

**T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**Y KUŞAĞININ İKİ FARKLI DÖNEMİNİN TERCİH ETTİĞİ LİDERLİK  
TARZI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA:  
SEYHAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**TEZİ YAZAN**

**Emel YILMAZ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS/MERSİN**

**Şubat-2017**

## ONAY SAYFASI

**T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

**20141034** numaralı öğrencimiz olan **Emel YILMAZ** tarafından hazırlanan **“Y KUŞAĞININ İKİ FARKLI DÖNEMİNİN TERCİH ETTİĞİ LİDERLİK TARZI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: SEYHAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”** başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından **oy birliği** ile **İŞLETME YÖNETİMİ** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

.....  
Üniv. İçi - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

.....  
Üniv. İçi - Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN

.....  
Üniv. Dışı - Jüri Üyesi: Prof. Dr. Süleyman Bilgin KILIÇ  
(Çukurova Üniversitesi)

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**

.....  
2017/02/2017

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

**ETİK BEYANI**

Adı – Soyadı: Emel YILMAZ

Numarası: 20141034

Öğrencinin

Ana Bilim / Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Programı: Tezli Yüksek Lisans ( x ) Doktora ( )

Tezin Adı: Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı

Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği

Bu araştırmanın başlangıcından sonuçlanmasına kadar ki bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde hazırlanarak sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

## İTHAF SAYFASI

*Hayatını çocuklarına adayan  
değerli annem ve babama  
ithaf edilmiştir,*

## TEŞEKKÜR

Üst düzey bilgisi, güven veren tecrübesi, sonsuz iyi niyeti, hiçbir işini ertelemeyen çalışkanlığı ile örnek aldığım yüksek lisans hocam ve aynı zamanda tez danışmanım saygıdeğer Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ' a ve Çağ Üniversitesi'nde çok değerli bilgilerini ve derslerini aldığım hocalarıma saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca kendimi bildim bileli varlıklarına hep şükrettiğim, inanç ve desteklerini bir an olsun benden eksik etmeyen tez çalışmam süresince ihmal ettiğim kıymetli annem Zeliha Yılmaz'a ve babam Veysel Yılmaz'a; her düştüğümde beni ayağa kaldıran, stresime ve sıkıntıma her daim son veren, hayatımın her aşamasında yardımlarını ve desteklerini hissettiğim ve iyi ki varlar dediğim abim Yusufer Engin Yılmaz' a ve kardeşim Ahmet Salih Yılmaz' a; ailemizin neşe kaynağı dünyalar tatlısı sevgili yiğenim Zeliha Nilsu'ya; bu zorlu süreçte adını sayamadığım, yanımda ve bana destek olan sevgili dostlarıma, sevgili yöneticilerime ve iş arkadaşlarıma sonsuz;

Teşekkürler

## ÖZET

### **Y KUŞAĞININ İKİ FARKLI DÖNEMİNİN TERCİH ETTİĞİ LİDERLİK TARZI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: SEYHAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**Emel YILMAZ**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ**

**Şubat 2017, 170 Sayfa**

Bu çalışmanın amacı, çalışan Y kuşağının tercih etmiş olduğu liderlik tarzını Türk yönetim kültürü kapsamında incelemektir.

Çalışmanın evrenini Adana ilinde faaliyet gösteren bir ilçe belediyesinde yaşları 18 ile 36 arasında değişen belediye çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcılardan yaşları 26-36 arasında değişenlerle 18-25 arasında değişenleri I. ve II. yaş grubu Y kuşağı olarak çalışmada ayrıca değerlendirilmiştir. Bu ayrımdan yola çıkarak Y kuşağının ilk yarısında doğanlar ile ikinci yarısında doğanların tercih ettikleri liderlik tarzı arasında bir farklılaşma olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada, birincil veri elde etme yöntemlerinden biri olan anket yönteminden yararlanılmıştır. İki bölümden oluşan anket formları elden dağıtılarak veriler toplanmıştır. Araştırmada veri toplama amacı ile ilk bölümde araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile katılımcıların bazı sosyodemografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev, toplam hizmet süresi ve iş tecrübesi) bakılmıştır. Çalışmanın ikinci ve son bölümü ise katılımcıların tercih ettikleri liderlik tarzını ölçmeye yönelik liderlik ölçeği ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 22.0) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır. Kruskall whallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak man whitney-u testi testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada Dönüştürücü Liderlik boyutunun güvenirlik katsayısı  $\alpha=0,724$ ; Etkileşimci Liderlik boyutunun güvenirlik katsayısı  $\alpha=0,833$ ; Babacan Liderlik boyutunun güvenirlik katsayısı  $\alpha=0,774$ ; Hizmetkar Liderlik boyutunun güvenirlik katsayısı  $\alpha=0,867$  olarak bulunmuştur.

Araştırma sonucunda katılımcıların dönüştürücü liderlik tarzını etkileşimci, babacan ve hizmetkar liderlik tarzlarına göre daha fazla benimsedikleri, en az tercih ettikleri liderlik tarzının da babacan liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcılar iki farklı yaş aralığı olarak değerlendirildiğinde ise I. ve II. Y kuşağı çalışanlarının hizmetkar liderlik tarzı tercih puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülürken, dönüştürücü, etkileşimci ve babacan liderlik tarzı tercih puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ve sonuçlar literatür yardımı ile değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Y Kuşağı, Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Liderlik Tarzları, Türk Kültürü.

**ABSTRACT****AN EMPIRICAL SURVEY UPON THE PREFERENCE OF LEADERSHIP  
STYLE OF TWO DIFFERENT PERIODS OF GENERATION Y :  
SAMPLE OF SEYHAN MUNICIPALITY****Emel YILMAZ****MBA Thesis, Department of Business Administration****Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr. Murat KOÇ****February 2017, 170 Page**

The aim of this survey is to study the preference of leadership style of generation Y who is working, within the scope of Turkish management culture.

Municipal employees at the ages of 18 and 36 working at an active county-mayor in Adana constitute the population of this survey. The participants whose ages are changing between 25 and 36 are II. and 18 and 25 are also evaluated as I. age-group generation Y in the survey. Starting with this difference, whether there is a differentiation or not at the preference of leadership style of the participants born in the first and second half of generation Y has been tried to be determined.

One of the primary data acquisition methods questionnaire has been used in this survey. By handdelivery questionnaire forms consisting of two parts, the data has been gathered. To gather data in survey in the first part, some demografik characteristics (age, gender, marital status, educational level, job, total period of working and work experience) of participants have been viewed with “Personal Information Form” made up by researcher upon the literature.

Datas obtained in this survey have been analyzed using SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 22.0) programme. To evaluate the datas; numbers,percentage, average and standard deviation have been used as illustrative statistical methods.

Man Whitney U test has been used to compare quantitative consistent datas between two independent groups and Kruskall Whallis test has been used to compare

quantitative consistent data between more than two groups. The acquired findings have been evaluated in %95 confidence bounds and in %5 significance level.

In this survey the confidence coefficient of Converter Leadership size  $\alpha=0,724$ ; the confidence coefficient of Interactionist Leadership size  $\alpha=0,833$ ; the confidence coefficient of Fatherly Leadership size  $\alpha=0,774$ ; the confidence coefficient of Manservant Leadership size  $\alpha=0,867$  have been obtained.

As a result of this survey it has been achieved that the participants have adopted convertor leadership style more than interactionist, fatherly and manservant leadership styles and they have preferred the fatherly leadership style the least. Also when the participants have been evaluated as being at two different age ranges, there has been statistically a significant difference between the preference scores of manservant leadership styles of I. and II. generation Y whereas it has been identified that there hasn't been statistically a significant difference between the preference scores of convertor, interactionist and fatherly leadership styles of I. and II. generation Y. And the results have been evaluated with the help of literature.

