ilişkili olan kavramlar; kariyer planlama, kariyer yolu, kariyer evreleri, kariyer hareketliliği, kariyer durağanlığı, kariyer dengesi, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, kariyerde sosyalleşme, kariyer platosu şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere kariyerle ilgili çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bunların her birisi kariyerle ilgili başı başına araştırma konuları arasında yer almaktadır. Böyle bir durumda kariyeri etkili şekilde yönetmek, bireysel ve organizasyonel açısından kritik öneme sahiptir (Dialoke ve Nkechi, 2017: 9).

3.1.6. Kariyer Engelleri ve Sorunları

Kariyer, yetenek yönetimi ile yakından ilişkilidir ve kariyerle ilgili olarak sorumluluklar oldukça fazladır (Gyansah ve Guantai, 2018: 40). Bu durum aynı zamanda kariyer süreçlerinde sorunlar yaşanması ve kariyer engellerinin kendisini göstermesini beraberinde getirmektedir. Kariyer engelleri, birey ve işletmeye göre farklılık gösterebilir.

Başlıca kariyer engelleri ve sorunları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Amil, 2015: 10-11):

- i. İşe yönelik olumsuz tutum,
- ii. Benlik saygısı,
- iii. Ailevi problemler,
- iv. Mobbing,
- v. İşle ilgili çoklu roller,
- vi. Çalışma ortamının fiziksel yetersizliği,
- vii. Bireyin psikolojik açıdan zorluklar yaşaması,
- viii. Özgüven seviyesinin düşmesi,
- ix. Stres,
- x. Kaygı,
- xi. Tükenmişlik,
- xii. Karar verme problemleri yaşama ve kararsızlık,
- xiii. Performans göstergelerinin düşmesi,
- xiv. Eğitim seviyesinin düşük kalması,
- xv. Bir alanla ilgili uzmanlık seviyesinin yetersiz düzeyde gerçekleşmesi,

- xvi. İşletme için önemli bir çalışan konumunda iken gözden düşmenin yaşanması,
- xvii. Çalışma arkadaşları ya da yönetici konumundaki kişi/kişiler tarafından engellenme,
- xviii. İşletme yönetiminin benimsemiş olduğu politikalar,
- xix. Örgüt kültürü şeklindedir.

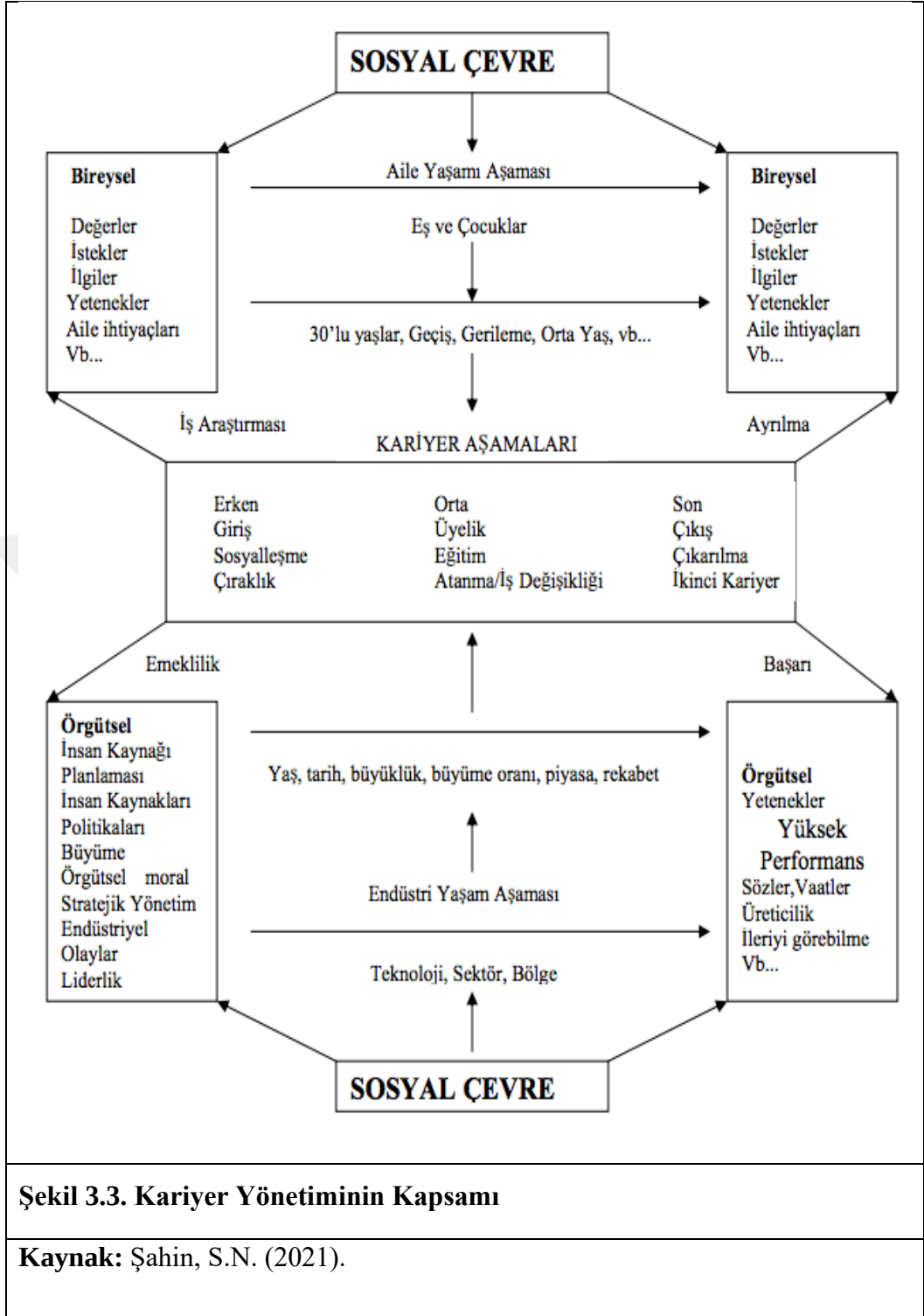
Kariyer engelleri ve sorunlarının çalışanla ilgili (içsel) olabildiği gibi çalışma arkadaşları ya da işletme ile ilgili (dışsal) olabileceği sıralanan maddeler aracılığıyla yapılabilecek bir çıkarımdır.

3.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri (kariyer araştırması) hakkında bilgi toplama, bir kariyer hedefi belirleme ve kariyer hedeflerine ulaşılma olasılığını artıran kariyer stratejilerine katılma sürecidir. Kariyer yönetimi kariyer keşfini, kariyer hedeflerinin geliştirilmesini ve kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer stratejilerinin kullanılmasını içerir (Mishra ve Sachan, 2012: 1335).

Çalışanların kariyerleriyle ilgili yaptıkları planları kariyer geliştirme araçlarından faydalanarak sürdürmesi kariyer yönetimini oluşturan unsurlardan birisidir. Kariyer yönetimi çalışanların sahip olduğu yeteneklerin yanında kariyer hedefleri, çalışma hayatındaki deneyimler gibi konuları içermektedir. Kariyer yönetiminin öncelikli alanları arasında çalışanların kariyer hedeflerine uygun gelişimleri yer almaktadır (Adekola, 2011: 100).

Kariyer yönetimini oluşturan unsurlar ve taraflar şekil 3.3'te gösterildiği gibidir.



Şekil 3.3'te yer alan bilgilere göre kariyer yönetimde bireysel unsurların yanında örgütsel unsurların yönlendirici etkileri bulunmaktadır. Değerler, istekler, ilgiler, yetenekler, ihtiyaçlar kariyer yönetimi ile ilgili öne çıkan bireysel unsurlar olarak görülmektedir. İnsan kaynakları planlaması, işletme politikaları, stratejik

yönetim, performans değerlendirme süreçleri, vizyon, liderlik gibi unsurlar ise kariyer yönetiminde belirleyici nitelikte görünen örgütsel unsurlardır.

Kariyer yönetimi, kariyer gelişiminin ön koşullarından bir tanesidir. İnsanlar kariyer hedeflerini belirledikten sonra kariyer hedeflerini uygun kariyer yönetimi yöntemleriyle gerçekleştirmek için yeteneklere, yeterliliklere ve ilkelere ihtiyaç duymaktadır. Kariyer yönetimi, bireyin tek başına veya organizasyonun kariyer sistemi ile birlikte gerçekleştirdiği kariyer planlarını ve tekniklerini hazırlama, oluşturma, uygulama ve izleme süreci niteliği taşımaktadır. Tatmin edici bir kariyer, memnuniyet duygularını artırabilirken, yetersiz kariyer seçimleri, bireyin iyi olma hissi üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilir (Saleem vd., 2013: 110). Tatmin edici bir kariyer, etkili bir kariyer yönetiminin ardından kendisini gösterecek bir sonuçtur. Tüm bunlar kariyer yönetimi aracılığıyla elde edilmesi muhtemel kazanımları yansıtmaması nedeniyle göz önüne alınmalıdır.

3.3. Modern Kariyer Yaklaşımları

Modern kariyer yaklaşımları, kuruluşlarda çalışan davranışını belirlemede ve ayrıca şirketlerin çalışanlara yönelik beklentilerindeki değişiklik nedeniyle son yıllarda ivme kazanmaktadır. Kariyer, bir zamanlar bir veya iki organizasyonun sınırları içinde inşa edilmiş olsa da, bugün işçiler organizasyonel engelleri aşmakta ve sayısız organizasyon, bölüm, konum ve hatta endüstri aracılığıyla kariyer inşa etmektedirler (Nishanthi, 2016: 1). Bu, son zamanlarda örgütsel yapılarda meydana gelen ekonomik, teknolojik ve sosyal değişikliklerin kariyerle ilgili süreçleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesinin bir sonucu olarak görünmektedir.

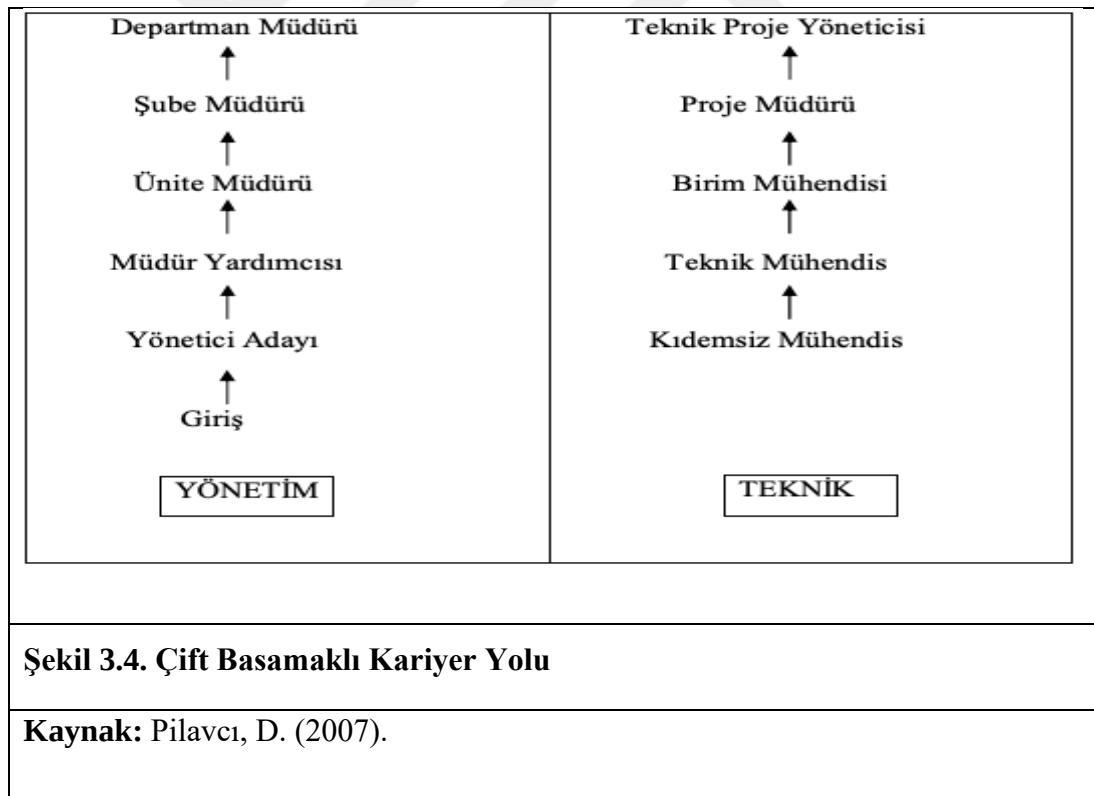
Modern kariyer yaklaşımları, kariyer gelişimi konusunda yürütülen adımların bir sonucu olarak kendisini göstermektedir. Modern kariyer yaklaşımlarının gelişiminde sürekli öğrenme, özyeterlik, bilgiyi kullanma, kendini gerçekleştirme gibi kavramların etkili olduğu ifade edilmektedir (Abdolhoseini vd., 2013: 513). Değinilen kavramların etkisiyle birlikte modern kariyer yaklaşımları ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir.

Dünyada çalışma hayatında yaşanan sürekli ve hızlı değişimler, kariyerle ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Modern kariyer

yaklaşımları, kariyeri farklı şekilde ele alırken bireylerin hedeflerini odak noktasına koymaktadır (Hojdal, 2020: 28).

Modern kariyer yönetiminde, izlenen kariyer yolları da farklılaşmaktadır. Örneğin; çift basamaklı kariyer yaklaşımı, geleneksel olarak kurumsal araştırmacıların kariyer gelişimi için uygun görülmüştür. Çift basamaklı kariyer yaklaşımında bir yandan yönetim yolunda, bazı kurumsal araştırmacılar yönetim becerilerini geliştirir, insanları organize eder ve organizasyon içinde bir kariyer basamaklarını yükseltmektedir. Diğer yandan teknik yolda, yönetim yolunu takip etmeyi ve insanları organize etmeyi tercih etmeyenler, uzmanlıklarının gelişimine odaklanabilir ve farklı bir sıralama sistemi ile değerlendirilebilirler (Wakabayashi, Nishioka ve Matsuyama, 2008: 2).