**Key Words:** Generation Y, Leadership, Approaches of Leadership, Features of Leadership, Turkish Culture

## İÇİNDEKİLER

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| KAPAK.....               | i     |
| ONAY SAYFASI .....       | ii    |
| ETİK BEYANI.....         | iii   |
| İTHAF SAYFASI.....       | iv    |
| TEŞEKKÜR .....           | v     |
| ÖZET .....               | vi    |
| ABSTRACT.....            | viii  |
| İÇİNDEKİLER.....         | x     |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiv   |
| TABLolar LİSTESİ .....   | xv    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....   | xviii |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. GİRİŞ .....                        | 1 |
| 1.1. Problem Durumu.....              | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....          | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....         | 4 |
| 1.4. Araştırmanın Varsayımları .....  | 5 |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 5 |
| 1.6. Tanımlar .....                   | 5 |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....                                 | 7  |
| 2.1. Kuşak Kavramı Ve Kuşakların Sınıflandırılması ..... | 7  |
| 2.1.1. Kuşak Kavramı .....                               | 7  |
| 2.1.2. Kuşak Türleri .....                               | 8  |
| 2.1.2.1. Sessiz Kuşak (1925-1945) .....                  | 9  |
| 2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) .....        | 9  |
| 2.1.2.3. X Kuşağı (1965-1979) .....                      | 11 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.4. Y Kuşağı (1980-2000) .....                          | 11 |
| 2.1.2.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası Doğanlar) .....           | 11 |
| 2.1.2.6. Kuşakların Karşılaştırılması .....                  | 12 |
| 2.1.2.7. Türkiye de İş Yaşamda Kuşaklar .....                | 20 |
| 2.2. Y Kuşağının Özellikleri .....                           | 21 |
| 2.2.1. Y Kuşağı Tanımı .....                                 | 21 |
| 2.2.2. Y Kuşağı Özellikleri .....                            | 23 |
| 2.2.2.1. Karakter Özellikleri .....                          | 23 |
| 2.2.2.2. İş Alanı Özellikleri .....                          | 25 |
| 2.2.2.3. Sosyal Alan Özellikleri .....                       | 26 |
| 2.2.3. Yöneticilerin Y Kuşağı Algısı .....                   | 27 |
| 2.2.4. Y Kuşağının Yönetim Algısı .....                      | 29 |
| 2.3. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları .....                 | 30 |
| 2.3.1. Liderlik Tanımı ve Kapsamı .....                      | 30 |
| 2.3.1.1. Liderliğin Tanımı ve Gelişimi .....                 | 31 |
| 2.3.1.2. Liderde Bulunması Gereken Genel Özellikler .....    | 35 |
| 2.3.1.3. Liderlik Fonksiyonları .....                        | 37 |
| 2.3.1.4. Liderin Güç Kaynakları .....                        | 39 |
| 2.3.1.5. Lidere İhtiyaç Duyma Nedenleri .....                | 43 |
| 2.3.1.6. Lider ve Yönetici Ayrımı .....                      | 44 |
| 2.3.1.7. Liderliğin Yönetimdeki Önemi .....                  | 46 |
| 2.3.2. Liderlik Yaklaşımları .....                           | 47 |
| 2.3.2.1. Özellikler Yaklaşımı (Teorisi) .....                | 48 |
| 2.3.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....                       | 51 |
| 2.3.2.2.1. Ohio Üniversitesi Çalışmaları .....               | 51 |
| 2.3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....           | 53 |
| 2.3.2.2.3. Blake ve Mouton' un Yönetimsel Diyagramı .....    | 54 |
| 2.3.2.2.4. McGregor' un X-Y Teorisi .....                    | 57 |
| 2.3.2.2.5. Likert'in Sistem-4 Modeli .....                   | 58 |
| 2.3.2.3. Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımları .....        | 60 |
| 2.3.2.3.1. House'un Yol-Amaç Modeli .....                    | 61 |
| 2.3.2.3.2. Vroom Ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli ..... | 64 |
| 2.3.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ..... | 65 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yasam Eğrisi.....                                | 67  |
| 2.3.2.3.5. Fiedler'in Durumsallık Modeli .....                                                | 69  |
| 2.3.3. Liderlik Tarzları .....                                                                | 71  |
| 2.3.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları .....                                                   | 71  |
| 2.3.3.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı.....                                                      | 71  |
| 2.3.3.1.2. Demokratik–Katılımcı Liderlik Tarzı.....                                           | 72  |
| 2.3.3.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik Tarzı.....                                 | 72  |
| 2.3.3.2 Çağdaş Liderlik Tarzları .....                                                        | 73  |
| 2.3.3.2.1. Karizmatik Liderlik.....                                                           | 73  |
| 2.3.3.2.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik .....                                      | 74  |
| 2.3.3.2.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....                                        | 74  |
| 2.3.3.2.4. Hümanist (Babacan) Liderlik.....                                                   | 75  |
| 2.3.3.2.5. Hizmetkar Liderlik.....                                                            | 77  |
| 2.4. Yönetim – Kültür Kavramı Ve Türk Tipi Yönetim.....                                       | 80  |
| 2.4.1.Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları .....                                          | 80  |
| 2.4.2. Kültür Kavramı ve Özellikleri .....                                                    | 81  |
| 2.4.3. Yönetim-Kültür İlişkisi.....                                                           | 83  |
| 2.4.4. Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi ve Liderlik.....                          | 85  |
| 2.4.4.1. Güç Aralığı .....                                                                    | 86  |
| 2.4.4.2. Bireycilik ve Toplumculuk .....                                                      | 87  |
| 2.4.4.3. Erkeksilik ve Kadınsılık.....                                                        | 89  |
| 2.4.4.4. Belirsizlikten Kaçınma .....                                                         | 91  |
| 2.4.4.5. Uzun ve Kısa Döneme Yönelme .....                                                    | 92  |
| 2.4.4.6. Heveslilik ve Kısıtlılık .....                                                       | 93  |
| 2.4.5. Türk Kültüründe Liderlik.....                                                          | 94  |
| 2.4.6. Türk Yönetim Kültürünün Özellikleri .....                                              | 95  |
| 2.4.6.1. Türk Yönetim Kültürü'nün Tarihsel Gelişimi .....                                     | 95  |
| 2.4.6.2. Günümüz Koşulları ile Türk Yönetim Kültürü'nün Oluşumu ve Türk<br>Tipi Yönetim ..... | 97  |
| 2.5. Konu İle İlgili Araştırmalar .....                                                       | 103 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>3. YÖNTEM .....</b>                   | <b>105</b> |
| 3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli.....     | 105        |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....             | 105        |
| 3.3. Veri Toplama Araçları .....         | 105        |
| 3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği..... | 106        |
| 3.3.2. Babacan Liderlik Ölçeği .....     | 107        |
| 3.3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği .....   | 107        |
| 3.4. Verilerin Analizi .....             | 108        |
| 3.5. Geçerlilik ve Güvenirlilik .....    | 109        |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b> | <b>110</b> |
|----------------------------------|------------|

## BEŞİNCİ BÖLÜM

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>                                 | <b>129</b> |
| 5.1. Sonuçlar .....                                                 | 129        |
| 5.2. Öneriler .....                                                 | 134        |
| <b>6. KAYNAKLAR .....</b>                                           | <b>135</b> |
| <b>7. ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                            | <b>146</b> |
| <b>8. EKLER .....</b>                                               | <b>147</b> |
| 8.1. Ek-1: Anket İzin Belgesi.....                                  | 147        |
| 8.2. Ek-2: Demografik Bilgiler .....                                | 148        |
| 8.3. Ek-3: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....                        | 149        |
| 8.4. Ek-4: Babacan Liderlik Ölçeği .....                            | 150        |
| 8.5. Ek-5: Hizmetkar Liderlik Anketi.....                           | 151        |
| 8.6. Ek-6 Etik Kurulu İzini Talep Formu ve Onay Tutanak Formu ..... | 152        |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|               |                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>AOSB</b>   | : Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi                  |
| <b>GLOBE</b>  | : Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness |
| <b>İSMMMO</b> | : İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası           |
| <b>TÜİK</b>   | : Türkiye İstatistik Kurumu                                   |



## TABLOLAR LİSTESİ

|                    |                                                                                              |     |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2.1.</b>  | Çalışmada Kullanılan Kronolojik Kuşak Sınıflandırması .....                                  | 9   |
| <b>Tablo 2.2</b>   | Kuşakların Temel Özelliklerinin ve Sosyal Yapılarının Karşılaştırılması.....                 | 14  |
| <b>Tablo 2.3.</b>  | Kuşakların Teknoloji Konusunda Karşılaştırılması .....                                       | 16  |
| <b>Tablo 2.4.</b>  | Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması.....                            | 17  |
| <b>Tablo 2.5.</b>  | Kuşakların İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılımı .....                                          | 20  |
| <b>Tablo 2.6.</b>  | Türkiye’de Y Kuşağının Temel Özellikleri.....                                                | 22  |
| <b>Tablo 2.7.</b>  | Y Kuşağı İle İlgili Bazı Sosyal Mesajlar .....                                               | 24  |
| <b>Tablo 2.8.</b>  | Liderlik Tanımları.....                                                                      | 33  |
| <b>Tablo 2.9.</b>  | Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler .....                                                | 37  |
| <b>Tablo 2.10.</b> | Yönetici ve Lider Arasındaki Belirgin Farklılıklar .....                                     | 46  |
| <b>Tablo 2.11.</b> | Liderlik Yaklaşımları.....                                                                   | 48  |
| <b>Tablo 2.12.</b> | Stodgill' in Liderlik Özellikleri Sınıflaması .....                                          | 50  |
| <b>Tablo 2.13.</b> | Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Boyutları .....                          | 52  |
| <b>Tablo 2.14.</b> | X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri.....                                                     | 58  |
| <b>Tablo 2.15.</b> | Likert'in Sistem-4 Modeli.....                                                               | 60  |
| <b>Tablo 2.16.</b> | Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi) .....                                            | 66  |
| <b>Tablo 2.17.</b> | Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli .....                                                       | 70  |
| <b>Tablo 2.18.</b> | Hofstede Araştırmalarında Toplumların Güç Mesafesi Düzeyleri ve Türk Kültürü .....           | 86  |
| <b>Tablo 2.19.</b> | Hofstede Araştırmalarında Toplumların Bireycilik-Çoğulculukları ve Türk Kültürü .....        | 88  |
| <b>Tablo 2.20.</b> | Hofstede Araştırmalarında Toplumların Erkeklik-Dışılık Düzeyleri ve Türk Kültürü .....       | 90  |
| <b>Tablo 2.21.</b> | Hofstede Araştırmalarında Toplumların Belirsizlikten Kaçınma Düzeyleri ve Türk Kültürü ..... | 91  |
| <b>Tablo 2.22.</b> | Konu ile İlgili Araştırmalar .....                                                           | 103 |
| <b>Tablo 3.1.</b>  | Çok Faktörlü Liderlik Anketi .....                                                           | 106 |
| <b>Tablo 3.2.</b>  | Babacan liderlik ölçeği .....                                                                | 107 |
| <b>Tablo 3.3.</b>  | Hizmetkar Liderlik Ölçeği.....                                                               | 108 |
| <b>Tablo 4.1.</b>  | Y kuşağı Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri .....                                          | 111 |

|                    |                                                                                                                       |     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.2.</b>  | Y Kuşağının Birinci Yarısı ve İkinci Yarısında Doğanlara Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı .....                      | 112 |
| <b>Tablo 4.3.</b>  | Y Kuşağının Birinci Yarısı ve İkinci Yarısında Doğanlara Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler ..... | 113 |
| <b>Tablo 4.4.</b>  | Tercih Edilen Liderlik Tarzının Y Kuşağının Birinci Yarısı ve İkinci Yarısında Doğanlara Göre Ortalamaları.....       | 113 |
| <b>Tablo 4.5.</b>  | I. Y Kuşağında Cinsiyete Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....                                 | 114 |
| <b>Tablo 4.6.</b>  | I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Cinsiyete Göre Ortalamaları .....                                      | 115 |
| <b>Tablo 4.7.</b>  | II. Y Kuşağında Cinsiyete Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....                                | 115 |
| <b>Tablo 4.8.</b>  | II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Cinsiyete Göre Ortalamaları .....                                     | 116 |
| <b>Tablo 4.9.</b>  | I. Y Kuşağında Medeni Duruma Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....                             | 116 |
| <b>Tablo 4.10.</b> | I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Medeni Duruma Göre Ortalamaları .....                                  | 117 |
| <b>Tablo 4.11.</b> | II. Y Kuşağında Medeni Duruma Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler.....                             | 117 |
| <b>Tablo 4.12.</b> | II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Medeni Duruma Göre Ortalamaları .....                                 | 118 |
| <b>Tablo 4.13.</b> | I. Y Kuşağında Eğitim Düzeyine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler.....                            | 118 |
| <b>Tablo 4.14.</b> | I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları .....                                | 119 |
| <b>Tablo 4.15.</b> | II. Y Kuşağında Eğitim Düzeyine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler.....                           | 120 |
| <b>Tablo 4.16.</b> | II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları .....                               | 120 |
| <b>Tablo 4.17.</b> | I. Y Kuşağında Göreve Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....                                    | 121 |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.18.</b> I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Göreve Göre Ortalamaları .....                       | 121 |
| <b>Tablo 4.19.</b> II. Y Kuşağında Göreve Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....                 | 122 |
| <b>Tablo 4.20.</b> II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Göreve Göre Ortalamaları .....                      | 123 |
| <b>Tablo 4.21.</b> I. Y Kuşağında İş Tecrübesine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....          | 123 |
| <b>Tablo 4.22.</b> I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının İş Tecrübesine Göre Ortalamaları .....               | 124 |
| <b>Tablo 4.23.</b> II. Y Kuşağında İş Tecrübesine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....         | 125 |
| <b>Tablo 4.24.</b> II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının İş Tecrübesine Göre Ortalamaları .....              | 125 |
| <b>Tablo 4.25.</b> I. Y Kuşağında Toplam Hizmet Süresine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler .....  | 126 |
| <b>Tablo 4.26.</b> I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları .....       | 126 |
| <b>Tablo 4.27.</b> II. Y Kuşağında Toplam Hizmet Süresine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler ..... | 127 |
| <b>Tablo 4.28.</b> II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları .....      | 127 |
| <b>Tablo 4.29.</b> Red Edilemeyen Araştırma Hipotezlerine Yönelik Sonuçlar.....                                        | 128 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 2.1.</b> Liderin Güç Kaynakları.....                                      | 40  |
| <b>Şekil 2.2.</b> Özellikler Teorisinde Lider .....                                | 49  |
| <b>Şekil 2.3.</b> Ohio Üniversitesinin Dört Liderlik Yaklaşımı .....               | 52  |
| <b>Şekil 2.4.</b> Liderlik Matrisi.....                                            | 55  |
| <b>Şekil 2.5.</b> Yol-Amaç Teorisinin Ana Fikri .....                              | 62  |
| <b>Şekil 2.6.</b> Yol-Amaç Teorisinin Temel Bileşenleri .....                      | 63  |
| <b>Şekil 2.7.</b> Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tarzları .....                | 68  |
| <b>Şekil 4.1.</b> Tercih Edilen Liderlik Tarzının Kuşaklara İlişkin Diyagram ..... | 114 |



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Problem Durumu

“Kuşak” kelimesini Türk Dil Kurumu, “İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreç içerisinde hemen hemen aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer problemleri, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle sorumlu olmuş kişiler topluluğu” olarak tanımlamıştır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Ancak literatür araştırması sırasında, kuşak konusunun çok net kesin bilgiler içermediği ve kuşakların sınıflandırılmasıyla ilgili farklı görüşlerin olduğu gözlemlenmiştir. Kuşakların oluşumunda, o dönemde yaşanan önemli toplumsal ve politik olayların etkisi bulunmaktadır. Ancak hangi önemli olayların kişilere ya da toplumlara daha çok etki ettiği belli olmadığı için özellikle kuşak sınıflandırmalarında tarih aralıkları konusunda farklılıklar görülmektedir (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 8). Bu çalışmada kuşakların sınıflandırılması literatürde hâkim olan genel kanı biçiminde değerlendirilmiştir. Yirmi birinci yüzyılda kuşak sınıflandırılması; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı olarak yapılmaktadır (Adıgüzel, 2014: 165).

Çalışmamızda yer verdiğimiz Y kuşağı 1980-2000 yılları arasında dünyaya gelmiş bireyleri kapsamaktadır (Yücebalkan vd., 2013: 16). Genç nüfuslu bir ülke olan Türkiye’de, Y kuşağı oldukça geniş oranda yer tutmaktadır ve yakın gelecek de iş hayatında en çok paya sahip olan kuşak olacaktır (Demirkaya vd., 2015: 192).

Diğer kuşaklara oranla daha şanslı bir dönemde dünyaya gelen Y kuşağı ekseriyetle Bebek Patlaması ve X kuşağının çocukları ya da torunlarıdır. Dünyaya geldikleri dönemin daha olumlu şartlarda olması, Y kuşağının diğer kuşaklardan ayrılan birçok davranış şekli ve bakış açısı geliştirmesine sebep olmuştur (Çelik, 2014: 34). Yaşadıkları dönemin sahip olduğu refah düzeyi, ilerlemiş teknoloji, değişen zaman şartları, eğitim düzeyi ve bireylerin şekillenen karakteristik özellikleri bu kuşağı, diğer kuşaklardan ayırmış ve onları farklı kılan birçok özelliklere sahip olmalarını sağlamıştır (Çelik, 2014: 34).

Özellikle de yöneticileriyle uyuşmadığında sabretme eğilimi göstermeyen yakın vadede iş hayatında etkin rolü sahiplenecek Y Kuşağını anlamak, onları motive etmekte burada önem teşkil etmektedir. Genç kuşağın farklı beklentileri kendilerine liderlik eden

yöneticilerinin de etkilenmesinde ve değişim göstermelerinde etkilidirler (Acılioğlu, 2015: 14).

Liderlik belirlenen örgütsel amaçları başarıma doğrultusunda astları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve en önemlisi örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık, değişken ve öngörülemeyen bir yapıya sahip olması gibi nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Turan, 2011: 98). Fakat etkili lider, etkili yönetici her toplumda aynı olamamaktadır. Gün geçtikçe daha karmaşık olan ve dinamikleşen iş ortamında yöneticilerin de rolü değişmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda tartışılan geleneksel “yönetici” ve “lider” olgularına farklı yaklaşımlar getirilmektedir (Paşa, 2000: 225). Diğer bir önemli konu ise toplum kültürünün yönetim anlayışı üzerindeki etkisidir (Paşa, 2000: 226). Kültür ve kültürel değerler bir toplumda bireylerin motivasyonlarını, algılarını, iş ile ilgili değerlerini, beklentilerini, davranışlarını, ast ve üst ilişkilerine bakışlarını ve beklentilerini biçimleyen önemli bir olgudur (Ercan vd., 2015: 96).

Çeşitli toplumların sahip oldukları kültürlere bağlı olarak gözlemlenen mevcut ve ideal yönetici davranışları ve toplumun liderlerinden beklediği özellikler arasında belirgin bazı farklılıklar olduğu bulunmuştur (Paşa, 2000: 226).

Gerek karar alma, iletişim ya da başarının ödüllendirilmesi, gerekse inançlar, ideolojiler ve toplumsal tasarım, o toplumun kültürel yapısından soyutlanamaz (Sargut, 2015: 17). Kültürel farklılaşma konusunda dili, jest ve işaretleri, renkleri ve ürünleri rahatlıkla söyleyebiliriz. Sözelimi renklerin inanılmaz bir biçimde yanlış anlamaların kaynağı olabilir. İslam ülkelerinde popüler olan yeşil renk, cangıllar ülkesinde hastalığı, Fransa, İsveç ve Hollanda gibi ülkelerde kozmetikleri anımsatır (Sargut, 2015: 21).

Sonuçta kültürel farklılaşmalar örgütsel ve yönetsel davranışları etkileyecektir. Başka bir kültürün insanını verimli yapan, onu çalışmaya özendiren yöntem ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip gösteremeyeceği tartışılması gereken bir konudur (Sargut, 2015: 22). Başka bir ifadeyle, her toplum kendi yönetimini oluştururken, hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Eğer yöneticiler arzu edilen doğrultuda etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu iki unsuru eşit oranda göz önünde tutmak zorundadırlar. Yönetimin başarısı, bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır (Şahin, 2010: 26).

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve en önemlisi örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık, değişken ve öngörülemez bir yapıya sahip olması gibi nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Turan, 2011: 98). Liderlik, literatürde üzerine çok çalışma ve araştırma yapılan konulardan birisidir. Liderlik kavramı bugün hemen hemen her alanda sıkça kullanmakla birlikte, kavrama yönelik tanımlamada bazen sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Ve literatürde genel olarak liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak dikkat çekmektedirler.

Fakat neden her toplumda ve her durumda geçerli bir liderlik tarzı tanımlanamamaktadır? Bu çelişkili duruma pek çok açıdan cevap aranmış ve halen de cevap aranmaktadır. Bu noktada kültür kavramı cevaplardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her durumda ve her toplulukta geçerli olan bir tanımlama yapılamaması liderliğin kültürel açıdan incelenmesi konusunun gereğini gündeme getirmiştir (Demirel ve Kışman, 2014: 689).

Kültürün asıl özünü geleneksel düşünceler ve onlara ilişkin değerler oluşturur. Ve bu değer farklılıkları, çeşitli ülkelerdeki liderlik tercihlerinin bir belirleyicisi olabilir (Ergin ve Kozan, 2001: 40-41). Benzer şekilde, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlar aynı liderlik davranışına farklı anlamlar yükleyebilirler. Öyle ki, Den Hartog ve arkadaşlarının (1999) çalışmasında, farklı kültürel özelliklere sahip toplumlarda farklı liderlik prototiplerinin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örneğin, Japonya ve Çin gibi güç aralığının yüksek olduğu kültürlerde, bir liderin etkili algılanabilmesi için güçlü ve otoriteriyen olması gerekmektedir. Öte yandan, Avustralya ve Hollanda gibi güç aralığının düşük olduğu kültürlerde ise, etkili bir lider, eşitlikçi ve katılımcı olmak durumundadır (Aktaran Aygün ve Doğramacı, 2013: 106).

Y kuşağı olarak tanımlanan 1980-2000 yılları arasında dünyaya gelen bireyler, Türkiye İstatistik Kurumunun 2015 yılı verilerine göre iş gücü içindeki payı 14.288 iken istihdamdaki payı ise 12.366 ile toplam istihdam içerisinde en büyük payı oluşturmaktadır.

Buradan yola çıkarak genç nüfuslu bir ülke olan Türkiye de oldukça geniş oranda yer tutan potansiyel iş gücü olarak Y kuşağının tercih ettiği liderlik tarzını, yönetimin ve

liderliğin kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak her kültürde aynı olmayışı yönetim kültür bağlamında Y kuşağının tercih ettiği liderlik tarzını bulmayı gündeme getirmiştir. Literatürde Y kuşağının liderlik tercihi ile ilgili çalışmalar varken bu kavramı kültürel açıdan anlamaya çalışan araştırma bulunmamaktadır.

Ve bu çalışmada araştırma sorumuz olan “Y kuşağının tercih etmiş olduğu liderlik tarzı nedir?” sorusunu Türk yönetim kültürü bağlamında cevap aradık.

Bu yönüyle bir literatür taraması niteliğinde önce kuşak kavramını tanımlanmış, kuşak sınıflandırması ve kuşakların farklılaşan özelliklerini incelenmeye çalışılmış, bu farklılıklar arasında dikkat çekici olan Y kuşağının özellikleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde liderlik teorileri incelenmiş daha sonra da kültür boyutunda yapılan en önemli çalışmalardan biri olan Hofstede’nin kültür boyutları açısından Türk yönetim kültürü liderlik boyutlarında incelenerek Y kuşağı’ nın tercih ettiği liderlik tarzını Türk yönetim kültürü ile değerlendirilmesi çalışmada yapılmıştır.

Bu farklılıkları anlamak ve örgüt ikliminde oluşan ya da oluşabilecek çatışmaları önlemek kuşakları anlamaktan geçmektedir

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Kuşakların kişilik özellikleri, yönetim algısı, yönetimle ilişkisi ve liderlik tarzı beklentilerinin saptanması yönetim organizasyon çalışmaları için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle son zamanlarda kuşakların yönetim algısı üzerine yapılan araştırmalar gittikçe artmaktadır (Demirkaya vd. 2015:199). Literatürde Y kuşağının liderlik tercihi ile ilgili çalışmalar varken bu kavramı kültürel açıdan anlamaya çalışan araştırma bulunmamaktadır.

Bu çalışma, genç nüfuslu bir ülke olan Türkiye’ de ve yakın gelecekte yoğun bir şekilde iş hayatında yer alacak olan potansiyel iş gücü olarak, çalışan Y kuşağının tercih ettiği liderlik tarzını demografik özelliklere göre ve Hofstede’nin kültür boyutları açısından Türk yönetim kültürü liderlik boyutlarında incelemiştir. Çünkü örgütler çalışanların arzuladıkları ve onların lider olarak kabul edecekleri kişileri lider olarak konumlandırırlarsa, verimlilik, lider – üye uyumu ve etkinlik artacak; böylece örgüt amaçlarına ulaşarak devamlılığını sağlayabilecektir ( Akdemir, 2013: 13).