Şekil 3.4'te çift basamaklı kariyer yaklaşımının içeriği hakkında bilgiler derlenmiştir.

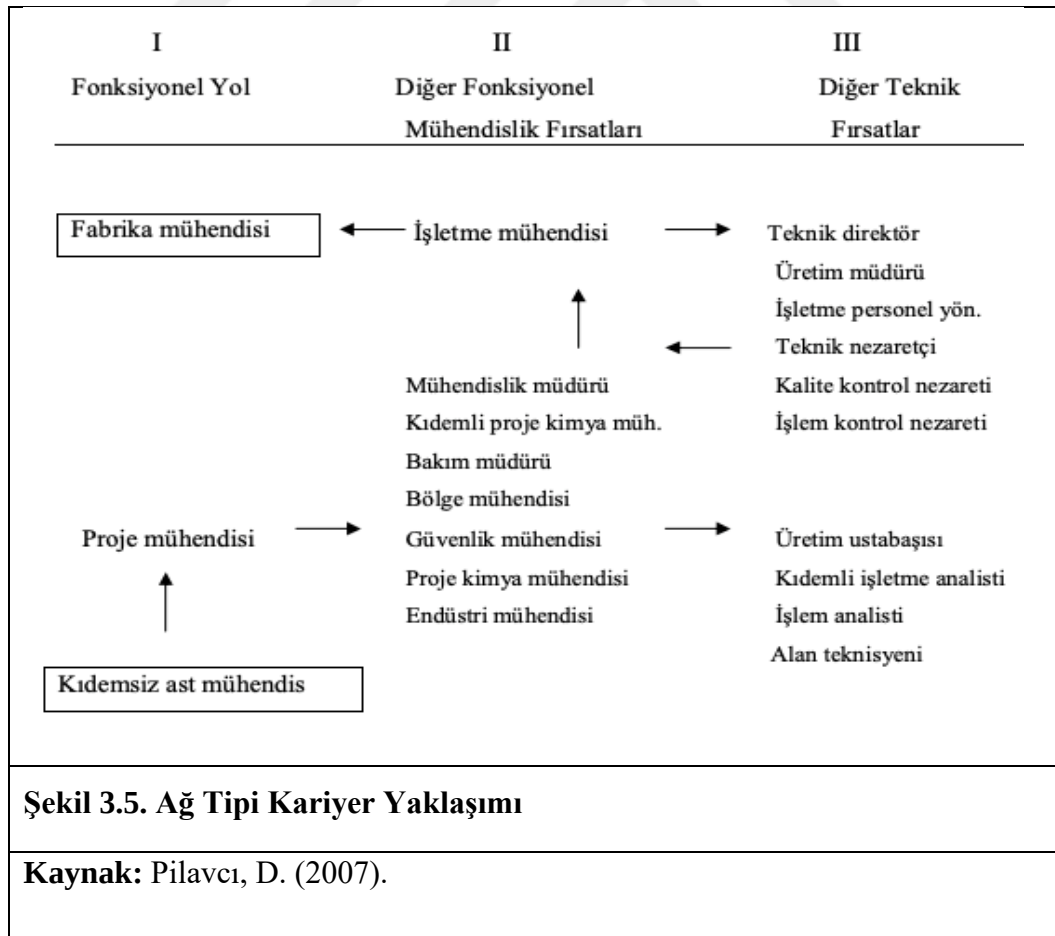


Şekil 3.4'te yer alan bilgilerden hareketle çift basamaklı kariyer yolunda teknik becerilerin yanında yönetim becerilerinin gelişmesi söz konusu olmaktadır. İlk başlarda yönetimin daha çok teknik beceri gerektirmesi sebebiyle sorun gözlenmesi de süreç ilerledikçe yönetim becerisinin daha fazla ön plana çıkması gerekmektedir. İşte bu noktada teknik becerisi olan bireylerin yönetim becerisi kazandıktan sonra

yönetim görevlerine getirilmesi için tasarlanan çift basamaklı kariyer yaklaşımı ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Kariyer gelişim yolunda yönetim becerisi kazandırılması için bir anlamda ön hazırlık yapılması, çift basamaklı kariyer yaklaşımı için ayırt edici özelliklerden bir tanesi olarak görünmektedir. Farklı rollerin bir arada yerine getirilmesi sebebiyle çift basamaklı kariyer yaklaşımı çok yönlü faydaları içermektedir.

Çift kariyer kariyer yolunun aksine, çalışanlar için hangi yeteneklerin gerektiği davranışsal yaklaşım olarak da ifade edilen ağ tipi kariyer yolu kapsamında planlanmaktadır. Ağ tipi kariyer yolu, bireylerin kariyerlerine ilişkin doyum düzeyleri üzerinde etkili olması yönüyle ayrıca önemli bir yere sahiptir. Kariyerle ilgili olarak somut açıdan ulaşılan başarıların yanında psikolojik açıdan doyum elde edilmesi beklenmektedir (Wolff ve Moser, 2009: 197). Ağ tipi kariyer yolu, doyum ile ilgili kapsamı nedeniyle ayırt edici niteliktedir.

Ağ tipi kariyer yolunun kapsamı şekil 3.5'te gösterilmiştir.



Şekil 3.5’te yer alan bilgilere göre ağ tipi kariyer yaklaşımda fonksiyonel yolun yanında fonksiyonel fırsatların varlığı söz konusudur. Diğer teknik fırsatlar da ağ tipi kariyer yaklaşımında yer edinmiştir. Hangi görevler için hangi becerilere gerek olduğunun tespit edilmesi, ağ tipi kariyer yaklaşımı açısından ayırt edici özelliklerden bir tanesidir.

Çalışmanın bu bölümünde modern kariyer yaklaşımları gereğince esnek kariyer, portföy kariyer yaklaşımı, değişken kariyer yaklaşımlarına alt başlıklarda yer verilecek ve araştırmanın ikinci değişkeni olması nedeniyle sınırsız kariyer yaklaşımı ve boyutlarına ayrı bir ana başlıkta daha ayrıntılı değinilecektir.

3.3.1. Esnek Kariyer

Esnek kariyer yaklaşımında çalışanlara kendi kendini yönetme sorumluluğu verilerek hareket edilmesi söz konusudur. Sorumluluk verilen çalışanın becerilerini kullanarak bireysel ve örgütsel gelişime katkıda bulunması esnek kariyer yaklaşımının öne çıkan özelliklerinden bir tanesidir. Çalışanlara esneklik sağlayan yaklaşımların yakın geçmişte kayda değer düzeyde arttığı ve hızla geliştiği bilinmektedir (Leslie, Park ve Mehng, 2012: 1407). Esnek kariyer yaklaşımını da bu açıdan değerlendirmeye almak mümkündür.

Yönetim anlayışlarında yaşanan değişimlere paralel olarak esneklik odaklı süreçler daha fazla tercih edilmeye başlamıştır. Modern kariyer yaklaşımlarından esnek kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasını ve hızlı bir biçimde gelişmesinde bu durum etkili olmuştur. Modern kariyer yaklaşımlarından esnek kariyerde çalışanlar; istihdam ve emeklilik sıralamasını değiştirebilme, kariyer ve meslekleri değiştirme fırsatlarını elde etme, işlerin kapsamını veya sorumluluk düzeyini azaltabilme gibi olanaklara sahip olmaktadır (Hill vd., 2008: 152).

3.3.2. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer yaklaşımı, araştırmacıların yeniden yapılanma, esnek istihdam, girişimcilik ve bilgi hizmetlerine vurgu yaptığı, değişen ekonomik koşullarda ortaya çıkan, geleneksel olmayan bir çalışma biçimi olarak giderek daha fazla gündeme gelmektedir. Portföy kariyer yaklaşımında, bireyler sahip oldukları becerilerini ve bilgilerini çeşitli bireylere ya da kuruluşlara devretmek suretiyle kendileri için bir

Çalışma portföyü meydana getirmektedirler (Fenwick, 2006: 66). Portföy, kariyer gelişiminin sürmesinde yürütülen çalışmaları ve müşterilerle ilişkileri içermektedir.

Serbest alışma eğiliminin işletmeler için kadro istikrarı konusunda güvensizliğe yol açtığı kabul edilmekle birlikte bağımsızlık ve özgürlük sunarak kurumsal bir kariyere olumlu bir alternatif sağladığı dile getirilmektedir. Portföy kariyer yaklaşımı, birden fazla işi tutmaya ve işsizlik, eksik istihdam ve aşağılayıcı çalışma riski olan görevlerin bir kombinasyonuna dayanan özel bir istihdam modeli anlamına gelir. Bu yaklaşım, güvencesizliğe odaklanan, istihdam ve güvensizlik için aşağılayıcı terimleri ima eden teorilerin nesnesi olmuştur (Haapakorpi, 2022: 443). Çalışma hayatında yaşanan köklü değişimlerin bir sonucu olarak portföy kariyer yaklaşımının daha çok gündeme gelmesi söz konusudur.

Portföy kariyer yaklaşımı kapsamında yer alan süreçlere dair  ortak nokta bulunmaktadır. Bu ortak noktalardan ilki geçici bir istihdam yerine uzun vadeli şekilde taahhüt süreçlerinin bulunmasıdır. İkinci olarak geliştirilen özel uzmanlık duygusu ayırt edici konumda görünmektedir. Bireyler ya da istihdam eden kurumlara karşı kimlik duygusunun gelişmemiş olması portföy kariyer yaklaşımı için ayırt edici özelliklerden bir diğeridir (Fenwick, 2006: 68). Bağımsız bir şekilde işlerin yerine getirilmesi ve bireylerin kendi kariyer yollarını geliştirme yeteneklerinin ön planda olması sebebiyle bu durum olağan kabul edilmektedir.

3.3.3. Değişken Kariyer Yolu

Değişken (protean) kariyer kavramı, literatürde ilk kez 1976 yılında Hall tarafından kariyerin değişen doğası açıklanırken kullanılmıştır. Hall, değişken kariyerin modern yaşamın getirdiği çift kariyerli eşler, eşit kariyer fırsatı tanıma ve elde etme, içsel kariyer başarısı ve istihdam esnekliği gibi kavramlarla organik bağı olduğunu savunmaktadır (Hall, 1976: 4). Protean kelimesi etimolojik açıdan incelendiğinde, kavramın şekil değiştirebilme yeteneğine sahip olan Tanrı Proteus'dan esinlenilerek türetildiği ve kariyerin değişen koşullara ve kişisel ihtiyaçlara göre şekil değiştirmesi gerekliliğine vurgu yapmak için kullanıldığı görülmektedir (Inkson, 2006: 51-52).

Değişken kariyer yolu, işletmelerden ziyade çalışanların kariyerle ilgili süreçleri yönlendirmesine paralel olarak gelişim göstermiştir. Çalışanlar ve dış vre

arasındaki ilişkilerin kapsamının genişlemesi ve sıklığının artması ile birlikte değişken kariyer yolu daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Değişken kariyer yolu, istemli ya da istemsiz şekilde çabuk değişen kariyeri ifade etmektedir (Seymen, 2004: 91). Bu da dünyadaki değişim hızı ve yaşanan dönüşümlerin değişken kariyer yolunu daha fazla gündeme getirdiği yönünde bir çıkarım yapılmasını mümkün kılmaktadır.

Yaşam tarzının değişmesi, değişken kariyer yolunun daha fazla gündeme gelmesinde etkindir. Örneğin yeni kuşağın hayata karşı yaklaşımının kariyerle ilgili süreçlere yansması ile birlikte değişken kariyer yolunu tercih etme eğilimi yüksektir (Misican ve Bedir, 2017: 84). Kuşakların özellikleri, kariyer seçiminde etkisini gösterebilmektedir ve genç kuşaklar için değişken kariyer yoluna yönelik etkilerden bahsedilmesi mümkündür.

3.4. Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer yaklaşımı, çalışanların belirli sınırlara tabi tutulmadığı bir modern kariyer yaklaşımıdır. Çalışanların birden fazla işletme arasında hareket etmesi sınırsız kariyer yaklaşımını açıklamada önemli bir yere sahiptir. Hiyerarşik şekilde devam eden kariyer yolundan farklı olarak sınırsız kariyer yaklaşımı, işi belirli faaliyetlerle sınırlandırmaktan uzak bir yapıdadır (Dikili, 2012: 477).

Yalın bir yaklaşımla sınırsız kariyer şöyle tanımlanmaktadır: *“Sınırsız kariyer, tipik olarak, tek bir organizasyonun dışında mevcut olan fırsatları tanımaya vurgu yaparak, güvenli, öngörülebilir ve dikey ilerlemeden uzaklaşan bir harekettir”* (Çakmak Otluoğlu ve Bolat, 2020: 4).

Sınırsız kariyer, kuruluşların artık çalışanlara sadakat ve bağlılık karşılığında iş istikrarı ve ilerici kariyer sunamayacakları veya istekli olmadıkları varsayımına dayanmaktadır (Rodrigues ve Guest, 2010: 1158). Bir istihdam fırsatının sınırlarının üzerinde çoklu iş fırsatlarının işaret edildiği sınırsız kariyer yaklaşımında işle ilgili fırsatlar işaret edilmektedir. Kariyer hakkında ortaya çıkan tüm fırsatların değerlendirilmesi için çalışmalar yürütülmesi, sınırsız kariyer yaklaşımını açıklayan konulardan bir tanesidir (Arthur, 2014: 628).