Bu çerçevede araştırma Y kuşağı konusunda literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca tüm sektörlerde yöneticilere, kurumlarında var olan Y kuşağı çalışanlarını anlamaları ve

onların işletme verimliliğine olan katkı oranlarını maksimum düzeye çıkarma konusundaki çalışmalarına rehber olabilecektir. Araştırmanın, kurumların insan kaynakları planlamasından sorumlu olan birimlere ve yöneticilere yol gösterici olması umulmaktadır (Çelik, 2014: 2)

#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan katılımcıların veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklere samimi ve içten yanıt verdikleri varsayılmaktadır.
2. Araştırmadan elde edilen anketlerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiki yöntemlerin yeterli olduğu varsayılmaktadır.
3. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
4. Uygulanan araştırma yönteminin ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin bu araştırmanın amacına uygun yöntemlerden oluştuğu varsayılmıştır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, 2016 yılında Y kuşağı olarak tanımlanan 18-36 yaş arasındaki yerel belediye çalışanları ile sınırlıdır
2. Araştırma, ankette yer alan değişkenler ve sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma yapıldığı yer itibari ile Adana ili ile sınırlıdır.
4. Söz konusu yaş gruplarında az sayıda üst düzey yöneticiye ulaşılabilmektedir.
5. Araştırmaya katılanlar tamamını çalışanlar oluşturmuştur.

#### 1.6. Tanımlar

**Kuşak:** Aynı bir zaman aralıklarında dünyaya gelmiş, aynı dönemlerde yaşamış, belirli bir dönemin önemli olayları tarafından şekillendirilmiş, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu topluluk olarak ifade edilmektedir (Öz, 2015: 5).

**Y Kuşağı:** 1980-2000’lu yıllar arasında doğanlar Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 8). Y Kuşağı olarak adlandırılan bu grup adını, sürekli sorgulayan yapısı gereği İngilizce’ deki “ WHY” kelimesinden almıştır

(Yolaçan, 2016: 4). Y nesli şu ana kadar yaratılmış en eğitimli, en teknolojiye açık, bilgiyi kaynaklarından öğrenebilen, global olarak dünyayı keşfetmeye çalışan insan topluluğudur. ([www.tr.wikipedia.org](http://www.tr.wikipedia.org). Erişim Tarihi:24.05.2016).

**Lider:** Lider, insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008: 3).

**Liderlik:** Liderlik; bir grubun ve ortak amaçlarının varlığında anlam kazanan bir etkileme ve bir süreçtir. Liderlik süreci şu şekilde ifade edilmektedir;

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar)

Bu sürecin esasını, bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturmaktadır (Bakan, 2008: 3).

**Yönetim:** Yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi eylemlerinin toplamıdır (Çağlar, 2001: 127).

**Kültür:** Bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten beri değişerek devam eden, kendine özgü, sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini oluşturan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Topluma bir kimlik kazandıran, dayanışma ve birlik duygusu verdiği toplumda düzeni de sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünüdür (<https://www.kultur.gov.tr>).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Kuşak Kavramı Ve Kuşakların Sınıflandırılması

##### 2.1.1. Kuşak Kavramı

Bir birey dünyaya geldiğinde, o birey belirli zaman çerçevesinde doğan tüm bireylerin oluşturduğu grubun ya da toplumun bir parçası haline gelir. Belirlenmiş olan bazı yılları kapsayan bu zaman dilimleri, bir kuşak sınıflandırılması için mihenk taşı olur. Bu mihenk taşlarının arasında kalan zaman dilimlerini oluşturan kuşak kavramı, kaynaklarda pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır (Mücevher, 2015: 3). Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü'nde, "Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu.", Türk Dil Kurumu Toplum Bilimi Terimleri Sözlüğü'nde, "Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon." ve Türk Dil Kurumu Tarih Felsefesi ve Kültür Tarihinde ise "Yeni bir anlayışta yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu." olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Arastırmacılar ve sosyal bilimciler kuşağı, bazı göze çarpan tarihsel ve sosyal tecrübeleri, belirli zaman diliminde, beraber yaşamış insanları belirtmek için kullanmaktadırlar (Çorum, 2012: 13).

Kuşakların yaşamış olduğu değişik ortamlar ve farklı yetiştirme tarzlarından kaynaklı bazı farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar; kuşaklar arasında hem karakter, hem iş yaşamları, hem de sosysal yaşamlarında önemli ayrışmalar olduğunu göstermektedir (Yüksekbilgili, 2015: 260). Örneğin Lower (2008) her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunu belirtmiştir (Aktaran. Yüksekbiğili, 2015: 260).

Yani kuşak (jenerasyon) üyeleri doğarlar, okula başlarlar, ortalama aynı dönemde çocukları olur, aşağı yukarı aynı yaşlarda emekliye ayrılırlar. Bunun yanı sıra, savaşlar olduğunda, teknolojik bir gelişme yaşandığında veya sosyal farklılıklar

yaşandığında yine hepsi ortalama yakın yaşadılar. Bu değişimler de çoğunun hayatında birbirine yakın etkilere ve etkilerde benzer davranış özelliklerini ortaya çıkarır. Mesela Dünya savaşlarının yaşandığı dönemde yaşamayan bizler için hayatını her an kaybetme korkusu çok da geçerli değildir (Etlican, 2012: 3).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak kuşak kavramı, aynı bir zaman aralıklarında dünyaya gelmiş, aynı dönemlerde yaşamış, belirli bir dönemin önemli olayları tarafından şekillendirilmiş, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu topluluk olarak ifade edilmektedir. Her kuşağın kendine ait özellikleri, davranışları, eğilimleri ve değer yargıları vardır (Öz, 2015: 5).

### 2.1.2. Kuşak Türleri

Aynı dönemlerde yaşayan, belirli olgulara ve olaylara yönelik ortak bir bilinç, fikir ve deneyimlere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlanan kuşak; benzer değer sistemlerini yansıtmaları bakımından sınıflandırılmaktadır (Koç vd., 2016: 176).

Yapılan araştırmalara göre her kuşağın kendine has karakteristik özellikleri, değer yargıları, tutumları, davranışları, güçlü ve zayıf yönlerinin bulunması kuşaklararası iletişimi etkilemekte ve ayrıca iş görme anlayışlarını da değiştirmektedir. Bu sınıflandırma; “farklı kuşakların bakış açıları ve çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek ve sağlıklı bir kültürel yapının inşasını sağlayabilmek için” zorunlu hale gelmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 170).

Literatür araştırması sırasında, kuşak konusunun çok net kesin bilgiler içermediği ve kuşakların sınıflandırılmasıyla ilgili farklı görüşlerin olduğu gözlemlenmiştir. Kuşakların oluşumunda, o dönemde yaşanan, gerçekleşen önemli olaylar göz önüne alınarak zaman aralıklarından bahsedilmiştir (Berkup, 2015: 58). Fakat kuşak sınıflandırmalarında zaman aralıkları konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Çünkü hangi önemli olayların kişilere ya da toplumlara daha çok etki ettiği belli değildir (Göktaş ve Çarkçı, 2015: 8).

Kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasında fikir farklılıkları olmakla beraber Akdemir (2013) çalışmasında bugünün toplumunu genel olarak beş kuşak olarak ele almıştır. Günümüzde dünyada var olan bu beş kuşak, birçok kaynakta farklı adlarla nitelendirilmekle beraber genel olarak; Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması

(1946-1964), X Kuşağı (1965-1980), Y kuşağı (1980-2000), ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası) şeklinde tanımlanmaktadır (Akdemir vd., 2013: 14).

Bu çalışmada kullanılan kronolojik kuşak sınıflandırmaları, literatürde hâkim olan genel kanı biçiminde değerlendirilmiş ve bugünün işgücünü oluşturan beş kuşağın doğum yılları Tablo 2.1’de yer almaktadır.

**Tablo 2.1.** Çalışmada Kullanılan Kronolojik Kuşak Sınıflandırması

| Kuşak Adı       | Kronolojik Kuşak Sınıflandırması |
|-----------------|----------------------------------|
| Sessiz Kuşak    | 1925-1945                        |
| Bebek Patlaması | 1946-1964                        |
| X Kuşağı        | 1965-1979                        |
| Y kuşağı        | 1980-2000                        |
| Z Kuşağı        | 2000-                            |

**Kaynak:** Ayhün, 2013; Çetin ve Başol, 2014; Koç vd., 2016; Arslan ve Staub, 2015 dan uyarlanmıştır.

#### 2.1.2.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)

Sessiz Kuşak, 1925 ve 1945 yılları arasında doğmuş ve günümüzde 70 ile 90 yaş aralığında olan kişileri kapsamaktadır. Dünya’da, Büyük Buhran/Ekonomik Kriz ve II. Dünya Savaşı; Türkiye’de Cumhuriyet Dönemi gibi gelişmeler zamanında doğan bu kuşak mensuplarının çocukluk dönemleri büyük bir ekonomik sıkıntı içerisinde geçirmiştir (Mücevher, 2015: 7-8).

Yerel sosyal gruplar, komşuluk ilişkileri ve geniş aileler bu kuşağın kültürel öğelerindendir. Bu kuşağın temel değerleri ise otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlıktır. Yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır (Akdemir, vd., 2013: 14).

Çalışma hayatında diğer kuşaklara göre daha az yer bulan bu kuşak, iş hayatlarında hiyerarşiyi kabul eder, otoriteye saygı duyar, kendilerini işe ve kuruma adar, görevini her şeyin önünde tutarlar (İşçimen, 2012: 5). Çalışkan, tutarlı, detaycılardır (Çorum, 2012: 14).

#### 2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

Sessiz Kuşağın’ ın çocuklarından oluşan Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin literatürde genellikle 1946-1964 yılları arasında doğdukları kabul edilmektedir. Bebek

Patlaması kuşağı denildiğinde akla ilk gelen kuşağın devasa nüfus sayısıdır ( Toruntay, 2011: 70). Yapılan kuşak sınıflandırmaları arasında en geniş kuşağın bu kuşak olduğu belirtilmektedir. Sayıları yadsınamayacak büyüklüktedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası uzun süren savaş döneminde kadınların çocuk sahibi olmasını zorlaştıran doğa ve savaş dönemin getirdiği yaşam şartları, savaş bitimiyle beraber bebek açığını kapatabilmek adına doğurganlığı arttırmıştır (Berkup, 2015: 67).

Bu dönemde dünyaya gelenler, sayıca fazla olmalarından dolayı toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilirler (Akdemir, vd., 2013: 14). 2007 yılında CQ Press tarafından yayınlanan makalede bebek patlaması kuşağı ile beraber artan nüfusun tarihsel olarak etkileri; 1940 - 1950’ lerde artan nüfus ile beraber şehrin çevresindeki yerleşim alanlarının gelişmesinde, 1960’ larda kolej eğitiminin artmasında, son olarak 1990’ larda emeklilik sistemlerinin ve fonlarının oluşturulmasında aktif rol oynamışlardır (Demirkaya vd., 2015: 188).

ERC 2011 Raporu' na göre bu kuşaktaki kişiler idealist çalışmayı seven, kararlı, sadık ve kanaatkardırlar (Adıgüzel vd, 2014: 172). Bu kuşak üyeleri uzun saatler boyunca çalışmanın önemli olduğuna inanır. Kıdem ve sadakatlerine bağlı olarak yükselmek isterler ve uzun dönemli istihdam düşüncesi ile işletmede yer almaktadırlar (Öz, 2015: 7). Sessiz Kuşağın aksine “Çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemişlerdir. Kendi kendilerini motive edebilen bu kuşak üyeleri çok çalışmanın ve fedakarlık yapmanın başarılı olmak için gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Kendi kendilerini motive edebilen bu kuşak, Sessiz Kuşağın aksine “Çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş ve çok çalışmanın ve fedakârlık yapmanın başarılı olmak için ödenen bir bedel olduğunu düşünmektedirler. Aileleride dahil iş hayatını herşeyden daha çok önemseyen bu kuşağın öncelikli tercihi maaştır. Bunun yanında işbirliğine, takım çalışmasına ve takım tolantılarına değer veren bu kuşak yöneticilerine karşı da sadakat duyguları yüksektir (Öz, 2015: 7).

Türkiye’ de ise bu kuşak üyeleri 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ilk Türkiye Cumhuriyeti İhtilali ile cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanmasına, o dönemin başbakanı Adnan Menderes’in idamına şahit olmuşlardır. Ordu, hükümet ve üniversite kurumlarının özgürlük ve bağımsızlığına karşı gerçekleştirilen demokratik olmayan uygulamaları gören bu kuşak çok partili döneme geçiş sancılarını uzun yıllar yaşamıştır (Toruntay, 2011: 71).

### 2.1.2.3. X Kuşığı (1965-1979)

1965 ile 1979 yılları arasında dünyaya gelmiş olan insanlar bu kuşığı temsil etmektedirler. Bebek Patlaması kuşağının gölgesinde büyüdülerinden bu kuşağında özelliklerini taşırlar (Demirkaya, 2015: 189). Türkiye açısından X kuşağı, ara kuşak manasına gelen “geçiş dönemi çocukları” olarak da ifade edilmektedir. Bu kuşağın geçiş denilmesinin nedeni; 1965-1979’ lu yıllarda dünyada önemli değişimlerin yaşanmaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 8).

Bu kuşaktaki insanlar, dünya genelinde, Challenger Faciası, Berlin Duvarı’nın yıkılışı, petrol krizi (Mücevher, 2015: 11), Türkiye’de ise 68 Kuşağı gelişmeleri, sinema, sağ-sol çatışmaları, petrol krizleri, ekonomik sarsıntılar, üniversite olayları, televizyon dönemin en önemli olgularıdır (Toruntay, 2011: 73). Türkiye’de de kadınlar bu dönemde yoğun olarak iş gücüne katılmaya başlamışlar ve daha az çocuk sahibi olmuşlardır. İnsanlar daha iyi yaşamak için paraya daha fazla odaklanmışlar ve bireycilik önem kazanmıştır (Toruntay, 2011: 73).

### 2.1.2.4. Y Kuşığı (1980-2000)

1980-2000’lu yıllar arasında doğanlar Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 8). Günümüzde 17 ile 36 yaş aralığında olan Y Kuşağı üyeleri, Körfez Savaşı’nın, Irak Savaşı’nın, dünya çapında terör saldırılarının ve doğal afetlerin yaşandığı, internet, Google, MSN, MP3, dijital kameralar ve cep telefonlarının tüm dünyada yaygın hale geldiği bir zaman aralığında yaşamışlardır (Mücevher, 2015: 13).

### 2.1.2.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası Doğanlar)

2000 yılından sonra doğanların oluşturduğu Z kuşağı üyeleri tamamen teknolojik bir çağda dünyaya gelmişlerdir. (Akdemir, 2013: 15). Günümüzde en büyüğü lise çağında bulunan bu kuşağa internet kuşağı da denilmektedir (Demirkaya, 2015: 189).

Z kuşağının, diğer kuşaklara göre en büyük farkı internetin ve teknolojinin içinde doğmuş olmalarıdır. İletişim araçlarını kullanmada yenilikleri takip eden bu kuşak, iş arkadaşlarıyla dost olmayı tercih ederler (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 9). Yeniliğe açık, haberleşmek için e-posta yerine sosyal medyayı kullanırlar. Arkadaşlık

ilişkilerini ise genellikle Facebook üzerinden yürüten, teknoloji bağımlısı ya da tutkunu olmayıp, teknolojiyi doğal yaşam standardı olarak gören bir kuşaktır. Temel değerleri; öğrenmek, paylaşmak ve üretmektir (Göktaş ve Çarıkçı, 2015: 9).

#### 2.1.2.6. Kuşakların Karşılaştırılması

Farklı kuşakları içeren bir toplulukta kişilerin hangi kuşakta yer aldıklarını anlamak için kimliklerine bakmaya gerek yoktur, çünkü her bir kuşak farklı kişilik ve davranış özelliklerine sahiptir (İzmirlioğlu, 2008: 46). Farklı dönemlerde doğan ve çağın gereklilikleri ile bambaşka koşullarda büyüyen kuşak üyeleri, yaşama bakışlarından, aile yaşantılarına, eğitim süreçlerinden iş hayatına, tüketim alışkanlıklarından teknoloji bağımlılıklarına kadar pek çok farklı konuda farklı karakteristik özelliklere sahiptirler (Berkup, 2015: 114). Yaşanan değişimler doğrultusunda şekillenen yeni kuşaklar, yeni koşullar çerçevesinde geliştirdikleri yeni tutumları ile her bir döneme damgasını vurmuşlardır (Berkup, 2015: 47).

Fakat her yeni kuşağın sahip olduğu özellikler ve olaylara karşı takındıkları tutumlar bir önceki kuşak tarafından hoş karşılanmaz. Her kuşakta – kuşak çatışmasında ortaya çıkan problem; yeni kuşaklar eski kuşakların onları anlamadığını düşünmesi ve eski kuşakların da yeni kuşakları değerlere önem vermemekle eleştirmesidir (Berkup, 2015: 47). Üstelik bu durum sadece günümüzde karşılaşılan bir konu değildir. Tarih boyunca her bir kuşağın kendisinden sonraki kuşağı eleştirdiği ile ilgili notlara rastlamak mümkündür. Burada kaçırılan nokta bireylerin tarihin koşulları ile değerlendirmenin gerekliliğidir (Berkup, 2015: 47). Örnek vermek gerekirse;

*M.Ö. 3500-M.Ö.2000 “Şu gençliğin hali ne olacak?” (Sümerler’in Çivi Yazıtı)*

*M.Ö. 427-347: “Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalarıdır. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar (Plato).*

*M.Ö. 700: “Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar sorumsuz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar”*

(Hesiod).

M.Ö. 470-399 “Bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşünüy, saygısız, başkaldıran, geveze ve doyumsuzdur” (Sokrates)

1050-1115 “Dünya zor zamanlar geçiriyor. Bugünün gençleri kendilerinden başka hiç kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar...” (Peter the Hermit)

Çalışmanın bu bölümünde de farklı kuşak kategorilerinde değerlendirilen Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı’ nın karakteristik özellikleri, aile yapıları, tüketim harcamaları, sosyal yapıları ve teknolojiye bakış açılarının karşılaştırılması yapılmaktadır.



**Tablo 2.2** Kuşakların Temel Özelliklerinin ve Sosyal Yapılarının Karşılaştırılması

| Temel Özellikler                                     | Sessiz Kuşak                                                                                                                                                                                                                               | Bebek Patlaması Kuşağı                                                                                                                                                                                                                   | X Kuşağı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Y Kuşağı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Z Kuşağı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Karakteristik Özellikler</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Otoriteye saygı ve bağlılık,</li> <li>· Disiplinli,</li> <li>· İtaatkar,</li> <li>· Resmîyet,</li> <li>· Vatanseverlik,</li> <li>· Ahlak kurallarına saygı,</li> <li>· Kurallara uyum.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Otoriteye şüpheyile yaklaşma,</li> <li>· İyimserlik,</li> <li>· Katılım ve müdahale,</li> <li>· Rasyonellik,</li> <li>· Bencillik (Ben Nesli),</li> <li>· Hırslı olma.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Otoriteye şüpheyile yaklaşma ve otoriteyi</li> <li>· Sorgulama isteği,</li> <li>· Şüphencilik,</li> <li>· Eğlence,</li> <li>· Resmi olmama,</li> <li>· Duygusallık ve rasyonelliğin dengesi,</li> <li>· Değişime açık olma,</li> <li>· Farklılıklara karşı hoşgörü,</li> <li>· Yaratıcı yetenek sahibi olma,</li> <li>· Bağımsızlık.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Otoriteye güvensizlik,</li> <li>· Gerçekçilik,</li> <li>· Ekstrem eğlence,</li> <li>· Sosyal bilinç,</li> <li>· Sonuç odaklılık,</li> <li>· Duygusallık.</li> <li>· Dijital yatkınlık,</li> <li>· Değişim ve farklılık,</li> <li>· Fark yaratma,</li> <li>· Özgür ruh,</li> <li>· Sabırsızlık,</li> <li>· Küresel bakış açısı,</li> <li>· Sorumluluk alma isteği,</li> <li>· Neden sorusu,</li> <li>· Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme yatkınlığı.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Teknolojik bağımlılık,</li> <li>· Sorumluluk verildiğinde</li> <li>· Başarıyla tamamlama,</li> <li>· Küresel dünya vatandaşlığı,</li> <li>· 7/24 çevrim içi olma,</li> <li>· Sürekli bağlı olma (connected),</li> <li>· Sabırsızlık, hemen isteme,</li> <li>· Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme yeteneği,</li> <li>· Hız.</li> </ul> |
| <b>Aile Yapısı (Çocuk Olarak)</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Geleneksel, çekirdek aile.</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· İlgili aile.</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Çalışan aile,</li> <li>· Yüksek boşanma oranı.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Birleşmiş aile,</li> <li>· Yüksek ilgili helikopter aile.</li> <li>· Aile işin çok önünde olan, en değerli kavram.</li> <li>· Her konuda aileye danışma ve güvenme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Yüksek ilgili, her isteği yerine getiren ikinci tür helikopter aile.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Aile Sahibi Olma (Evlenme –Bebek Sahibi Olma)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mutlaka olması gereken,</li> <li>· Baba çalışmalı, anne evde Çocukları büyütmeli,</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>· İşten vakit bulunursa evlilik olmalı,</li> <li>· Aile işin önüne geçerse bu engel kaldırılmalı,</li> <li>· Kariyeri engellememesi adına bebek sahibi olma geç dönemlere bırakılmalı.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Geç evlenme,</li> <li>· Bebek sahibi olmaya şüpheli yaklaşım.</li> <li>· Aileye değer verme.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Geç evlenme,</li> <li>· Bebek sahibi olunmalı.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Eğlence Aracı</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Radyo,</li> <li>· Arkası yarınlr,</li> <li>· Dans salonları,</li> <li>· Açık hava sinemaları,</li> <li>· İyi gelecek, umut,</li> <li>· Vatanseverliğe dair, mutlu sonlu filmler</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Televizyon,</li> <li>· Gerçekçi, mutsuz sonları da olabilen filmler.</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Carpe Diem kuşağı,</li> <li>· MTV,</li> <li>· Alternatif müzik tarzları,</li> <li>· Mutlu sonlarla biten filmler.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Dijital kuşak,</li> <li>· İnternet,</li> <li>· Az miktarda televizyon,</li> <li>· Teknoloji temelli ve çevrim içi oyunlar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>· İnternet,</li> <li>· Çevrim içi oyunlar,</li> <li>· Teknoloji temelli oyunlar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tüketim Olgusu</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>· İhtiyaç çerçevesinde</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tüketim gerekli olduğunda</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Reklamlara ve tüketime karşı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· İlk konu ‘ailenin parasını harca’.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Yeni teknoloji</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                    |                                                                             |                                                                                           |                                                                     |                                                                                                                  |                                                                              |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | alışveriş,<br>· Sakla samanı gelir zamanı anlayışı.                         | yapılmalı.<br>· Kalıcı harcamalar (ev, araba vb.)<br>· Çocuklara harcama yapma ön planda. | tedbirli,<br>· Tüketime şüpheli yaklaşım,<br>· Mümkünse yapılmamalı | · Ürün ve hizmetlerin uzun ömürlü tüketicisi olma eğilimi,<br>· Prestij kazandıracak tüketimler tercih edilmeli. | doğrultusunda tüketim,<br>· Tüketimde aileyi yönlendirebilir konumda.        |
| <b>Marka Sadakati</b>              | · Yok                                                                       | · Yok,<br>· Markayı önemsememe                                                            | · Markaya güvenirse marka sadakati olur,<br>· Markayı tanıma.       | · Var,<br>· Aşırı marka bağlılığı.                                                                               | · Yok.                                                                       |
| <b>Para Kavramı</b>                | · Alışverişte nakit ödeme,<br>· Para kötü günler için bir kenara konulmalı. | · Alışverişte şimdi al, sonra öde,                                                        | · Kaygılı ve tutucu,<br>· Para biriktirilmeli.                      | · Aile desteğiyle gelen para,<br>· Para harcamak için kazanılır, harcanmalı.                                     |                                                                              |
| <b>Sosyal Olaylara Bakış Açısı</b> | · Otoritenin çizdiği sınırlarda kalınmalı.                                  | · Reformlar yapılmalı,<br>· Hareketler ile dünya değiştirilebilir.                        | · Asi kuşak,<br>· Sosyal olaylara destek verme.                     | · Sosyal bilinci en yüksek kuşak.<br>· Dünyanın daha iyi bir yer olması için ilgi.                               | · Y Kuşağı gibi sosyal olaylara karşı ilgili ve bilinçli olması beklenmekte. |