Geleneksel kariyerden ayrılan yönler, sınırsız kariyerin sahip olduğu kapsamın anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Tablo 3.4’te geleneksel kariyer ve sınırsız kariyer karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.4. Geleneksel Kariyer ve Sınırsız Kariyer		
	GELENEKSEL KARİYER	SINIRSIZ KARİYER
İstihdam	İş güvencesine karşı sadakat düzeyi yüksektir.	Esneklik ön plandadır.
Sınır	Bir veya iki işletme sınırı vardır.	İşletme sınırı yoktur.
Yetenek	İşletmeye özgü yetenekler ön plana çıkmaktadır.	Taşınabilir becerilerin varlığı söz konusudur.
Başarı Kriteri	Ücret ve terfi kriteri vardır.	İşin psikolojik açıdan anlamlı bulunması gerekir.
Sorumluluk	Kariyer yönetiminde örgütsel sorumluluk alınmaktadır.	Kariyer yönetiminde bireysel sorumluluk alınmaktadır.
Eğitim	Formel bir eğitim yapısı bulunmaktadır	İnformel bir eğitim yapısı bulunmaktadır.
Tecrübe	Yaşa bağlı olarak tecrübenin geliştiği düşünülmektedir	Öğrenmeye bağlı olarak tecrübe gelişim göstermektedir.
Kaynak: Seymen, O.A. (2004).		

Tablo 3.4’te yer alan bilgilere göre sınırsız kariyer; istihdam, sınırlar, temel yetenekler, başarı kriterleri, sorumluluk, eğitim ve tecrübe konularında geleneksel kariyer yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Sınırsız kariyerde istihdamda esneklik varken işletme sınırı yoktur. Taşınabilir yeteneklerin olduğu sınırsız kariyer yaklaşımı, psikolojik açıdan işi anlamlı bulma kriterine sahiptir. Bireysel olarak sorumluluk alınan sınırsız kariyer yaklaşımında informel bir eğitim yapısının varlığı dikkat

çekmektedir. Sınırsız kariyer, öğrenmeye bağlı olarak çalışanların gelişim göstermesine odaklanmaktadır. Tüm bunlar sınırsız kariyer için öne çıkan yönleri göstermesi yönüyle önemlidir.

Çetin ve Karalar (2016) ise araştırmalarında kariyer sınırlı ve sınırsız kariyer olarak ele alarak karşılaştırılmışlardır. Çetin ve Karalar (2016)'ın çalışmalarında yapmış oldukları sınırlı ve sınırsız kariyer kıyaslaması Tablo 3.5'da verilmiştir.

Tablo 3.5. Sınırlı ve Sınırsız Kariyer Kıyaslaması	
Sınırlı Kariyer	Sınırsız Kariyer
Sahip olunan kimlik işgörenden sağlanmaktadır.	Sahip olunan kimlik bireyin kendisinden veya meslekten sağlanmaktadır.
Kariyeri, tek örgütlü bir model olarak kabul etmektedir.	Kariyeri, çok basamaklı bir süreç (Çok örgütlü) olarak görmektedir.
Kariyer yönetiminde işverene bağlı kalmaktadır.	Kendi kariyerini yönetmektedir.
Özfarkındalığı veya öğrenmeyi öğrenme becerisi göstermemektedir.	Özfarkındalığı veya öğrenmeyi öğrenme becerisini elinde bulundurmaktadır.
İşverenine sadıktır.	Tek bir işverene sadık değildir.
Riskten kaçınmaktadır.	Risk almaya isteklidir.
Para kazanma yüksek önceliklidir.	Bir görevi yerine getirme ve haz alma temel kariyer seçim faktörleridir.
Birey kendisini mobil (hareketli) görmemektedir.	Birey kendisini mobil (hareketli) olarak algılamaktadır.
Mevcut işveren ile başarıya ulaşmaya çok önem vermektedir.	Mevcut işveren ile başarıya ulaşmaya çok önem vermemektedir.
Kaynak; Çetin, C. ve Karalar, S. (2016).	

Tablo 3,5'te görüldüğü gibi sınırlı ve sınırsız kariyer; kimlik, kariyeri yöneten kişi/taf, işyerine ve işverene karşı sadakat, risk alma eğilimi, kariyer seçim öncelikleri, özfarkındalık, öğrenme becerisi, bireyin kendisine yönelik algısı, başarının öncelik durumu açısından farklılıklar göstermektedir.

Ayrı işverenlerin sınırlarını aşan hareketliliği içeren kariyerler, geçerli işverenin haricinde onay veya pazarlanabilirlik sağlayan kariyerler, dahili yapılardan çok dış ağlara ve bilgilere dayanan kariyerler, hiyerarşik raporlama ve ilerleme ilkelerinin ihlal edildiği kariyerler, öncelikle kişisel ve ailevi taahhütler etrafında

şekillenen kariyerler, bireylerin yapısal kısıtlamalardan nispeten özgür olarak algıladıkları kariyerler sınırsız kariyer için ayırt edici nitelikte görünmektedir (Karakuş, 2021: 71).

Sınırsız kariyer, kariyer düzenlemesine odaklanır. Sınırsız kariyerde kariyer yolu, fiziksel ve psikolojik boyutları aşan kariyer hareketlerini yakalayan tek bir istihdam ortamının sınırlarını aşan bir dizi iş fırsatı şeklinde ilerlemektedir (Enache vd., 2008: 1940). Birden fazla iş fırsatının varlığı, sınırsız kariyeri açıklayan temel özellik olarak nitelendirilmektedir. Konuyla ilgili yapılan tanımlarda bu konunun vurgulanması da bunu destekler niteliktedir.

Aşağıda sınırsız kariyerle ilgili ayırt edici unsurlar maddeler halinde şöyle sıralanmıştır (Çetin ve Karalar, 2016: 167);

- ✓ Psikolojik hareketlilik yüksektir.
- ✓ Fiziksel sınırların önemi yoktur ve bu durum tanımlarda sık sık ifade edilmektedir.
- ✓ Çalışanların kariyerlerini yönetme becerisinin yüksek olması söz konusudur.
- ✓ Kariyerle ilgili olarak uzun süreli ve çok yönlü bir bakış açısı hakimdir.
- ✓ Bireyin öğrenme konusundaki isteğinin yüksek olması beklenmektedir.
- ✓ Hareketli çalışanların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır ve hareketlilik esastır.
- ✓ Sahip olunan insan kaynağı ile birlikte başarı elde edilmesi hedeflenir, yani kadro istikrarına büyük önem verilmektedir.
- ✓ İşlerin yerine getirilmesinde tatmin duygusu belirleyici bir unsur olarak görünmektedir.
- ✓ Risk alma konusunda çekingen davranılmamakta, riskleri fırsata çevirmek için çaba gösterilmektedir.

Görüldüğü üzere sınırsız kariyer yaklaşımının kendisine özgü pek çok özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerin her birisi sınırsız kariyerin sahip olduğu kapsamı ortaya koymada önemli roller üstlenmektedir.

Sınırsız kariyer, bireylerin azalan kurumsal kaynaklara, işverenlerini değiştirmek veya harici bir profesyonel ağ oluşturmak gibi mevcut işverenlerinin dışında kaynak veya fırsatlar arayarak yanıt verdiği kariyer yollarını ifade eder. Sınırsız kariyer yönelimi iki boyut/bileşen ile kavramsallaştırılmaktadır. Birincisi, psikolojik hareketlilik, kişinin çalışma ortamlarında çeşitlilik arzusu ve kişinin bu tür ortamlar arasında geçiş yapma yeteneğine olan güvenidir. İkincisi, fiziksel hareketlilik tercihleridir (Wiernik ve Kostal, 2019: 281). Fiziksel ve psikolojik kariyer mobilitesi ayrıntılı olarak ele bir sonraki başlıkta ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.5. Sınırsız Kariyer Boyutları

Sınırsız kariyer yaklaşımı, bireyin çalışma hayatındaki çevresinin son derece önemli olduğunu göstermektedir. Bireyin sahip olduğu çevredeki yetkinlikleri, sınırsız kariyer için öne çıkan niteliklerden birisidir (Paksoy, Hırlak ve Balıkçı, 2017: 279). Sınırsız kariyer, fiziksel mobilite ve psikolojik mobilite olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar farklı başlıklar altında açıklanmaktadır.

3.5.1. Fiziksel Mobilite

Sınırsız kariyer boyutlarından fiziksel mobilite yani fiziksel hareketlilik, bireyin kariyerle ilgili olarak iş, işletme veya ülke değiştirmesini ifade etmektedir. İşle ilgili hareketlilik tercihi olarak da açıklanan fiziksel mobilite, yeniliklere ve değişime açık olmanın sonucunda gerçekleşen süreçlerden oluşmaktadır (Aydın Göktepe, 2016: 97). Fiziksel mobilite ile ilgili örnekler kişiden kişiye ve işten işe göre değişiklik gösterse de genel hatlarıyla benzer örneklerin ortaya çıkması beklenebilir.

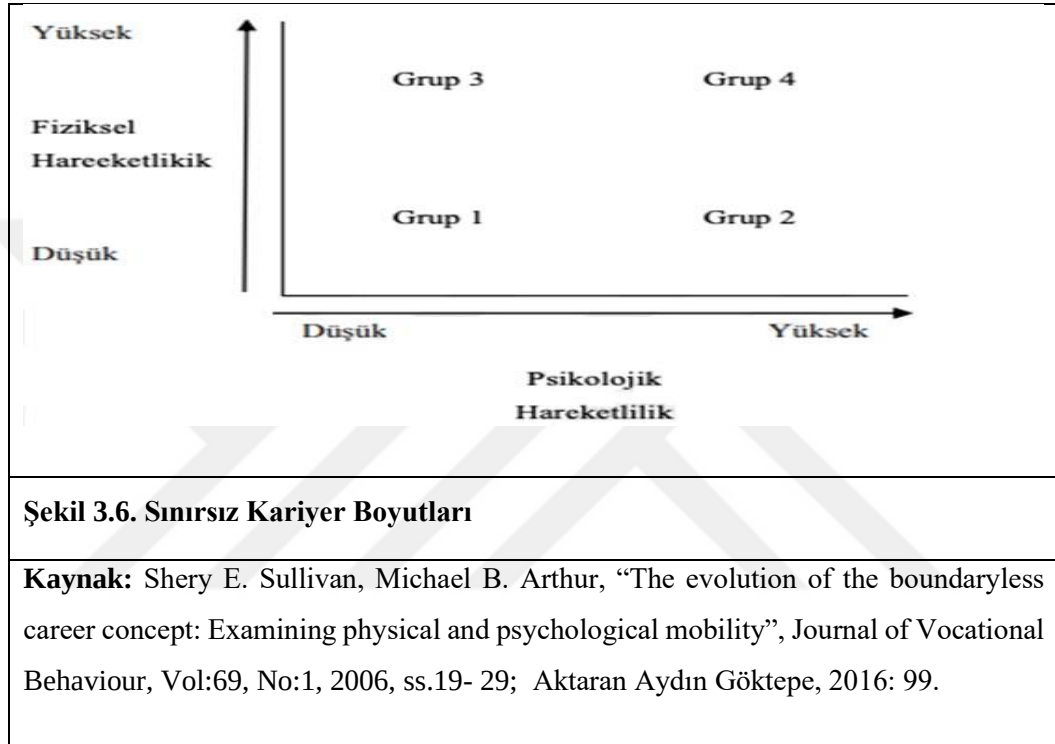
İşle ilgili güvence, fiziksel mobilite kapsamında çok fazla öne çıkmamaktadır. Çünkü fiziksel mobilite kariyerle ilgili yükselme süreçlerinden daha fazla etkilenmektedir. Başka bir deyişle fiziksel mobilite statü, terfi, kariyerde ilerleme, para kazanma gibi süreçlerle daha yakından ilişki içindedir (Kale ve Özer, 2012: 177). Haliyle fiziksel mobilite kapsamında yer alan bu hususlar çalışanları motive etme açısından daha fazla ön plana çıkmaktadır.

3.5.2. Psikolojik Mobilite

Çalışanların işletme sınırlarını aşması ve çalışmaya karşı yaklaşımını yansıtan psikolojik mobilite, çalışanların kariyerle ilgili düşünce yapılarına dayanmaktadır.

Psikolojik mobilité, sınırsız kariyer yaklaşımının önemli yönlerinden birisi olan sınırsız düşünce yapısının ifade etmesi yönüyle dikkate alınmalıdır. Çalışanların işleri, işyerleri ve gelecekleri ile ilgili bakış açılarının bir araya gelmesi ile sınırsız kariyerin psikolojik mobilité boyutu ortaya çıkmaktadır (Uzunbacak, Zengin ve Çelik, 2019: 631).

Şekil 3.6’da sınırsız kariyerin boyutlarına dair bilgiler bir araya getirilmiştir.



Dört farklı kombinasyonun yer aldığı şekil 3.6’da sınırsız kariyere ilgili psikolojik ve fiziksel mobilité düzeylerine göre kendi içinde farklılaşan süreçlerin kendisini gösterebileceği vurgulanmaktadır. Birinci grupta, fiziksel ve psikolojik mobilité düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. İkinci grup ele alındığında psikolojik mobilitenin düşük ancak fiziksel mobilitenin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü grupta ise tam tersi olacak şekilde psikolojik mobilité düzeyi yüksek, fiziksel mobilité düzeyi düşüktür. Dördüncü grupta ise hem fiziksel hem de psikolojik mobilité yüksektir.

3.6. Sınırsız Kariyer ile İlgili Çalışmalar

Sınırsız kariyer kavramı, modern kariyer yaklaşımı olması nedeniyle sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır. Bu başlık altında sınırsız kariyer temalı araştırmalardan kısaca bahsedilecektir.

Enache vd. (2008), sınırsız kariyer hakkındaki araştırmalarında psikolojik faktörleri ön plana çıkaracak şekilde hareket etmişlerdir. Araştırmacılara göre psikolojik açıdan güçlü olma düzeyi yani psikolojik dayanıklılık, sınırsız kariyer açısından başarılı olmanın temel belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Rodrigues ve Guest (2010), sınırsız kariyerin yakın geçmişte yoğun bir biçimde araştırılan bir konu olduğunu vurgulamıştır. Araştırmacılara göre sınırsız kariyer yaklaşımının giderek daha fazla tercih edilmeye başlaması, konuyla ilgili yapılan çalışma sayısının da artmasını beraberinde getirmiş durumdadır.

Arthur (2014), sınırsız kariyerle ilgili araştırmasında iç tartışmaların yanında işbirlikçi fırsatların sınırsız kariyeri açıklamada önemli bir yere sahip olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir. Araştırmacı, yeni fırsatlara dair farkındalık ile fırsatları değerlendirme başarısının sınırsız kariyer için ayırt edici nitelikte olduğunu belirtmiştir.