**Kaynak:** Berkup, 2015: 117-123

**Tablo 2.3.** Kuşakların Teknoloji Konusunda Karşılaştırılması

| <b>Teknolojik Bakış Açıları</b>                  | <b>Sessiz Kuşak</b>     | <b>Bebek Patlaması Kuşağı</b> | <b>X Kuşağı</b>                                                     | <b>Y Kuşağı</b>                                                      | <b>Z Kuşağı</b>                                         |
|--------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Teknoloji.....</b>                            | · nedir?                | · gerekliyse kullanılır,      | · kolaylıklar sağlar.                                               | · vazgeçilmezdir.                                                    | · doğal yaşamın önemli bir parçasıdır.                  |
| <b>Teknolojiyle İlişki</b>                       | · Teknoloji yoksunu.    | · Teknolojiye uzak.           | · Teknolojiyle düşük ilişki.                                        | · Teknolojiyle büyüyen, yüksek ilişki                                | · Teknolojiye doğan                                     |
| <b>En sık kullanılan teknoloji</b>               | · Radyo                 | · Televizyon                  | · Televizyon,<br>· Kişisel bilgisayarlar,<br>· Gerekğinde internet. | · Dizüstü Bilgisayar,<br>· İnternet,<br>· Akıllı telefon             | · İnternet,<br>· Tablet bilgisayar,<br>· Akıllı telefon |
| <b>Teknoloji ne zaman, ne amaçla kullanılır?</b> | · Çok nadiren, iş için. | · Gerekğinde, iş için.        | · Sıklıkla, iş ve sosyal yaşam için.                                | · Sürekli, bazı gereksinimlerin giderilmesi, iş ve sosyal yaşam için | · 7/24, her türlü gereksinimi karşılamak için           |
| <b>İletişimde teknoloji</b>                      | · Telefon               | · Telefon                     | · E-posta x SMS                                                     | · E-posta,<br>· SMS,<br>· MMS, Anlık mesajlaşma.                     | · Anlık mesajlaşma,<br>· 7/24 çevrimiçi iletişim        |
| <b>Teknolojiye adaptasyon</b>                    | · Yok.                  | · Çok zor.                    | · Mecburi adaptasyon.                                               | · İsteyerek ve severek adaptasyon                                    | · Gerekli değil.                                        |
| <b>Sosyal medya kullanımı</b>                    | · Yok                   | · Küçük bir kesim.            | · Az vakit geçirme                                                  | · Vaktinin önemli bir oranını geçirme.                               | · Sosyal medyada yaşama.                                |

**Kaynak:** Berkup, 2015: 117-123

**Tablo 2.4. Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması**

| <b>İş Değerleri ve İş Yaşamına Bakış Açıları</b>        | <b>Sessiz Kuşak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Bebek Patlaması Kuşağı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>X Kuşağı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Y Kuşağı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerler Ve İnançlar</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çok çalışma,</li> <li>Kurallara uyma,</li> <li>Sorgulamama ve sadakat,</li> <li>Otoriteye saygı</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışmak için yaşama,</li> <li>İşkolik</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşamak için çalışma</li> <li>Uzun çalışma yerine akılcıca çalışma,</li> <li>Yapı ve yönlendirilme isteği,</li> <li>Şüphencilik</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Önce yaşama daha sonra çalışma,</li> <li>Eğlenerek çok çalışma,</li> <li>Çoklu görevler,</li> <li>Girişimcilik,</li> <li>Farklılıklara karşı tolerans</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| <b>İş Başarısı İçin Eğitim Hayatı</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bir rüya</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bir vatandaşlık hakkı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oraya gidebilmek için bir yol</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>İnanılmaz yüksek fiyatlı bir harcama</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Kariyer Gelişimi</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kariyer önemli değildir,</li> <li>Dirsek çürütmek,</li> <li>Kariyere dair en üstü düzey istek, işletmede birkaç adım yükselilebilir,</li> <li>Sadakatini kanıtlamanın gelişime katkısına inanma,</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gösterişli bir kariyer,</li> <li>Tek bir işletmede fırsatlar doğrultusunda kariyer geliştirmeye odaklanma,</li> <li>Yeteneğe dayalı değil kıdeme dayalı yükselme,</li> <li>Uzun çalışma saatleri ile kendini ispat etme</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esnek bir kariyer,</li> <li>İşletme içerisinde ve dışında daha fazla derece ve tecrübe için kariyer gelişimine proaktif yaklaşım,</li> <li>Tüm seçenekleri bilme isteği</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Paralel (Çoklu) kariyerler,</li> <li>İş hayatına daha fazla tecrübe ile girme,</li> <li>Fırsatlar ve deneyimler isteme,</li> <li>Kariyer hedefinde sık sık ve hızlı değişme</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| <b>Çalışma Tarzı</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kendisinden istenilen şekilde, yerde ve zamanda çalışma,</li> <li>Uzun saatler çalışmanın gerekli görülmesi,</li> <li>Çalışma yeri sadece ofis,</li> <li>Doğrusal çalışma tarzı</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uzun süreli çalışma,</li> <li>Çalışma saatleri</li> <li>konusunda X'lere sinir olma,</li> <li>Çalışma yeri sadece ofis,</li> <li>Yapılandırılmış çalışma tarzı</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sonuç elde edilinceye kadar çalışma,</li> <li>Bir hayatın olsun anlayışı,</li> <li>Çalışma yeri ofis, ev, esnek tabloya uyum isteği,</li> <li>Esnek çalışma tarzı</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kısa süreli ve esnek çalışma,</li> <li>Çalışma yerini ve zamanını kendi belirleme isteği,</li> <li>Çalışma yeri, ofis, ev, esnek tabloya uyum isteği,</li> <li>Değişken çalışma tarzı</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| <b>İş Ortamında İletişim Tarzı</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resmi ve birebir iletişim,</li> <li>Müşteriyle birebir, kişisel iletişim,</li> <li>Gerekli olduğu kadar iletişim,</li> <li>İş arkadaşlarıyla resmi ilişkiler,</li> <li>İş arkadaşlarıyla çatışmaya düşülmesi halinde kıdeme riayet etme,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yapılı ağlarla resmi iletişim,</li> <li>Elektronik ve yüz yüze iletişimin bir karşımı,</li> <li>Müşteriyle telefon aracılığıyla iletişim,</li> <li>İş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler,</li> <li>İş arkadaşlarıyla çatışmaya düşmekten kaçınma,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gayri resmi, direk ve elektronik iletişim,</li> <li>Geribildirim ihtiyacı,</li> <li>Müşteriyle e-posta aracılığıyla iletişim,</li> <li>İş arkadaşlarını arkadaş olarak görme,</li> <li>İş arkadaşlarıyla çatışmaları çözebilmek için açık iletişim,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hızlı, gayri resmi, direk ve ileri teknoloji tabanlı iletişim,</li> <li>Müşteriyle e-posta, anlık mesajlaşma, mesajlaşma aracılığıyla iletişim,</li> <li>Amaç odaklı ve motivasyon sağlayıcı iletişim,</li> <li>İş arkadaşlarıyla gayri resmi ve sosyal ilişkiler,</li> <li>Çatışmaya düşme halinde anlaşabilmek için tartışma ve meydan okuma,</li> </ul> |
| <b>İşletmeye Sadakat ve İş Değiştirme</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş değiştirmenin utanç verici olduğu düşüncesi,</li> <li>Ömür boyu aynı işletmede çalışma isteği</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>İlerleme yoksa iş değiştirme isteği,</li> <li>İş değiştirme halinde kolay ve hızlı arkada bırakma</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerekliyse iş değiştirme,</li> <li>Hislerini takip etme</li> </ul>                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş değiştirme beklenen bir olay</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>İş Yaşamı – Sosyal</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş güvenliğini sürdürmek için</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Takım içerisinde yerini kaybetme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aile ve iş arasında daha</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sadece iş ve hayat arasında değil, işle çevre,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaşam Dengesi</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>çok çalışma,</li> <li>Önce görev daha sonra eğlence anlayışı</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>korkusuyla uzun saatleri feda etme,</li> <li>Aile ve iş arasında dengesizlik</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>net bir denge</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ilişkiler, kişisel gelişim arasında denge,</li> <li>Esnek saatler, iş paylaşma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <b>İş Beklentileri</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş güvenliği sağlanması,</li> <li>Aynı işyerinde ömür boyu çalışma</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Net ve öz beklentiler,</li> <li>Takım aracılığıyla işi başarmak</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Görev için sebebe ihtiyaç duyma,</li> <li>Başka bir pozisyon için bağlantıya ihtiyaç duyma ya da arama</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğlenceli iş ortamı,</li> <li>Fark yaratma isteği</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Eğitim Gelişme ve Danışmanlık</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme amaçlarına katkı sağlayan eğitim,</li> <li>Geleneksel odaklı eğitim tarzı,</li> <li>Lideri takip et anlayışı,</li> <li>Hiyerarşiye dayanan liderlik anlayışı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme amaçlarına katkı sağlayan aynı zamanda terfi ve ücret için bir yol olan eğitim,</li> <li>Takım çalışması,</li> <li>Fikir birliğine dayanan liderlik anlayışı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tam olarak ne istendiğini bilme isteği,</li> <li>Öğrenmede esneklik isteği,</li> <li>Gayri resmi takım yapısı ve az kontrol ile bağımsız çalışma,</li> <li>Yeteneğe ve beceriye dayanan liderlik anlayışı</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risk almaya gönüllülük ve hata yapmaya aldırarak bunu bir eğitim olarak görme,</li> <li>Takım çalışması,</li> <li>Eğlenceli eğitim,</li> <li>Kontrol ve yönlendirme ile bireysel çalışma</li> <li>Uyuma ve birliğe dayanan liderlik</li> </ul>                                           |
| <b>Yapılan İşlerle İlgili Geribildirim</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haber yoksa haberler iyidir anlayışı</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yılda bir kez resmi geribildirim,</li> <li>İş rehberliğinin (koçluğunun) başlaması</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kendilerine yetebilen kişilikleri sayesinde yapıyı vermek yeterli</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Takım çalışması,</li> <li>Geribildirim isteği</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Otorite Olgusu ve Kurumsal Yapı</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otoriteye büyük güven ve saygı, Kurallara yüksek sadakat,</li> <li>Kendini adama ve itaat</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otoriteye değil kendine güven,</li> <li>Bürokratik kurallara uyma</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi,</li> <li>Otoriteden etkilenmeme,</li> <li>Bürokratik kuralları değiştirme</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi,</li> <li>Bürokratik kuralları</li> <li>kabul etmeme,</li> <li>Yeteneklerin gelişmesine imkân sağlayacak otoriteye saygı duyma</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>İş Ortamında Teknoloji</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknolojiden söz etmek dahi mümkün değil,</li> <li>Araştırmalar için kütüphanelerden faydalanma,</li> <li>Limitli telefon kullanımı</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji alışılması zor bir şey algısı,</li> <li>E-postaların ofis yaşantısına girmesi</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji başarı için gerekirse kullanılmalıdır,</li> <li>Cep telefonu ve dizüstü bilgisayar kullanma,</li> <li>İnternet araştırmalarını kullanma,</li> <li>7/24 elektronik postaları ve cep telefonlarını kontrol etme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Son teknoloji ile çalışma isteği,</li> <li>Teknolojiyi iyi iş çıkarmada bir araç olarak kullanma,</li> <li>Veri tabanı oluşturma, interneti araştırma ve ağ oluşturma için kullanma,</li> <li>7/24 elektronik postaları, cep telefonlarını, anlık mesajlaşmaları kontrol etme</li> </ul> |
| <b>Emeklilik</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Harcanan 30 yıldan sonra emeklilik ikramiyesi ile yaşama</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emekli olursam ben kimim ki? Emekli olursam para biriktiremem böylece part-time da olsa çalışmalıyım anlayışı</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Paramı biriktirip erken emekli olabilirim anlayışı,</li> <li>Farklı tecrübeler ve farklı kariyerler isteği</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Y Kuşağına benzer özellikler göstermeleri beklenmekle birlikte hala belirsizliğini korumaktadır.</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| <b>Motivasyon Sağlayıcı Araçlar ve Ödüller</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özellikle işletmenin iyiliğine katkıda bulunulacak bir işte</li> <li>‘Güzel iş’ denmesi yeterli bir ödül</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para,</li> <li>Bir işi başarmanın verdiği gurur,</li> <li>Başarılarla tanınmak,</li> <li>Unvan, güzel bir ofis ve park yeri</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özgürlük,</li> <li>Eğlence,</li> <li>Adil mükâfatlandırma,</li> <li>Ekstra çalışmaya ekstra kazanma,</li> <li>Eğlenceli atmosfer,</li> <li>Otoriteyi ve uzmanları sorgulama izninin</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kişisel tatmin,</li> <li>Bir projenin sorumluluğunu almak ve takımın parçası olmak için verilen fırsat,</li> <li>Eğlenceye ve çevre üzerinde kontrole ihtiyaç duyma,</li> </ul>                                                                                                          |