Aydın Göktepe (2016), sınırsız kariyer yaklaşımını modern kariyer ve yönetici desteği ilişkisini ele aldığı çalışmada bağımlı değişken olarak ele almıştır. Bu çalışmanın sonucunda algılanan yönetici desteği ile fiziksel ve psikolojik kariyer mobilitesi arasında pozitif korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır.

Wiernik ve Kostal (2019), sınırsız kariyer yaklaşımının dünyada yaşanan hızlı değişimin kaçınılmaz bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre kariyer yolu ile ilgili ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, çalışma hayatının yaşadığı köklü ve hızlı değişimlerin sonucu olarak kendisini göstermektedir.

Paksoy, Hırlak ve Balıkçı (2017), sınırsız kariyerle ilgili araştırmada bireyin çevresinin belirleyici rollerini vurgulamışlardır. Araştırmacılar demografik değişkenler açısından incelemeler yapmıştır. Ulaşılan sonuçlar çalışma süresi ve toplam çalışılan işyeri sayısının sınırsız kariyer hakkındaki tutumlar açısından etkili

olduğunu göstermektedir. Araştırmacılara göre sınırsız kariyer kapsamında çalışanların çevrelerindeki yetkinlik seviyeleri doğrudan etkili olmaktadır.

Solmaz (2018), liderlik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisini incelenildiği araştırmada kariyerle ilgili sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacıya göre liderin doğru yönlendirmeleri ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarma becerisi kariyerle ilgili alınacak olan kararlar üzerinde doğrudan etkilidir. Araştırmacıya göre liderler, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarma yetenekleri aracılığıyla kariyerle ilgili tutum ve davranışları doğrudan etkiledikleri için oldukça önemli roller üstlenmektedir.

Pelenk (2020), lider ve üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti konulu makalede güven ve samimiyet gibi hususların çalışanların kariyer memnuniyetini şekillendirdiğini gösteren sonuçlar elde etmiştir. Araştırmacıya göre liderler bu hususların belirgin hale gelmesindeki belirleyici kişilerdir. Bu nedenle kariyerle ilgili süreçlerde liderlerin doğrudan etkileri ortaya çıkmaktadır. Araştırmada ayrıca liderlerin güç mesafesinin kariyerle ilgili memnuniyetin yanında kariyer seçimleri üzerinde etkili olduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır.

Avcı ve Turunç (2012), liderlik ve kariyer ilişkisi gereğince dönüşümcü liderlik ve kariyer memnuniyeti konulu bir makale hazırlamıştır. Araştırmacılara göre dönüşümcü liderlik stili, çalışanların örgütsel güven düzeylerini artırması suretiyle kariyer memnuniyeti ile ilgili olumlu örnekleri beraberinde getirmektedir. Buradan hareketle liderlik ve kariyer ilişkisinde liderlerin tarzı ve yeteneklerinin belirleyici roller üstleneceği beklentisi ortaya çıkmaktadır.

4. YÖNTEM

DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN SINIRSIZ KARIYER TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölüm içerisinde araştırmanın amacı ve içeriğine değinilmiş olup çalışmanın temel amacını temsil eden araştırma modeli çizilmiştir. Ayrıca araştırma modeli başlığı altında araştırma sorularına yer verilerek, araştırmanın anakütlesi ve örnekleme açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın sınırlılıklarına ve araştırma yöntemine yer verilmiştir. Ölçeğe ait güvenirlik analizi sonuçları ve ölçeğe ilişkin geçerlilik analizi sonuçları sunulmuştur. Örneklem dağılımına ilişkin bulgular kısmında anket sorularını cevaplandıran örneklemin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, mesleki tecrübeye göre dağılımları bu bölüm içerisinde tablolar halinde ele alınmıştır. Bu bölümün son kısmında ise araştırma hipotezlerini cevaplandırmaya yönelik yapılan analiz bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı dijital liderlik algısının çalışanların sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada ayrıca dijital liderlerin ayırt edici özelliklerinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Dijital liderlik üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi araştırmanın amaçları arasındadır. Araştırma, çalışanların sınırsız kariyer tutumları üzerinde nelerin etkili olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Sınırsız kariyer tutumunun benimsenmesi ile ilişkili durumların belirlenmesi araştırmanın bir diğer amacıdır.

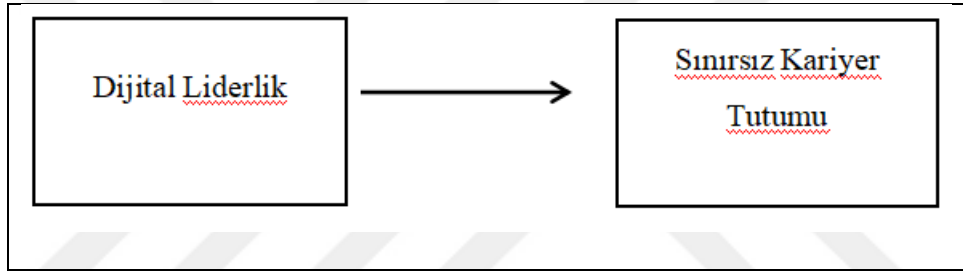
Bu araştırmada güncel bir konu olan ve giderek yaygınlaşan dijital liderlik stilini ele alması yönüyle önemlidir. Liderlerin yaklaşımları ile çalışanların kariyer tutumları arasındaki ilişkiyi incelemesi araştırmanın önemini oluşturan hususlardan bir tanesidir. Sınırsız kariyer tutumunun benimsenmesinde dijital liderlik algısının etki düzeyi ve etki şeklinin değerlendirilmesi araştırmayı önemli hale getirmektedir. Araştırma aynı zamanda çalışanların kariyer tercihlerinin işletmelerin performansı ve rakiplerine göre konumu açısından etkili olması yönüyle önemlidir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Araştırma değişkenlerine ilişkin tutumlar anket uygulamasından faydalanılarak elde edilmiştir. Veriler analiz edilirken SPSS paket programı kullanılmıştır.

Bu çalışma kapsamında çalışanların dijital liderlik algısının sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırma yapılmıştır. Ayrıca demografik faktörlere göre dijital liderlik algıları ve sınırsız kariyer tutumları değişimleri araştırılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 4.1.'de yer almaktadır.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir;

H₁: Dijital liderlik algısı ve sınırsız kariyer tutumları arasındaki ilişki anlamlıdır.

H₂: Dijital liderlik algısının, sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisi pozitif yöndedir.

H₃: Dijital liderlik algısı demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.

H₄: Sınırsız kariyer tutumları demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.

4.4. Araştırma Anakütlesi ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini, İstanbul Havalimanı üç farklı firmanın toplam 240 yer hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme belirlenirken, basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sayısı belli olan örneklem formülü kullanılmış (Ural ve Kılıç, 2013) ve yeterli örneklem büyüklüğü 144 olarak hesaplanmıştır. Minimum 144 kişiye ulaşmak amacıyla Veriler Ocak-Mart 2022 tarih aralığında toplanmış ve geçerli 150 ankete ulaşılmıştır.

4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma için hazırlanan ölçekler araştırmanın örneklemini oluşturan 150 çalışana uygulanmıştır. Anket uygulamasına Google Forms aracılığıyla katılım sağlanmıştır. Bu araştırma, katılımcıların dijital liderlik ve sınırsız kariyer hakkında verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Araştırma aynı zamanda 150 katılımcı ile sınırlıdır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada demografik bilgiler formu, bilişim liderliği ölçeği ve sınırsız kariyer tutumları ölçeği kullanılmıştır. Demografik bilgiler formu; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, işyerindeki kıdem, statü (yönetici olma durumu), eğer yöneticiyse yönetici kademesi bilgilerini içermektedir.

Bilişim liderlik ölçeği 18 sorudan meydana gelmektedir. 5’li likert tipi ölçekte liderlerin dijital açıdan yeterliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Ölçekte 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ölçeğin alındığı çalışmada araştırmacılar bilişim liderliği hakkında inceleme yapmış, bu çalışmada ise dijital liderlik şeklinde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Başka bir deyişle ölçeğin alındığı çalışmada dijital liderlik, bilişim liderliği şeklinde ölçülmüştür. Ölçekle ilgili olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda göstergelerin iyi olduğu belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler dijital liderliğin paylaşma, bilişim teknolojilerini bilme ve kullanma, yeniliklere açık olma, bilginin ve iletişimin gücüyle yönlendirme gibi özelliklerine odaklanmaktadır ve ölçekte buna yönelik ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin güvenirlik değerleri iyi durumdadır ve genel güvenirlik 0.97 olarak belirlenmiştir (Ulutaş ve Arslan, 2017: 116).

Sınırsız kariyer tutumu ölçeği de yine 5’li likert tipi bir ölçek olup toplamda 14 ifadeden meydana gelmektedir. Çalışanların sınırsız kariyer konusundaki yaklaşımlarını ortaya koyan ifadeler katılım düzeylerini tespit etmek için bu ölçek tercih edilmiştir. Sınırsız kariyer tutumu ölçeği çalışanların işleriyle ilgili başka işletme çalışanları ile ortak projeler yapma, devamlı aynı işletmede çalışmanın verdiği güven duygusu, başka iş aramak yerine bilinen bir işletmede çalışma gibi ifadeleri içermektedir. Ölçekte 1-hiçbir zaman, 2-nadiren, 3-bazen, 4-sık sık, 5-her zaman şeklinde kodlanmıştır. Sınırsız kariyer tutumu ölçeği psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik şeklinde iki temel boyuttan oluşmaktadır. Psikolojik hareketlilik, toplam varyansın yüzde 29,75’ini açıklamaktadır. Fiziksel hareketlilik ise toplam varyansın yüzde 23,41’ini açıklamaktadır. Sınırsız kariyer ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,8261 olarak bulunmuştur (Kale ve Özer, 2012: 180).

4.7. Araştırmanın Analizi ve Sonuçları

Dijital liderlik algısının çalışanların sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada hazırlanan soru formundan elde edilen değerleri bilgisayar ortamına aktarıldı, gerekli hata kontrolleri ve veri temizliği yapıldı.

Normal dağılıma uygunluğunu saptamak için “Shapiro-Wilk testi” kullanılmıştır. Test sonucunda ve grafiksel olarak değişkenlerin dağılımı incelendikten sonra değişkenlerin dağılımının normal dağılım sergilemediğine karar verilmiştir. Verilerin tanımlayıcı istatistiklerinde ortalama, standart sapma, medyan, çeyrekler arası sapma, yüzdelik oran ve frekans, çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmıştır.

Ölçek puanlarının iki düzeye sahip değişkenlerle karşılaştırılması için Mann Whitney testi ve ikiden fazla düzeye sahip değişkenlerle karşılaştırılması için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi post-hoc testlerinden Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney testi uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için Spearman’s Korelasyon Katsayısından yararlanılmıştır.

İstatistiksel analiz ve hesaplamalar için Ms-Excel 2010 ve IBM SPSS Statistics 22.0 (IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0.

Armonk, NY, IBM Corp.) kullanıldı. İstatistiksel kararlarda $p < 0.05$ anlamlı farklılığın göstergesi olarak kabul edilmiştir.

4.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerliliğe Ait Bulgular

Güvenilirlik analizi kullanılan ölçeğin araştırma sorusunu hangi ölçüde yansıttığını ifade etmektedir. Bu nedenle araştırmada kullanılan bilişim liderliği ve sınırsız kariyer tutumu ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi ile birlikte toplam madde korelasyon değerleri de belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizleri öncesinde paternalist liderlik ölçeği toplam madde korelasyon analizi yapılarak, ölçekte yer alan ifadelerden 0,20 altında kalan veya negatif değer alanlar belirlenmiştir. Bilişim liderliği ölçeğine ait olan madde toplam korelasyon katsayı değerleri Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Bilişim Liderliği Ölçeği İfadelerine İlişkin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları

Bilişim Liderliği Ölçeği	Korelasyon Değerleri (Item Total Correlation)
1. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda kurum çalışanlarını bilinçlendirir.	0,645
2. Kurumdaki yöneticim; sosyal aktörlerle (STK’lar, belediyeler, meslek odaları dernekler vb.) gerçekleştirilen iletişimlerde bilişim teknolojilerinden yararlanır.	0,674
3. Kurumdaki yöneticim; bilgiye erişimde farklı araçları (bilgisayar, internet, mobil ortamlar vb.) kullanır.	0,411
4. Kurumdaki yöneticim; örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik kullanılabilecek teknolojilere ilişkin çevresindekileri bilinçlendirir.	0,716
5. Kurumdaki yöneticim; sanal ortamda (sosyal medya, web sitesi vb.) çalıştığı kurumunu tanıtır.	0,594
6. Kurumdaki yöneticim; kurumunda herkesin yararlanabileceği teknolojik araçların kullanım imkanını arttıracak bilgi altyapılarını oluşturma çabası içerisindeydir.	0,772
7. Kurumdaki yöneticim; bilişim uygulamaları için gerekli etik davranışları tüm paydaşlarıyla birlikte belirler.	0,751
8. Kurumdaki yöneticim; düzenlenen toplantılarda bilişim teknolojilerinden yararlanır.	0,664
9. Kurumdaki yöneticim; yönetimde bilgi teknolojilerini aktif bir şekilde kullanır.	0,670

10. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin getirdiği yeniliklere karşı direnci azaltmak için bilgilendirici bir rol üstlenir.	0,733
11. Kurumdaki yöneticim; farklı disiplinlerden meslektaşları ile ilişkiler geliştirmede bilişim teknolojilerinden yararlanır.	0,727
12. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerine ilişkin araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verir.	0,778
13. Kurumdaki yöneticim; çalışma arkadaşlarının öğrenen örgüt yapısına katkılarını arttıracak teknolojik olanaklar konusunda kendi tecrübelerini paylaşır.	0,742
14. Kurumdaki yöneticim; uluslararası ilişkiler geliştirmek için bilişim teknolojilerinden yararlanır.	0,775
15. Kurumdaki yöneticim; bilişim alanındaki gelişmeleri yakından takip eder.	0,764
16. Kurumdaki yöneticim; kurumsal vizyona katılımı artırmak için kurum çalışanlarının yararlanabilecekleri teknolojik araçlar konusunda yönlendirme yapar.	0,760
17. Kurumdaki yöneticim; kurumsal iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük eder.	0,777
18. Kurumdaki yöneticim; bilgi edinme sürecinde bilişimle ilgili eğitim faaliyetleri düzenler.	0,751

Tablo 4.1 incelendiğinde korelasyon değerlerinin en yüksek korelasyonun “12. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerine ilişkin araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verir. ” ($r=0,778$) ve en düşük korelasyonun ise “3. Kurumdaki yöneticim; bilgiye erişimde farklı araçları (bilgisayar, internet, mobil ortamlar vb.) kullanır.” ile ($r=0,411$) olduğu gözlemlenmiştir. Korelasyon değeri 0,20’nin altında olan veya negatif değer alan madde bulunmadığından ölçekten madde çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

Geçerlilik, bir ölçme aracının araştırma problemini doğru ölçebilme derecesidir. Geçerlilik kavramı ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilirliğine göre belirlenmektedir. Geçerliliği tespit etmek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla Yapı Geçerliliği kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü 0.90-1.00 arasında ise “mükemmel”, 0.80-0.89 arasında ise “çok iyi”, 0.70-0.79 arasında ise “iyi”, 0.60-0.69 arasında ise “orta”, 0.50-0.59 arasında ise “zayıf” ve 0.50’nin altında ise “kabul edilemezdir.”

Bu bilgiler doğrultusunda bilişim liderliği ölçeğine ilişkin verilerin açıklayıcı faktör analiz sonuçları tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Bilişim Liderliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ölçek Güvenilirliklerine İlişkin Sonuçlar

Bilişim Liderliği Ölçeği Değerlendirme Faktörleri	Öz Değerler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Güvenilirlik
Faktör 1: Yönlendirme	10,042		37,746	0,942
17. Kurumdaki yöneticim; kurumsal iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük eder.		0,859		
16. Kurumdaki yöneticim; kurumsal vizyona katılımı artırmak için kurum çalışanlarının yararlanabilecekleri teknolojik araçlar konusunda yönlendirme yapar.		0,849		
15. Kurumdaki yöneticim; bilişim alanındaki gelişmeleri yakından takip eder.		0,799		
18. Kurumdaki yöneticim; bilgi edinme sürecinde bilişimle ilgili eğitim faaliyetleri düzenler.		0,791		
14. Kurumdaki yöneticim; uluslararası ilişkiler geliştirmek için bilişim teknolojilerinden yararlanır.		0,780		
13. Kurumdaki yöneticim; çalışma arkadaşlarının öğrenen örgüt yapısına katkılarını arttıracak teknolojik olanaklar konusunda kendi tecrübelerini paylaşır.		0,760		
12. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerine ilişkin araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verir.		0,752		
11. Kurumdaki yöneticim; farklı disiplinlerden meslektaşları ile ilişkiler geliştirmede bilişim teknolojilerinden yararlanır.		0,644		
10. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin getirdiği yeniliklere karşı direnci azaltmak için bilgilendirici bir rol üstlenir.		0,643		
2. Kurumdaki yöneticim; sosyal aktörlerle (STK’lar, belediyeler, meslek odaları dernekler vb.) gerçekleştirilen iletişimlerde bilişim teknolojilerinden yararlanır.		0,554		

Faktör 2: Bilgi ve İletişim	1,410	25,880	0,883
3. Kurumdaki yöneticim; bilgiye erişimde farklı araçları (bilgisayar, internet, mobil ortamlar vb.) kullanır.	0,734		
6. Kurumdaki yöneticim; kurumunda herkesin yararlanabileceği teknolojik araçların kullanım imkanını arttıracak bilgi altyapılarını oluşturma çabası içerisinde.	0,706		
8. Kurumdaki yöneticim; düzenlenen toplantılarda bilişim teknolojilerinden yararlanır.	0,700		
5. Kurumdaki yöneticim; sanal ortamda (sosyal medya, web sitesi vb.) çalıştığı kurumunu tanıtır.	0,687		
7. Kurumdaki yöneticim; bilişim uygulamaları için gerekli etik davranışları tüm paydaşlarıyla birlikte belirler.	0,658		
9. Kurumdaki yöneticim; yönetimde bilgi teknolojilerini aktif bir şekilde kullanır.	0,656		
4. Kurumdaki yöneticim; örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik kullanılabilecek teknolojilere ilişkin çevresindekileri bilinçlendirir.	0,617		
1. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda kurum çalışanlarını bilinçlendirir.	0,537		
Toplam		63,627	0,951
Kaiser Meyer Olkin = 0,939			
Küresellik Ki-Kare=2000,415; p<0,001			

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere yapılan analizlerde kullanılan bilişim liderliği ölçeğinin iki boyut olduğu anlaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen KMO değeri 0,939 olup, örneklemin yeterliliğinin “çok iyi” olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu durum verilerin faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Bartlett Küresellik testi sonucunda hesaplanan kare istatistiği değeri 2000,415 olarak bulunmuştur ($p<0.001$). Bilişim liderliği ölçeğinin iki boyutun açıklandığı varyansı %63,627’dir. Bilişim Liderliği Ölçeğinin örneklem grubu için elde edilen veriler ile Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı 0.951; Yönlendirme alt boyutu için 0,942 ve Bilgi ve İletişim boyutu için 0,883 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Güvenilirlik analizleri öncesinde sınırsız kariyer tutumu ölçeği toplam madde korelasyon analizi yapılarak, ölçekte yer alan ifadelerden 0,20 altında kalan veya negatif değer alanlar belirlenmiştir. Sınırsız kariyer tutumu ölçeğine ait olan madde toplam korelasyon katsayı değerleri Tablo 4.3'te belirtilmiştir.

Tablo 4.3. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği İfadelerine İlişkin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları

	Korelasyon Değerleri (Item Total Correlation)
2.Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.	0,502
3.Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.	0,532
4.Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.	0,581
5.Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.	0,511
6.Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.	0,492
7.Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.	0,531
8.Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.	0,280
9.Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.	0,517
10.Mevcut şirketim için çalışma imkanı bulamasaıydım, kendimi boşlukta hissederdım.	0,402
11.eni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.	0,483
12.Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.	0,517
13.İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.	0,527
14.Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	0,216

Tablo 4.3 incelendiğinde korelasyon değerlerinin en yüksek korelasyonun “4.Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.” ($r=0,581$) ve en düşük korelasyonun ise “14.Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.” ile ($r=0,216$) olduğu gözlemlenmiştir. Korelasyon değeri ($r=0,110$) 0,20'nin altında olan 1. Madde “1.Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.” analiz dışı bırakılmıştır.

Geçerlilik, bir ölçme aracının araştırma problemini doğru ölçebilme derecesidir. Geçerlilik kavramı ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilirliğine göre belirlenmektedir. Geçerliliği tespit etmek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla Yapı Geçerliliği kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü 0.90-1.00 arasında ise “mükemmel”, 0.80-0.89 arasında ise “çok iyi”, 0.70-0.79 arasında ise “iyi”, 0.60-0.69 arasında ise “orta”, 0.50-0.59 arasında ise “zayıf” ve 0.50’nin altında ise “kabul edilemezdir”.

Bu bilgiler doğrultusunda bilişim liderliği ölçeğine ilişkin verilerin açıklayıcı faktör analiz sonuçları tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ölçek Güvenilirliklerine İlişkin Sonuçlar

Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Değerlendirme Faktörleri	Öz Değerler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Güvenili rlik
Faktör 1: Psikolojik Hareketlilik	4,353		28,619	0,834
6.Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.		0,807		
5.Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.		0,734		
3.Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.		0,726		
7.Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.		0,661		
4.Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.		0,660		
2.Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.		0,658		
8.Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.		0,590		
14.Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.		0,547		

Faktör 2: Fiziksel Hareketlilik	2,736	25,908	0,851
12.Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.	0,859		
13.İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.	0,839		
11.Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.	0,826		
10.Mevcut şirketim için çalışma imkanı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim.	0,717		
9.Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.	0,670		
Toplam		54,527	0,826
Kaiser Meyer Olkin = 0,804			
Küresellik Ki-Kare=793,943; p<0,001			

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere yapılan analizlerde kullanılan bilişim liderliği ölçeğinin iki boyut olduğu anlaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen KMO değeri 0,804 olup, örneklemin yeterliliğinin “çok iyi” olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu durum verilerin faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Bartlett Küresellik testi sonucunda hesaplanan kare istatistiği değeri 793,943olarak bulunmuştur ($p<0.001$). Sınırsız Kariyer Tutum ölçeğinin iki boyutun açıklandan varyansı %54,527'dir. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeğinin örneklem grubu için elde edilen veriler ile Cronbach Alfa İç Tutarlık Katsayısı 0.826; Psikolojik Hareketlilik alt boyutu için 0,834 ve Fiziksel Hareketlilik boyutu için 0,851 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

4.7.2. Örneklem Dağılımına İlişkin Bulgular

Anket sorularını cevaplandıran bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, bu işyerindeki kıdem, mesleki kıdem, statü ve pozisyonuna göre dağılımları bu bölüm içerisinde tablolar halinde açıklanacaktır.

Örneklemin cinsiyete göre dağılımı tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

		n	%
Cinsiyet	Kadın	70	46,7
	Erkek	80	53,3
	Toplam	150	100,0

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %46,7'si (n=70) kadın katılımcıları ve %53,3'ü (n=80) erkek katılımcıları temsil etmektedir.

Örneklemin yaş aralıklarına göre dağılımı Tablo 4.6'da gösterilmiştir;

Tablo 4.6. Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları

		n	%
Yaş	18-29 yaş	70	46,7
	30-39 yaş	58	38,7
	40 yaş ve üzeri	22	14,7
	Toplam	150	100,0

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %46,7'si (n=70) 18-29 yaş aralığı katılımcıları, %38,7'si (n=58) 30-39 yaş arası katılımcıları ve %14,7'si (n=22) 40 yaş ve üzeri katılımcıları temsil etmektedir.

Örneklemin medeni duruma göre dağılımı Tablo 4.7'de gösterilmiştir;

Tablo 4.7. Ankete Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımları

		n	%
Medeni Durum	Bekâr	99	66,0
	Evli	51	34,0
	Toplam	150	100,0

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %66,0’sı (n=99) bekâr katılımcıları ve %34,0’ü (n=51) bekâr katılımcıları temsil etmektedir.

Örneklemin eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo 4.8’de gösterilmiştir;

Tablo 4.8. Ankete Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

	n	%
Lise ve altı	17	11,3
Ön lisans	31	20,7
Eğitim Düzeyi Lisans	81	54,0
Lisansüstü	21	14,0
Toplam	150	100,0

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %11,3’ü (n=17) lise ve altı mezunu katılımcıları, %20,7’si (n=31) ön lisans mezunu katılımcıları, %54,0’ü (n=81) lisans mezunu ve %14,0’ü (n=21) lisansüstü mezunu katılımcıları temsil etmektedir.

Örneklemin işyerindeki kıdeme göre dağılımı Tablo 4.9’da gösterilmiştir;

Tablo 4.9. Ankete Katılanların Bu İşyerindeki Kıdeme Göre Dağılımları

	n	%
0-1 yıl	27	18,0
2-4 yıl	87	58,0
Bu İş Yerindeki Kıdem 5-7 yıl	12	8,0
8-10 yıl	18	12,0
11 yıl ve üzeri	6	4,0
Toplam	150	100,0

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %18,0’i (n=27) 0-1 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıları, %58,0’i (n=87) 2-4 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıları, %8’i (n=12) 5-7 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıları, %12,0’si (n=18) 8-10 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıları ve %4,0’ü (n=6) 11 yıl ve üzeri süredir bu işyerinde çalışan katılımcıları temsil etmektedir.

Örneklemin mesleki kıdeme göre dağılımı Tablo 4.10’da gösterilmiştir;

Tablo 4.10. Ankete Katılanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları

		n	%
Mesleki Kıdem	0-1 yıl	10	6,70
	2-4 yıl	30	20,0
	5-7 yıl	41	27,3
	8-10 yıl	29	19,3
	11 yıl ve üzeri	40	26,7
	Toplam	150	100,0

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %6,7’si (n=10) 0-1 yıldır çalışma hayatında olan katılımcıları, %20,0’i (n=30) 2-4 yıldır çalışma hayatında olan katılımcıları, %27,3’ü (n=41) 5-7 yıldır çalışma hayatında olan katılımcıları, %19,3’ü (n=29) 8-10 yıldır çalışma hayatında olan katılımcıları ve %26,7’si (n=40) 11 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olan katılımcıları temsil etmektedir.

Örneklemin statüye göre dağılımı Tablo 4.11’de gösterilmiştir;

Tablo 4.11. Ankete Katılanların Statüye Göre Dağılımları

		n	%
Statü	Yönetici değilim	106	70,7
	Yöneticiyim	44	29,3
	Toplam	150	100,0

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %70,7’si (n=106) yönetici olan katılımcıları ve %29,3’ü (n=44) yönetici olan katılımcıları temsil etmektedir.

Örneklemin statüye göre dağılımı Tablo 4.12’de gösterilmiştir;

Tablo 4.12. Ankete Katılanların Pozisyona Göre Dağılımları

		n	%
Yöneticilik Yapılan Pozisyon	Alt kademe yönetici	6	13,6
	Orta kademe yönetici	22	50,0
	Üst kademe yönetici	16	36,4
	Toplam	44	100,0

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi anket sorularını cevaplandıran 150 kişinin %13,6’sı (n=6) alt kademe yöneticisi olan katılımcıları, %50,0’si (n=36,4) orta kademe yöneticisi olan katılımcıları ve %36,4’ü (n=16) üst kademe yöneticisi katılımcıları temsil etmektedir.

4.7.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Farklılık Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan bilişim liderliği ve sınırsız kariyer tutumu ölçeği alt boyut puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler tablo 4.13’te yer almaktadır.