|                                                |                                         |                        |                              |                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                |                                         |                        | verilmesi                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Anlamlı iş,</li> <li>· Kahraman olma,</li> <li>· Yaratıcı insanlarla çalışma,</li> <li>· Esnek çalışma,</li> <li>· Yeni yetenekler kazanma, yeni öğrenme fırsatları,</li> </ul> |
| <b>İş ortamında bana daha çok ..... verin.</b> | · Temel gereksinimler                   | · Para                 | · Zaman                      | · Tasdik etme,                                                                                                                                                                                                           |
| <b>İş.....</b>                                 | · Bir zorunluluk                        | · Heyecanlı bir macera | · Sonuçlar için en hızlı yol | · Tatmin                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kariyer.....</b>                            | · İş güvenliğidir                       | · Fırsattır            | · Benim bir parçamdır        | · Değer kazanmak için bir fırsattır                                                                                                                                                                                      |
| <b>İşle İlgili Temel İstek</b>                 | · Yaşamını sürdürecektir parayı kazanma | · Görev alma           | · Girişimci olma             | · Bir kahramanı takip etme                                                                                                                                                                                               |

**Kaynak:** Berkup, 2015: 117-123

### 2.1.2.7. Türkiye de İş Yaşamda Kuşaklar

Türkiye iş yaşamı Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı üyelerinden oluşmaktadır. Fakat her bir kuşağın motive olma şekli, iş yapış biçimi, terfi ve ücret beklentileri farklıdır. Ve bu gibi farklılıkları olan kuşaklar iş yaşamında beraber çalışıyor olmanın sıkıntılarını da zaman zaman yaşamaktadırlar. Bu da örgütlerin yönetim politikalarını kuşak farklılıklarına göre yeniden şekillendirmeleri zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Latif ve Serbest, 2014: 152).

Aşağıdaki Tablo 2.5.'de 2015 yılı Türkiye nüfus verilerine göre her bir kuşak için iş gücü ve istihdam içinde dağılımını göstermektedir.

**Tablo 2.5.** Kuşakların İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılımı

| Doğum tarihi | Kuşak           | İşgücü (bin kişi) |       |       | İstihdam (bin kişi) |       |       |
|--------------|-----------------|-------------------|-------|-------|---------------------|-------|-------|
|              |                 | Toplam            | Erkek | Kadın | Toplam              | Erkek | Kadın |
| 1980-99      | Y Kuşağı        | 14288             | 6584  | 4704  | 12366               | 8488  | 3878  |
| 165-79       | X Kuşağı        | 10490             | 7316  | 3174  | 9690                | 6799  | 2891  |
| 1946-64      | Bebek patlaması | 4417              | 3201  | 1216  | 4105                | 2940  | 1165  |
| 1923-45      | Sessiz Kuşak    | 304               | 229   | 75    | 300                 | 225   | 75    |

**Kaynak:** TÜİK, 2015

Türkiye’de istihdam içinde ki kuşak çoğunlukla Y kuşağı, X kuşağı ve Bebek Patlaması kuşağı toplamından oluşuyor. 1990’larda işsizliği durduracağı beklentisi hükümet emeklilik yaşını düşürmüştür. Bu durumda erken emeklilik teşviklerinden dolayı Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları erken emekli olmuş ve Türkiye’ de istihdam içindeki payı da azalmıştır (Kuran, 2016: evrimkuran.com).

Tabloda görüldüğü üzere Y Kuşağı çalışanları istihdam içinde en büyük paya sahipler ve yakın gelecekte (5-10) Y kuşağının iş hayatında önemli koltuklara oturmaya başlayacakları söylenebilir. Bebek patlaması ya da X kuşağı özelliklerine göre yapılandırılmış kurumlar, bu durumu göz önünde bulundurarak yeni kuşağın değerleri, beklentileri ve çalışma tarzlarını anlamaya vizyon geliştirmeleri önemlidir (İşçimen, 2012: 19).

## 2.2. Y Kuşağının Özellikleri

### 2.2.1. Y Kuşağı Tanımı

Y Kuşağı olarak adlandırılan bu grup adını, sürekli sorgulayan yapısı gereği İngilizce’deki “WHY” kelimesinden almıştır (Yolaçan, 2016: 34). Y kuşağının dahil olduğu doğum aralığına bakıldığında yaklaşık tarih aralıkları verilmekle beraber farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak genel tanımlara bakıldığında 1980 – 2000 yılları arasında dünyaya gelenler Y kuşağı olarak kabul edilmektedir (Kuru, 2014: 2). Yapılan kuşak tanımlamalarında ve çalışmalarında en çok dikkat çeken kuşak olma özelliğini taşıyan Y Kuşağının günümüzde en genci 16, en yaşlısı 36 yaşındadır.

Diğer kuşaklara oranla daha şanslı bir dönemde dünyaya gelen Y kuşağı ekseriyetle Bebek Patlaması ve X kuşağının çocukları ya da torunlarıdır. Dünyaya geldikleri dönemin daha olumlu şartlarda olması, Y kuşağının diğer kuşaklardan ayrılan birçok davranış şekli ve bakış açısı geliştirmesine sebep olmuştur (Çelik, 2014: 34). Yaşadıkları dönemin sahip olduğu refah düzeyi, ilerlemiş teknoloji, değişen zaman şartları, eğitim düzeyi ve bireylerin şekillenen karakteristik özellikleri bu kuşağı, diğer kuşaklardan ayırmış ve onları farklı kılan birçok özelliklere sahip olmalarını sağlamıştır (Çelik, 2014: 34).

Y kuşağı şu ana kadar ki kuşaklar arasında en eğitilmiş, teknolojiye en açık, bilgiyi kaynaklarından öğrenebilen, global olarak dünyayı keşfetmeye çalışan insan topluluğudur ([www.tr.wikipedia.org](http://www.tr.wikipedia.org). Erişim Tarihi: 24.05.2016).