Tablo 4.13. Bilişim Liderliği ve Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçek Alt Boyut Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ort. $\pm$ SS	Medyan (IQR)	Skewness Statistic	Kurtosis Statistic
Yönlendirme	150	3,99 $\pm$ 0,94	4,20 (1,23)	-1,087	0,581
Bilgi ve İletişim	150	4,02 $\pm$ 0,87	4,25 (1,38)	-0,949	0,399
Psikolojik Hareketlilik	150	4,21 $\pm$ 0,72	4,31 (1,16)	-0,809	0,023
Fiziksel Hareketlilik	150	3,75 $\pm$ 1,08	4,00 (1,85)	-0,479	-0,921

Tablo 4.13'te belirtildiği gibi; Bilişim Liderliği ölçeği Yönlendirme alt boyutu $3,99 \pm 0,94$ ortalama ile ve Bilgi ve İletişim alt boyutu $4,02 \pm 0,87$ ortalama ile dağıldığı görülmüştür.

Sınırsız kariyer ölçeği Psikolojik Hareketlilik alt boyutu $4,21 \pm 0,72$ ortalama ile ve Fiziksel Hareketlilik alt boyutu $3,75 \pm 1,08$ ortalama ile dağıldığı görülmüştür.

Bilişim liderliği ve sınırsız kariyer tutumu ölçeği alt boyut puanlarına ilişkin alt boyut puanlarına ait normallik sınaması tablo 4.14'te yer almaktadır.

Tablo 4.14. Bilişim Liderliği ve Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçek Alt Boyut Puanlarına İlişkin Normallik Sınaması Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	sd	p	Statistic	sd	p
Yönlendirme	0,145	150	<0,001	0,886	150	<0,001
Bilgi ve İletişim	0,131	150	<0,001	0,906	150	<0,001
Psikolojik Hareketlilik	0,135	150	<0,001	0,909	150	<0,001
Fiziksel Hareketlilik	0,125	150	<0,001	0,914	150	<0,001

Tablo 4.14'te göre, ölçek alt boyut puanlarının normal dağılıma uymadığı görülmüştür. ($p < 0,001$).

4.8. Hipotez Testleri

4.8.1. Araştırma Ölçekleri Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu kısmında cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi açısından araştırmada yer alan bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır.

Cinsiyete göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	Kadın	70	4,15 (1,32)	Z=0,123; p=0,902
	Erkek	80	4,30 (1,20)	
Bilgi ve İletişim	Kadın	70	4,31 (1,47)	Z=0,721; p=0,471
	Erkek	80	4,13 (1,22)	

Tablo 4.15'te katılımcıların cinsiyetine göre yönlendirme ile bilgi ve işlem alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0.05$).

Yaşa göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Yaş	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	18-29 yaş	70	4,00 (1,43)	$\chi^2=13,298$; $p=0,001$
	30-39 yaş	58	4,15 (1,33)	
	40 yaş ve üzeri	22	4,75 (0,63)	
Bilgi ve İletişim	18-29 yaş	70	4,00 (1,38)	$\chi^2=10,198$; $p=0,006$
	30-39 yaş	58	4,19 (1,28)	
	40 yaş ve üzeri	22	4,75 (0,63)	

Tablo 4.16’da katılımcıların yaşına göre yönlendirme ile bilgi ve işlem alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($p<0,05$). İkili karşılaştırmalar sonucunda;

40 yaş ve üzeri katılımcıların yönlendirme algısının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

40 yaş ve üzeri katılımcıların bilgi ve iletişim algısının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

Medeni duruma göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Medeni Durum	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	Bekâr	99	4,10 (1,20)	Z=2,055; p=0,040
	Evli	51	4,60 (1,00)	
Bilgi ve İletişim	Bekâr	99	4,13 (1,25)	Z=1,921; p=0,055
	Evli	51	4,63 (1,25)	

Tablo 4.17’de katılımcıların medeni duruma göre yönlendirme alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($p<0,05$). Bu bulgu sonucunda evli katılımcıların yönlendirme algısı bekâr katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Medeni duruma göre bilgi ve iletişim alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

Eğitim düzeyine göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Eğitim Düzeyi	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	Lise ve altı	17	4,70 (2,15)	$\chi^2=1,688$; $p=0,640$
	Ön lisans	31	4,20 (1,50)	
	Lisans	81	4,10 (1,15)	
	Lisansüstü	21	4,30 (1,10)	
Bilgi ve İletişim	Lise ve altı	17	4,38 (1,81)	$\chi^2=0,587$; $p=0,899$
	Ön lisans	31	4,25 (1,25)	
	Lisans	81	4,13 (1,38)	
	Lisansüstü	21	4,25 (1,06)	

Tablo 4.18’de katılımcıların eğitim düzeyine göre yönlendirme ile bilgi ve işlem alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

İşyerindeki kıdeme göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerindeki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Bu İşyerindeki Kıdem	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	0-1 yıl	27	4,00 (1,00)	$\chi^2=18,696$; $p=0,001$ 8-10 yıl> 2-4 yıl
	2-4 yıl	87	4,00 (1,40)	
	5-7 yıl	12	4,85 (1,50)	
	8-10 yıl	18	4,55 (0,72)	
	11 yıl ve üzeri	6	4,85 (0,48)	
Bilgi ve İletişim	0-1 yıl	27	4,13 (1,00)	$\chi^2=9,800$; $p=0,044$ 8-10 yıl> 2-4 yıl
	2-4 yıl	87	4,13 (1,25)	
	5-7 yıl	12	4,00 (2,56)	
	8-10 yıl	18	4,75 (0,63)	
	11 yıl ve üzeri	6	4,50 (1,09)	

Tablo 4.19’da katılımcıların işyerindeki kıdeme göre yönlendirme ile bilgi ve işlem alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($p<0,05$). İkili karşılaştırmalar sonucunda;

8-10 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıların yönlendirme algısının 2-4 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

8-10 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıların bilgi ve iletişim algısının 2-4 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

Mesleki kıdeme göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Mesleki Kıdem	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	0-1 yıl	10	4,10 (0,45)	$\chi^2=6,587$; $p=0,159$
	2-4 yıl	30	4,05 (0,98)	
	5-7 yıl	41	4,10 (1,45)	
	8-10 yıl	29	4,20 (1,40)	
	11 yıl ve üzeri	40	4,55 (1,00)	
Bilgi ve İletişim	0-1 yıl	10	4,00 (1,19)	$\chi^2=2,978$; $p=0,561$
	2-4 yıl	30	4,06 (1,06)	
	5-7 yıl	41	4,25 (1,56)	
	8-10 yıl	29	4,13 (1,44)	
	11 yıl ve üzeri	40	4,50 (0,94)	

Tablo 4.20’de katılımcıların mesleki kıdemlerine göre yönlendirme ile bilgi ve işlem alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

Statüye göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Statüye Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Statü	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	Yönetici değilim	106	4,00 (1,40)	$Z=4,979$; $p<0,001$
	Yöneticiyim	44	4,70 (0,70)	
Bilgi ve İletişim	Yönetici değilim	106	4,00 (1,28)	$Z=4,658$; $p<0,001$
	Yöneticiyim	44	4,75 (0,63)	

Tablo 4.21’de katılımcıların statüye göre yönlendirme ile bilgi ve işlem alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($p<0,05$). Bu bulgu sonucunda; yönetici olan katılımcıların yönlendirme ile bilgi ve işlem algısı yönetici olmayan katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Pozisyona göre bilişim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Pozisyon	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Yönlendirme	Alt kademe yönetici	6	4,90 (1,80)	$\chi^2=4,658$; $p=0,097$
	Orta kademe yönetici	22	4,55 (0,50)	
	Üst kademe yönetici	16	5,00 (0,47)	
Bilgi ve İletişim	Alt kademe yönetici	6	4,88 (0,88)	$\chi^2=1,781$; $p=0,411$
	Orta kademe yönetici	22	4,63 (0,38)	
	Üst kademe yönetici	16	4,75 (1,13)	

Tablo 4.22’de katılımcıların pozisyona göre yönlendirme ile bilgi ve işlem alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

Araştırmanın bu kısmında cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi açısından araştırmada yer alan sınırsız kariyer tutumu ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır.

Cinsiyete göre sınırsız kariyer tutumu ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 4.23’te verilmiştir.

Tablo 4.23. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Psikolojik Hareketlilik	Kadın	70	4,50 (1,06)	Z=1,018; p=0,309
	Erkek	80	4,25 (1,13)	
Fiziksel Hareketlilik	Kadın	70	4,00 (2,00)	Z=1,197; p=0,231
	Erkek	80	3,80 (1,80)	

Tablo 4.23'te katılımcıların cinsiyetine göre psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0.05$).

Yaşa göre sınırsız kariyer tutum ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.24'te verilmiştir.

Tablo 4.24. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Ölçek			Medyan	Grup
Boyutları	Yaş	n	(IQR)	Karşılaştırması
Psikolojik Hareketlilik	18-29 yaş	70	4,25 (1,13)	$\chi^2=7,480$; p=0,024
	30-39 yaş	58	4,25 (1,16)	
	40 yaş ve üzeri	22	4,88 (0,81)	
Fiziksel Hareketlilik	18-29 yaş	70	3,80 (1,45)	$\chi^2=17,128$; p<0,001
	30-39 yaş	58	3,50 (2,25)	
	40 yaş ve üzeri	22	5,00 (0,65)	

Tablo 4.24'te katılımcıların yaşına göre psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($p<0,05$). İkili karşılaştırmalar sonucunda;

40 yaş ve üzeri katılımcıların psikolojik hareketlilik algısının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

40 yaş ve üzeri katılımcıların fiziksel hareketlilik algısının 18-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

Medeni duruma göre sınırsız kariyer tutum ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Medeni Durum	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Psikolojik Hareketlilik	Bekâr	99	4,25 (1,25)	Z=0,813; p=0,416
	Evli	51	4,50 (1,00)	
Fiziksel Hareketlilik	Bekâr	99	4,00 (1,80)	Z=1,764; p=0,078
	Evli	51	4,40 (1,80)	

Tablo 4.25'te katılımcıların medeni duruma göre psikolojik hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

Eğitim düzeyine göre sınırsız kariyer tutum ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.26'da verilmiştir.

Tablo 4.26. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Eğitim Düzeyi	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Psikolojik Hareketlilik	Lise ve altı	17	4,25 (0,94)	$\chi^2=0,964$; $p=0,810$
	Ön lisans	31	4,50 (1,38)	
	Lisans	81	4,25 (1,00)	
	Lisansüstü	31	4,50 (1,06)	
Fiziksel Hareketlilik	Lise ve altı	17	3,80 (1,70)	$\chi^2=4,827$; $p=0,185$
	Ön lisans	31	4,40 (1,80)	
	Lisans	81	3,80 (1,80)	
	Lisansüstü	31	3,80 (2,30)	

Tablo 4.26’da katılımcıların eğitim düzeyine göre psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

İşyerindeki kıdeme göre sınırsız kariyer tutum ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Bu İşyerindeki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Bu İşyerindeki Kıdem	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Psikolojik Hareketlilik	0-1 yıl	27	4,25 (0,88)	$\chi^2=14,046$; $p=0,007$
	2-4 yıl	87	4,25 (1,13)	
	5-7 yıl	12	4,94 (0,75)	
	8-10 yıl	18	5,00 (0,91)	
	11 yıl ve üzeri	6	4,56 (0,63)	
Fiziksel Hareketlilik	0-1 yıl	27	3,60 (1,20)	$\chi^2=22,274$; $p<0,001$
	2-4 yıl	87	3,80 (2,00)	
	5-7 yıl	12	5,00 (1,75)	
	8-10 yıl	18	4,90 (1,10)	
	11 yıl ve üzeri	6	5,00 (0,90)	

Tablo 4.27’de katılımcıların işyerindeki kıdeme göre psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($p<0,05$). İkili karşılaştırmalar sonucunda;

8-10 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıların psikolojik hareketlilik algısının 2-4 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

8-10 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcıların fiziksel hareketlilik algısının 0-1 yıldır v 2-4 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 11 yıl ve üzeri süredir bu işyerinde çalışan katılımcıların fiziksel hareketlilik algısının 0-1 yıldır bu işyerinde çalışan katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür.

Mesleki kıdeme göre sınırsız kariyer tutum ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.28’de verilmiştir.

Tablo 4.28. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Mesleki Kıdem	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Psikolojik Hareketlilik	0-1 yıl	10	3,94 (1,53)	$\chi^2=5,367$; $p=0,252$
	2-4 yıl	30	4,13 (1,00)	
	5-7 yıl	41	4,38 (1,38)	
	8-10 yıl	29	4,50 (1,13)	
	11 yıl ve üzeri	40	4,50 (1,09)	
Fiziksel Hareketlilik	0-1 yıl	10	3,50 (1,30)	$\chi^2=5,021$; $p=0,285$
	2-4 yıl	30	4,00 (1,45)	
	5-7 yıl	41	4,00 (2,20)	
	8-10 yıl	29	3,40 (2,50)	
	11 yıl ve üzeri	40	4,50 (1,80)	

Tablo 4.28’de katılımcıların mesleki kıdemlerine göre psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

Statüye göre sınırsız kariyer tutum ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4.29’da verilmiştir.

Tablo 4.29. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Statüye Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Statü	n	Medyan (IQR)	Grup Karşılaştırması
Psikolojik Hareketlilik	Yönetici değilim	106	4,13 (1,13)	Z=3,956; p<0,001
	Yöneticiyim	44	4,63 (0,75)	
Fiziksel Hareketlilik	Yönetici değilim	106	3,80 (1,60)	Z=3,440; p=0,001
	Yöneticiyim	44	4,70 (1,60)	

Tablo 4.29’da katılımcıların statüye göre psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ($p<0,05$). Bu bulgu sonucunda; yönetici olan katılımcıların psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik algısı yönetici olmayan katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Pozisyona göre sınırsız kariyer tutum ölçeği alt boyut puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.30’da verilmiştir.

Tablo 4.30. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Ölçek Boyutları	Pozisyon	n	Medyan		Grup Karşılaştırması
				(IQR)	
Yönlendirme	Alt kademe yönetici	6	5,00 (1,06)		$\chi^2=1,735$; p=0,420
	Orta kademe yönetici	22	4,63 (0,78)		
	Üst kademe yönetici	16	4,88 (0,50)		
Bilgi ve İletişim	Alt kademe yönetici	6	4,50 (1,55)		$\chi^2=3,658$; p=0,161
	Orta kademe yönetici	22	4,50 (1,65)		
	Üst kademe yönetici	16	5,00 (0,55)		

Tablo 4.30’da katılımcıların pozisyona göre psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$).

4.8.2. Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Araştırmada yer alan bilişim liderliği ve sınırsız kariyer tutumu ölçeği alt boyut puanları arasında ilişki olup olmadığına, ilişki olması durumunda gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon değerleri tablo 4.31’de yer almaktadır.

Tablo 4.31. Bilişim Liderliği Ölçeği Alt Boyut Puanları ile Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişki

	Yönlendirme	Bilgi ve İletişim	Psikolojik Hareketlilik	Fiziksel Hareketlilik
Yönlendirme	1			
Bilgi ve İletişim	0,769**	1		
Psikolojik Hareketlilik	0,388**	0,335**	1	
Fiziksel Hareketlilik	0,602**	0,446**	0,351**	1

** p < 0.01

Tablo 4.31’de yönlendirme ile psikolojik hareketlilik değişkenleri arasında ($r=0,388$) pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ($p<0,001$). Bu bulgu sonucunda yönlendirme algısı arttıkça psikolojik hareketliliğin arttığı tespit edildi.

Bilgi ve iletişim ile psikolojik hareketlilik değişkenleri arasında ($r=0,335$) pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ($p<0,001$). Bu bulgu sonucunda bilgi ve iletişim algısı arttıkça psikolojik hareketliliğin arttığı tespit edildi.

Yönlendirme ile fiziksel hareketlilik değişkenleri arasında ($r=0,602$) pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ($p<0,001$). Bu bulgu sonucunda yönlendirme algısı arttıkça fiziksel hareketliliğin arttığı tespit edildi.

Bilgi ve iletişim ile fiziksel hareketlilik değişkenleri arasında ($r=0,446$) pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ($p<0,001$). Bu bulgu sonucunda bilgi ve iletişim algısı arttıkça psikolojik hareketliliğin arttığı tespit edildi.

4.8.3. Regresyon Analizine Ait Bulgular

Araştırma sorularını test etme amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Dijital liderlik algısının çalışanların sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 4.32. Dijital Liderlik Algısının Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R2	Düzeltilmiş R2	Durbin-Watson
	β	Std. Hata	β	t	p				
Sabit	2,654	0,175		12,267	0,000	6,754	0,027	0,028	1,452
Dijital Liderlik Algısı	0,256	0,058	0,183	2,851	0,000				
Bağımlı değişken: Sınırsız Kariyer									

*p<0,001

Tablo 4.32.’de belirtildiği üzere, dijital liderliğin, sınırsız kariyer tutumları üzerine pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Modelin açıklama gücünü belirten R² değeri 0,294 olarak hesaplanmıştır (R²=0,282, p<0,001). Böylece sınırsız kariyer tutumu değişkeninin (varyansın) %28’inin bağımsız değişken olarak kabul edilen dijital liderlik davranışı değişkeni tarafından açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezlerinin gerçekleştirilen analizler sonunda desteklenip desteklenmediğine yönelik özet tablo 4.33’te verilmiştir.

Tablo 4.33. Araştırma Hipotezleri Sonuç Tablosu	
H ₁ : Dijital liderlik algısı ve sınırsız kariyer tutumları arasındaki ilişki anlamlıdır.	Desteklendi.
H ₂ : Dijital liderlik algısının, sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisi pozitif yöndedir.	Desteklendi.
H ₃ : Dijital liderlik algısı demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi.
H ₄ : Sınırsız kariyer tutumları demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi.

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi H₁, H₂ hipotezleri desteklenmiş, H₃ ve H₄ hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Dijitalleşme, dünyada çağdaş dönemin bir gerçeğidir. Dijital süreçlere uyum sağlanması hem bireyler hem de işletmeler için kritik öneme sahiptir. Hayatın her alanında etkisini gösteren dijitalleşme, çalışma hayatında da çok yönlü bir şekilde etkili olmuştur. Dijital liderlik ihtiyacının ortaya çıkması ve gelişmesinde dijitalleşmenin belirleyici roller oynadığı görülmüştür.

İnsanları ortak amaçlar etrafında bir araya getiren, motive eden, hedef için harekete geçiren, vizyon oluşturan kişiler olarak liderler, toplumda saygın kişiler olarak görünmektedir. Tarihin eski dönemlerinden bu yana liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Son dönemde dünyada yaşanan değişimlerle birlikte liderliğe özellikle işletme yönetiminde duyulan ihtiyaç artmaktadır.

Liderlik ihtiyacının giderek değiştiği bir dönemde dijital liderliğin gün geçtikçe daha fazla gündeme geldiği vurgulanmıştır. Dijital liderlik stilinin dijital iletişim becerisi, dijital dönüşüme uyum, eleştirel düşünme, bilimsel okuryazarlık seviyesi yüksek olma, girişimcilik, yenilikçi yaklaşım gibi özellikleriyle ön plana çıktığı çalışmanın sonuçları arasındadır. Toplumlarda dijitalleşmenin hızla yayılması ile birlikte dijital liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulması beklentisinin olduğu çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Kariyer, çalışanların yaşamları boyunca işleri hakkında yaptığı planlardan oluşmaktadır. Kariyer, çalışanların sorumluluklarının yanında işletmelerin sorumluluklarının bulunduğu bir alandır. İnsan kaynağının işletmeler için öneminin artmasına paralel olarak kariyerle ilgili konuların öneminin arttığı anlaşılmıştır.

Çeşitli aşamalardan oluşan kariyer çalışanların işle ilgili planlarının uygulamaya geçirilmesine yönelik adımları kapsar. Çalışmada ulaşılan sonuçlar kariyerin deneme, kurma ve ilerleme, kariyer ortası, kariyer sonu aşamalarından oluştuğunu göstermektedir. Çalışanların kariyerlerinin farklı aşamalarında farklı hedeflerinin bulunması sebebiyle liderlerin etki biçimlerinin ve düzeylerinin farklılık göstermesi beklenmektedir.

Liderlik ve kariyer arasındaki ilişki farklı şekillerde kendisini göstermektedir. Liderlik stillerinin öne çıkan özelliklerine göre çalışanların kariyerlerine yönelik etkilerin çeşitlilik göstermesi söz konusu olmaktadır. Dijital liderliğin etkileri de özgün niteliktedir.

Çalışmada dijital liderlik algısının çalışanlardaki sınırsız kariyer tutumları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırmaya 150 çalışanın katılımı sağlanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre dijital liderlik algısı ile sınırsız kariyer tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. O halde bir işletmede dijital liderlik stilinin bulunması halinde çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının desteklenmesi söz konusu olmaktadır. Böylece çalışma kapsamında test edilen birinci hipotez (H1) kabul edilmiştir.

Çalışanlarda dijital liderlik algısının artmasına paralel olarak sınırsız kariyer tutumlarının da pozitif yönde gelişmesi beklenmektedir. Buna göre çalışmada test edilen ikinci hipotez (H2) desteklenmektedir.

Dijital liderlik algısının demografik değişkenlere göre değiştiği çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır. Yaş, işyerindeki kıdem (işyerinde çalışma süresi), statü dijital liderlik algısını etkilerken cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerinin dijital algısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Böylece araştırmada test edilen üçüncü hipotez (H3) kısmen kabul edilmiş olmaktadır.

Sınırsız kariyer tutumları ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına yapılan inceleme neticesinde dijital liderlik algısı ile benzer şekilde bazı değişkenlerin etkili olduğu bazı değişkenlerin ise anlamlı şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışanların yaşı, işyerindeki kıdem ve işyerindeki statü sınırsız kariyer tutumlarını anlamlı şekilde etkilemektedir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim, pozisyon, mesleki kıdem gibi değişkenlerin ise sınırsız kariyer tutumunu anlamlı şekilde etkilemediği çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bu sonuçla birlikte çalışma kapsamında test edilen dördünü hipotez (H4) kısmen desteklenmektedir.

Ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

*Çalışanların kariyer hedefleri işletme yönetimi tarafından desteklenmelidir.

*Çalışanların yeteneklerine göre uygun kariyer yolları oluşturma hedeflerine katkı sağlanmalıdır.

*Dijital liderlik yetenekleri aracılığıyla sınırsız kariyer hedeflerine katkıda bulunulması önerilir.

*Çalışanlara farklı kariyer evrelerinde farklı liderlik özellikleriyle yaklaşılması önerilmektedir.



6. KAYNAKÇA

- Abdollahseini, H., Abedi, M.R., Baghban, I. ve Nilforoshan, P. (2013). Career development in classical modern and post modern theories. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (5), 512-517.
- Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (2), 100-112.
- Afşar, S.T. (2014). What affects the quality of work life most. *Journal of Sociological Research*, 17 (2), 1-35.
- Afzalur Rahim, M. (1986). Some psychometric properties of two measures of French and Raven bases of power. *The Journal of psychology*, 120 (5), 465-472.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K.U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-23.
- Akdemir, A. (2018). Örgütlerin yönetimi: kavramsal-kuramsal, tematik ve kurumsal açılardan yönetim. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akutey, A.B. (2021). The path goal theory of leadership. *Academia Letters*, 748, 1-6.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90.
- Alim, B. (2015). *Üniversitelerde liderlik yaklaşımları ve Marmara üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amil, O. (2015). Çalışanların algılanan kariyer engelleri ile algılanan performansları arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5 (9), 7-26.

- Arthur, M.B. (2014). The boundaryless careet at 20. *Career Development International Journal*, 19 (6), 627-640.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları: sağlık yönetimi bakış açısıyla*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 45-55.
- Aydın Göktepe, E. (2016). *Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Dijital Liderlik. Editör; Yüksel Akay Unvan ve Faruk Kalay, *İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar*, IVPE Yayınları, Karadağ, 769-779.
- Azzam, A.A. (2018). Job design dimensions and its impact on knowledge sharing among employees in Jordanians hospitals in irbid distritc. *British Journal of Management*, 29 (3), 1-12.
- Bağdoğan, S. Y. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (30), 335-352.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likertin yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 73-84.

- Baltacı, T. (2013). *Yeni liderlik yaklaşımlarının ve liderlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin çalışanlar tarafından algılanması: Kastamonu Hastaneleri örneği*. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 43-53.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolelli, M., Darıcı, S., ve Hiperlink Firm. (2017). *Güç ile yönetim*. İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13 (4), 1-14.
- Bulut, Ö. (2019). *Sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin kariyer bağlılığı ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Carlson, D.S., Derr, C.B. ve Wadsworth, L.L. (2003). The effects of internal career orientation on multiple dimensions of work family conflict. *Journal of Family and Economic Issues*, 24 (1), 99-116.
- Cerit, Ö.U. (2007). *İşletmelerde kariyer planlaması ve çalışanların mesleki tükenme düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Chee Tan, S. (2010). School technology leadership: lessons from empirical researches. *Proceedings Ascilite Sydney*, 896-906.
- Chruden, H. ve Sherman, A. (1980). *Personel management*. South Western Publishing Co.
- Çakmak Otluoğlu, K.Ö. ve Bolat, B.A. (2020). Short forms of protean and boundaryless career attitudes scales in the Turkish context. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, September, 1-21.

- Çekmecelioğlu, H.G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çelikten, Y. (2018). *Eğitim örgüt ve liderlik*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 157-197.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlemelerinin ışığında okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 74-84.
- Davis, K. (1987). *Human behavior at work*. 6. Baskı, McGraw Hill.
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 129-152.
- Dialoke, I. ve Nkechi, A.J. (2017). Effects of career growth on employees performance. *Singaporean Journal of Busieness Economics and Management Studies*, 5 (7), 8-18.
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 473-484.
- Doğan, A. (2020). *Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenlik karşısı iş davranışları*. Patriot Yayınları, İstanbul.
- Elkins, A. (1980). *Management: structures, functions and processes*. Addison-Wesley Pup.
- Enache, M., Simo, P., Sallan, J.M. ve Fernandez, V. (2008). Examining the impact of protean and boundaryless career attiutes upon psychological career success. *International Journal Conference on Industrial Engineering and Industrial Managment*, 2, 1939-1948.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2.Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 6. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Farhan, B.Y. (2018). Application of path goal leadership theory and learning theory in a learning organization. *The Journal of Applied Business Research*, 34 (1), 13-22.
- Fenwick, T.J. (2006). Contradictions in portfolio careers. *Career Development International Journal*, 11 (1), 66-79.
- Gelmez, M. ve Ürtürk, E.A. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22 (1), 51-72.
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 373-393.
- Görgülü, D., Küçükali, R. ve Ada, Ş. (2013). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik özyeterlikleri. *Eğitim Teknolojisi Dergisi*, 3 (2), 53-71.
- Gray, J. ve Starke, F. (1977). *Organizational behavior concepts and applications*. Charles Merrill Pup. Co, 65-77.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5 (3), 217-226.
- Gyansah, S.Y. ve Guantai, H.K. (2018). Career development in organizations. *European Journal of Business and Management*, 10 (14), 40-45.
- Haapakorpi, A. (2022). The quality of a professional portolio career in the post industrial era. *Journal of Education and Work*, 35 (4), 441-454.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2010): Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (4), 537-577.

- Hall, D.T. (2004). "The Protean Career: A Quarter-Century Journey", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:65, No:1, 4.
- Hasan, N.K. ve Hamed, S.A. (2022). The role of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (4), 5373-5379.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. (1979). *Organizational behavior*. 2. Baskı, West Publishing.
- Hill, E.J., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Costa, C.M., Shulkin, S. ve Catsouphe, M.P. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community Work & Family*, 11 (2), 149-163.
- Hojdal, L. (2020). Contemporary approaches to career counseling. *Nordic Journal of Transitions Careers and Guidance*, 1 (1), 27-37.
- Hoy, K.W. ve Miskel, G.C. (2015). *Educational administration*. Turan, S. (2015). *Eğitim yönetimi*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Inkson, K. (2006). "Protean and Boundaryless Careers as Metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:69, No:1, 57.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 173-196.
- Karakuş, F. (2021). A retrospective view from traditional to boundaryless career and career success. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10 (3), 65-81.
- Khan, Z.A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.

- Kılınç, M. (2009). *Etkin liderlik*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. 18. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Korkutan, M., Işık, Ü. ve Kurt, M.E. (2021). Sağlık sektöründe liderlik ve örgütsel bağlılık. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 213-230.
- Kremer, M. (1993). "Population growth and technological change: One million B.C. to 1990", *The Quarterly Journal of Economics*, 108:681– 716.
<https://doi.org/10.2307/2118405>
- Leslie, L.M., Park, T.Y. ve Mehng, S.A. (2012). Flexible work practices. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1407-1428.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. 3. Baskı, McGraw Hill.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L. ve Eddy, S.W. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development Journal*, 20 (4), 363-383.
- Machado, A.M. ve Brandao, C. (2019). Leadership and technology: concepts and questions. *Springer Nature Switzerland*, 764-773.
- McCann, L. (2016). From management to leadership. (Editörler: Edgell, S., Granter, E., and Gottfried, H.) *The SAGE Sociology of Work and Employment*, London: SAGE.<https://doi.org/10.4135/9781473915206>
- McGregor, D. (1960). Teori X ve teori Y. *Organizasyon Teorisi*, 1, 358-374.
- McKenzie, S., Neilson, J.C. ve Palmer, S. (2021). Integrating career development into an undergraduate IT curriculum at an Australian University. *Education and Information Technologies*, 26, 5971-5990.
- Meier, D. (2016). Situational leadership theory as a foundation for a blended learning framework. *Journal of Education and Practice*, 7 (10), 25-30.
- Minor, F.J. (2014). The career & education planning process. 1-5, [https://online.nvcc.edu/counseling/introduction to the career planning process.pdf](https://online.nvcc.edu/counseling/introduction%20to%20the%20career%20planning%20process.pdf) , Erişim Tarihi: 29.05.2022.

- Mishra, B. ve Sachan, V. (2012). Career management. *International Journal of Management Research and Review*, 2 (8), 1334-1341.
- Misican, D.Ö. ve Bedir, E. (2017). Değişimin ortaya çıkardığı değişen kariyer algısı. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8 (1), 118-137.
- Mwita, M.M. ve Jonathan, J. (2021). Digital leadership for digital transformation. *Information Technology for Development*, 1-20.
- Nishanthi, H.M. (2016). Modern career concepts. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6 (3), 1-5.
- Ordu, A. ve Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir: bir tanım önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 68-81.
- Öneren, M., Arar, T. ve Arar, E.S. (2018). I will be an astronaut when i grow up but how. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (4), 213-223.
- Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 45-57.
- Özmen, Ö.N., Eriş, E.D., Özer, P.S. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 57-69.
- Paksoy, M., Hırlak, B. ve Balıkcı, O. (2017). Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (12), 277-292.
- Pelenk, S.E. (2020). Lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde algılanan güç mesafesinin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18 (3), 25-45.
- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi çağında değişen kariyer anlayışı ve üniversite öğrencilerinin kariyer tercihlerini etkileyen faktörler üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Rahim, M.A. ve Magner, N.R. (1996). Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups. *Multivariate Behavioral Research*, 31(4), 495-516.
- Raza, B. (2016). Leadership 4.0, module: management competencies 1, https://www.academia.edu/25513158/LEADERSHIP_4.0_Module_Management_Competencies_1_MC1_MBA_Aviation_Enrolment_number_104234 2 Erişim Tarihi: 01.03.2022.
- Raza, S.A. ve Sikandar, A. (2018). Impact of leadership style of teacher on the performance of students. *Bulletin Education and Research*, 40 (3), 73-94.
- Roberts, S. ve Rowley, J.E. (2008). *Leadership the challenge for the information profession*. Facet Publishing, London.
- Rodrigues, R.A. ve Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless. *Human Relations Journal*, 63 (8), 1157-1175.
- Roy, P. (2020). Career guidance: a way of life. *UGC Care Journal*, 19 (39), 22-31.
- Sağbaş, M. ve Erdoğan, F.A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 17-36.
- Saleem, Y., Kamran, M.R., Sabir, F. ve Iqbal, J. (2013). Career development an imperative job satisfaction and career commitment. *European Journal of Business and Management*, 5 (21), 108-119.
- Scoot, W., Mitchell, T. ve Birnbaum, P. (1981). *Organization theory: a structural and behavioral analysis*. 4. Baskı, Irwin.
- Seymen, O.A. (2004). Geleneksel kariyerden sınırsız ve dinamik kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 79-114.
- Solmaz, B. (2018). Liderlik ile insan kaynakları yönetimi ilişkisi üzerine nitel bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28 (2), 21-45.

- Sullivan, S.E. ve Arthur, M.B. (2006). “The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol:69, No:1, 19- 29
- Şahin, S.N. (2021). *Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, E. (2015). *Akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının dört çerçeve modeline göre incelenmesi: durum analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2019). *Davranış bilimleri*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tanniru, M.R. (2018). Digital leadership. *Management of Information Systems*, 93-110.
- Tarım, N. (2010). *Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241.
- Teke, A. (2020). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının rolü*. İksad Publishing House, Ankara.
- Temelkova, M. (2018). Skills for digital leadership. *International Journal Information Theories and Applications*, 25 (4), 343-364.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60 (60), 657-674.
- Triandani, S. ve Anggriani, I.V. (2015). The effect of career paths and career planning toward career development of employess. *First International Conference on Economics and Banking*, 427-434.
- Ulutaş, M. ve Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47, 105-123.
- Uzunbacak, H.H., Zengin, S. ve Çelik, Y. (2019). Sınırsız kariyerin başarısı üzerindeki etkisinde kariyer bağlılığının rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (3), 629-642.
- Vasilescu, C.C., Moraru, A. ve Sava, N.I. (2015). The relationship between career interests and academic major. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 187, 559-564.
- Veldsman, T. ve Johnson, A. (2017). *Understanding leadership: perspectives from the front line*. KR Publishing, Randburg.
- Wadsworth, W.J. (1999). *Atak yöneticinin liderlik rehberi*. (Çev: E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Wakabayashi, N., Nishioka, Y. ve Matsuyama, K. (2008). Career competencies and the dual ladder system for corporate researchers. *23rd EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management*, 1-21.
- Wiernik, B.M. ve Kostal, J.W. (2019). Protean and boundaryless career orientations. *Journal of Counseling Psychology*, 66 (3), 280-307.

Wolff, H.G. ve Moser, K. (2009). Effects of networking on career success. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 196-206.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different.
<https://www.ena.ci/administration/cours/p56/25-08-2020-11:17:51.pdf> ,
Erişim Tarihi: 10.05.2021.



7. EKLER

EK A. Uygulanan Bilişim Liderliği Ölçeği

	Aşağıdaki ifadelerle ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü 1-Hiç Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz. BİLİŞİM LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	1-) Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda kurum çalışanlarını bilinçlendirir.	1	2	3	4	5
2	2-) Kurumdaki yöneticim; sosyal aktörlerle (STK'lar, belediyeler, meslek odaları dernekler vb.) gerçekleştirilen iletişimlerde bilişim teknolojilerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
3	3-) Kurumdaki yöneticim; bilgiye erişimde farklı araçları (bilgisayar, internet, mobil ortamlar vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
4	4-) Kurumdaki yöneticim; örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik kullanılabilecek teknolojilere ilişkin çevresindekileri bilinçlendirir.	1	2	3	4	5

5	5-) Kurumdaki yöneticim; sanal ortamda (sosyal medya, web sitesi vb.) çalıştığı kurumunu tanıtır.	1	2	3	4	5
6	6-) Kurumdaki yöneticim; kurumunda herkesin yararlanabileceği teknolojik araçların kullanım imkanını arttıracak bilgi altyapılarını oluşturma çabası içerisinde.	1	2	3	4	5
7	7-) Kurumdaki yöneticim; bilişim uygulamaları için gerekli etik davranışları tüm paydaşlarıyla birlikte belirler.	1	2	3	4	5
8	8-) Kurumdaki yöneticim; düzenlenen toplantılarda bilişim teknolojilerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
9	9-) Kurumdaki yöneticim; yönetimde bilgi teknolojilerini aktif bir şekilde kullanır.	1	2	3	4	5
10	10-) Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin getirdiği yeniliklere karşı direnci azaltmak için bilgilendirici bir rol üstlenir.	1	2	3	4	5
11	11-) Kurumdaki yöneticim; farklı disiplinlerden meslektaşları ile ilişkiler geliştirmede bilişim teknolojilerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
12	12-) Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerine ilişkin araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verir.	1	2	3	4	5
13	13-) Kurumdaki yöneticim; çalışma arkadaşlarının öğrenen örgüt yapısına katkılarını arttıracak teknolojik olanaklar konusunda kendi tecrübelerini paylaşır.	1	2	3	4	5

14	14-) Kurumdaki yöneticim; uluslararası ilişkiler geliştirmek için bilişim teknolojilerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
15	15-) Kurumdaki yöneticim; bilişim alanındaki gelişmeleri yakından takip eder.	1	2	3	4	5
16	16-) Kurumdaki yöneticim; kurumsal vizyona katılımı artırmak için kurum çalışanlarının yararlanabilecekleri teknolojik araçlar konusunda yönlendirme yapar.	1	2	3	4	5
17	17-) Kurumdaki yöneticim; kurumsal iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük eder.	1	2	3	4	5
18	18-) Kurumdaki yöneticim; bilgi edinme sürecinde bilişimle ilgili eğitim faaliyetleri düzenler.	1	2	3	4	5



EK B. Uygulanan Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü 1-Hiç Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.	1	2	3	4	5
2	Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.	1	2	3	4	5
3	Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.	1	2	3	4	5
4	Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
5	Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.	1	2	3	4	5
6	Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.	1	2	3	4	5
7	Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.	1	2	3	4	5
8	Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.	1	2	3	4	5

9	Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.	1	2	3	4	5
10	Mevcut şirketim için çalışma imkanı bulamayıp, kendimi boşlukta hissediyordum.	1	2	3	4	5
11	Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.	1	2	3	4	5
13	İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.	1	2	3	4	5
14	Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	1	2	3	4	5

EK C. Bilişim Liderliği leği Uygulama İzni

Re: Bilişim Liderliği leği İzni Hak.



Mehmet Ulutaş

26.03.2021 20:04



Kime: senar arslan

Senar Hocam selamlar,
Sizlere alışmanızda kolaylıklar diliyorum. Tabi ki leğimizi kullanabilirsiniz.
Ölçeğin son halinin yayınlandığı dergi ve linki sizle aşağıda paylaştım.
İyi alışmalar...
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/33200/2739>

senar arslan

, 26 Mar 2021 Cum, 12:43 tarihinde şunu yazdı:

Mehmet Hocam Merhaba

Bilişim Liderliği leğinizi, tez çalışmamda msadenizle atıf göstermek şartıyla kullanmak istiyorum, son haline ulaşmam konusunda bana yardımcı olur musunuz?

Saygılarımla,

Senar Arslan

EK D. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Uygulama İzni

Re: Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği İzni Hakkında



K. ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU

9.05.2021 22:21



Kime: senar arslan



SINIRSIZ KISA.doc
37 KB

Senar merhabalar,

Tabii ki memnuniyet duyarım. Ekte ölçek geçerlemesini yapmış olduğumuz sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin kısa versiyonunu gönderiyorum. Bu versiyon, iyi sonuçlar veriyor.

Çalışmada başarılar dilerim.

İyi akşamlar,

Övgü

senar arslan

8 May 2021 Cmt, 13:21 tarihinde şunu yazdı:

Merhaba Övgü Hocam

Ben İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim. Tez Danışmanım Dr. Esra Aydın Göktepe. İzniniz olursa tez çalışmamda geliştirdiğiniz Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeğini atıf göstermek şartıyla kullanmak istiyorum. İzin vermeniz durumunda ölçeğin son haline ulaşmamda bana yardımcı olabilir misiniz? Teşekkür ederim.

Saygılarımla,

EK E. Etik Kurul Başvuru Formu Onayı



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-69396709-050.01.04-179799
Konu : Etik Kurul Kararı (Dr. Öğr. Üyesi Esra
AYDIN GÖKTEPE)

12.08.2021

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

Üniversitemiz Etik Kurulu'nun 06.08.2021 tarih ve 2021/11 sayılı toplantısında alınan karar ekte sunulmuştur.

Gereğini ve bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ
Rektör

Ek: Karar 8 ve 16 (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: BSVELASYB

Belge Doğrulama Adresi: https://arelbyz.arel.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx

Adres: Türkoba Mahallesi Erguvan Sokak No:26 / K 34537 Topkapı -
Büyükdere/İstanbul
Telefon: 0 (850) 850 27 35 Faks: 0 (212) 860 04 81
E-posta Adresi: arelmiv@hs01.kop.tr

Bilgi için: Bertil NİŞANCI
Unvan: Uzman Yardımcısı
Tel No: 0 (850) 850 27 35





T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul 06/08/2021 tarih ve 2021/11 No'lu
Kurul Karar Örneği

KARAR NO-08: Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanlarından Dr. Öğr. Üyesi Esra Aydın Göktepe'ye ait “Dijital Liderlik Algısının Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” isimli çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmeler sonucunda; öğretim elemanı Dr. Öğr. Üyesi Esra Aydın Göktepe'nin çalışmasının, raportörün görüşü doğrultusunda etik ilkelere uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.

KARAR NO-16: Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanlarından Dr. Öğr. Üyesi Esra Aydın Göktepe'ye ait “X ve Y Kuşağının Algılanan Yönetici Desteği Farklılıkları” isimli çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmeler sonucunda; öğretim elemanı Dr. Öğr. Üyesi Esra Aydın Göktepe'nin çalışmasının, raportörün görüşü doğrultusunda etik ilkelere uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.