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMMOM) tarafından hazırlanan “Türkiye’ nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı” raporuna göre Türkiye nüfusun %32’ sini oluşturan bu kuşak yakın gelecekte Türkiye önemli bir role sahip olacaktır. Türkiye’de 1980-1999 yılları arasında dünyaya gelen kişileri kapsayan “Türkiye’ nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı” raporuna göre Türkiye’ de Y kuşağının genel özellikleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 2.6. Türkiye’de Y Kuşağının Temel Özellikleri**

| <b>TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ</b>                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Rahatı severler ve çekingen değiller                                                   |
| Emir komutadan hoşlanmıyorlar ve otoriteyi tanımıyorlar                                |
| Çok hızlı sorumluluk alıp, sonucunu hemen görmek istiyorlar ve sabır göstermiyorlar    |
| Birden fazla işi aynı anda yapabiliyorlar                                              |
| Teknolojiye hakimler ve teknolojiyi hızlı öğreniyorlar                                 |
| Zaman kontrolleri iyi değil, dikkatleri çok dağınık                                    |
| Tasarruf yapmayı seviyorlar ve toplumun en çok tasarruf yapan kitlesini oluşturuyorlar |
| % 86’ sı ilk olarak ev sahibi olmak istiyorlar                                         |
| % 86’ sı iyi bir ünvana sahip olmak istiyor                                            |
| % 70’i internet kullanırken, % 60’ı sosyal medyayı takip ediyor                        |
| % 87’si Facebook kullanıyor, günde en az bir kez bakıyor                               |
| % 56’sı Twitter kullanmayı tercih ediyor, % 21’i günde en az bir tweet atıyor          |

**Kaynak:** İSMMMO’dan “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı” Raporu, 2014

Deloitte Eğitim Vakfı, 28 Mart – 5 Nisan 2013 tarihleri arasında Türkiye genelinde “TR-Y Kuşağı İnovasyon Araştırması” nı yapmıştır. Araştırma, Y Kuşağı’nı yani Ocak 1982 ve sonrası doğumlu, en az yüksekokul mezunu ve tam zamanlı çalışanları içermektedir. Online olarak düzenlenen 15 dakikalık kantitatif soru formu toplam 301 Y kuşağı tarafından yanıtlanmıştır. Araştırmaya göre Türkiye’ de Y kuşağı;

- Katılımcılar güçlü, kendilerine ilham veren ve cesaretlendiren bir lider istemektedirler
- % 63 kendilerini yenilikçi olarak görmekte
- Türkiye’ de önümüzde ki 20 ve sonrası için türk toplumunu bekleyen en önemli zorlukları sıraladıklarında; toplumsal huzursuzluk, gelir eşitsizliği, doğal kaynak kıtlığı ve enflasyon yer alıyor
- Örgütlerin en önem vermeleri gereken en önemli zorluğun finansal kısıtlılık bunu da değişime kapalılık ve eğitim eksikliği olarak sıralıyorlar (Deloitte Eğitim Vakfı, 2015: [www2.deloitte.com/tr](http://www2.deloitte.com/tr), Erişim Tarihi:06.06.2016).

### 2.2.2. Y Kuşağı Özellikleri

Genç nüfuslu bir ülke olan Türkiye’de, Y kuşağı oldukça geniş oranda yer tutmaktadır ve yakın gelecek de iş hayatında en çok paya sahip olan kuşak olacaktır (Demirkaya vd., 2015: 192). Literatürde yapılan çalışmalarda iş hayatında ve sosyal hayatta yeni ve köklü değişiklikler yapacağı söylenen Y kuşağının bu çalışmada karakter özellikleri, iş alanı özellikleri ve sosyal alan özellikleri olmak üzere üç bölümde incelenmiştir. Yakın vadede iş hayatında etkin role sahiplenecek olmaları araştırmamda bu kuşağı hedef kitle olarak seçmemin nedenidir.

#### 2.2.2.1. Karakter Özellikleri

“Sorgulayan, iletişime açık olan, hızlı örgütlenen, bilgiye hızlı ulaşan ve paylaşan, toplumsal korkuları olmayan, itaat etmeyi sevmeyen, prestije önem veren, sadakat duyguları zayıf, kendine güven duyguları yüksek.” gibi Y Kuşağının en belirgin özellikleri olan bu nitelendirmelerden dolayı ve sürekli sorgulayan yapısının gereği olarak Y Kuşağına, “Generation Why” denilmiş ve kısaltılarak Generation Y yani Y Kuşağı denmiştir (Türk, 2013).

Terör olaylarının artması, Körfez Savaşı, Irak Savaşı, internet kullanımının artması, dünyanın küreselleşmesi ve cep telefonu Türkiye’de Y kuşağını etkileyen dönemin başlıca olayları olmuştur. Ayrıca 12 Eylül 1980 İhtilali ile Türkiye’de siyasal ve ekonomik yaşama damgasını vuran 24 Ocak kararları ile karma ekonomik sistemden serbest piyasa ekonomisine geçilmesinin Y Kuşağı üzerinde ki etkileri de önemlidir (Toruntay, 2011: 88). Bu model ile ekonomik olarak yaşanan istikrarsızlık, üretimin azalması ve karaborsacılığın oluşması gibi nedenlerin ortadan kaldırılması için kamu harcamalarının sınırlandırılması, ücretlerin düşürülmesi, serbest döviz kuru gibi ekonomik önlemler alınması kararlaştırılmış olup (Toruntay, 2011: 88); bu kararlar ile genel olarak Türkiye’de kapalı ekonomiden, "dışa açık ekonomik sistem" e geçiş sağlamıştır. Bundan dolayı Y Kuşağı üyeleri, Türkiye’de 1980 dönemi öncesindeki yurtdışına seyahat eden tanıdıklar vasıtası ile getirilen alkol, kozmetik ve kot pantolon dönemlerini, benzin sıkıntısını, yağ kuyruklarını, karne ile alınan gıda dönemlerini bilmedikleri ve Türkiye’de bu gibi sıkıntıları yaşamadıkları için önceki kuşakların yaşadığı zorlukları anlamamaktadırlar (Toruntay, 2011: 88).

Günümüzde üniversite sayılarının artması, meslek öğretmeye yönelik kursların sayıca önceki yıllara göre daha fazla ve çeşitli olması, yüksek lisans ve doktora yapan kişi sayısının geçmiş yıllara kıyasla daha çok olması Y kuşağının eğitimi önemsedğini ve eğitimi başarının bir anahtarı olarak gördüğünü söyleyebiliriz (Etlican, 2012: 6).

Ayrıca bilgisayar kullanımının Windows işletim sistemi ile beraber kolaylaşması, kişisel bilgisayarların evlerde kullanımının artması ve bunu takiben internet kullanımı ve kullanıcı kişi sayısının artışını da beraberinde getirmiştir. Ayrıca cep telefonunun insan yaşamına girmesi de teknolojinin Y kuşağının yaşamının doğal bir parçası haline gelmesindeki en önemli etkidir (Etlican, 2012: 8).

TÜİK 2015 yılı Nisan ayı verilerine göre hanelerin 2015 yılının ilk üç ayında düzenli internet kullanıcı oranı % 94,2 olmuştur. Ve kullanıcılar interneti hemen her gün veya haftada en az bir defa kullanmaktadırlar. Yine 2015 yılı Nisan ayı verilerine göre hanelerin % 96,8' inde cep telefonu veya akıllı telefon bulunmaktadır (Tuik, 2015).

Ayrıca yemek tarifi öğrenmek için bloglardan faydalanmak, ipod'dan müzik dinlemeyi cd çalara tercih etmek, araştırma yaparken kütüphaneleri kullanmak yerine google' da arama yapmak, günlük kullanmak yerine blog kullanmayı tercih etmek, Y kuşağı üyeleri için, dünyanın herhangi bir yerinden Skype, MySpace, Facebook gibi iletişim araçları aracılığıyla arkadaş edinmek, olağanüstü davranışlar değildir (Etlican, 2012: 8).

**Tablo 2.7. Y Kuşağı İle İlgili Bazı Sosyal Mesajlar**

|                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sen özelsin mesajı</b>            | İlk defa bu kuşak bebekleri için “Arabada Bebek Var” etiketleri araba camlarına yapıştırılarak, doğdukları andan itibaren özel oldukları hissettirilmiş ve özel bir ilgi ile büyümüşlerdir.                                 |
| <b>Kimseyi geride Bırakma mesajı</b> | İrk ayrımı yapmayan, tüm dinlere ve cinsel tercih seçimlerine karşı global bir dünyada hoşgörülü olarak yetiştirilmişlerdir                                                                                                 |
| <b>7/24 bağlı kal mesajı</b>         | Cep telefonu ve internet kullanımının gibi teknolojik gelişmelerin bu kuşağın dünyaya gelişinden kısa bir süre sonra hayatlarında olmasından dolayı kuşak üyeleri sürekli olarak birbirlerine bağlı kalma eğilimindedirler. |
| <b>Şimdi başar mesajı</b>            | Eğitim hayatları boyunca her zaman kısa surede iyi derece hedefleri olmuştur.                                                                                                                                               |
| <b>Topluma hizmet Mesajı</b>         | Sosyal sorumluluk bilincinin ve uygulamalarının artması ile ve ebeveynlerinin desteği sayesinde bu kuşakta gönüllülük hizmeti en yüksek oranlara ulaşmıştır.                                                                |

**Kaynak:** Toruntay, 2011: 78.

Sayılan bu özellikleri ile öne çıkan Y Kuşağına doğumundan itibaren sosyal çevrelerde verilen birbirleri ile tutarlı bir takım mesajlar vardır. Bunlardan bazılarını Tablo 2.7. yardımı ile şu şekilde sıralamak mümkündür (Toruntay, 2011: 78):

#### 2.2.2.2. İş Alanı Özellikleri

TÜİK 2015 verilerine göre Türkiye’de bugün iş yaşamında %1,13’i 1945 öncesi dünya gelen Sessiz Kuşak; %15,51’i 1946-64 yılları arasında dünyaya gelen Bebek Patlaması Kuşağı; 1964-80 yılları arasında dünyaya gelen ve Y kuşağından bir önceki kuşak olan X kuşağı ise çalışma hayatında çalışanların %36,61’ini oluşturmaktadır. 1980-2000 yılları arası doğan arası Y kuşağı ise % 46,73 ile iş hayatının egemen kuşağıdır (TÜİK, 2015).

İş hayatında giderek etkin rol almaya başlayan Y kuşağı, yavaş yavaş yönetici kademelerinde çalışıyor. Örgütlerin genelinde X kuşağına yönetiminde çalışan Y kuşağı, 10 yıl sonra bu oran daha yüksek rakamlara çıkacak ve iş hayatının kuralları Y kuşağının karakteristik özellikleri ve beklentilerine göre yeniden şekillenecektir (Acıloğlu, 2015: 21)

Günümüz çalışma hayatında; Y Kuşağı, X Kuşağı ile ya da kendinden önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığı zaman farklı özellikler sergilediği görülmektedir. Yeni ve genç çalışanlar arasında nesil farklılıklarını anlamaya çalışan organizasyonlar ve işletmelerin, işgücüne en son giren nesli temsil eden Y Kuşağı çalışanları kendilerine çekmeye çalışması ve yöneticilerin onları işyerlerinde muhafaza etmek için çaba sarf etmesi popüleritesi artan bir konudur (Mücevher, 2015: 27).

Çünkü Y kuşağı sevdikleri işleri yapmayı tercih ediyorlar ve sıkıldıkları anda işlerini bırakıyorlar. Hızla iş değiştirebilen ve bunu da normal karşılayan Y kuşağı bireyleri kariyerleri ve gelişimleri için her türlü istekte bulunmaktan çekinmiyor (Öz, 2015: 56).

Deloitte’un 2015 Eylül-Ekim tarihleri arasında Y kuşağı ile ilgili bir çalışma gerçekleştirdi. Araştırmaya aralarında Türkiye’nin olduğu 29 ülkeden, 1982 sonrası dünyaya gelen 7700 çalışanın katılımı sağlandı. Gerçekleştirilen “Y Kuşağı Araştırması”na göre; Y kuşağı sadakatini besleyecek faktörlere uyum sağlayamamaları halinde çalıştıkları şirketten ayrılacaklarını söylüyorlar. Dünya genelinde araştırmaya katılan çalışan Y Kuşağının % 44’ü önlerindeki iki yıl içinde çalıştıkları

işyerlerinden ayrılmayı düşünüyor. Yine aynı araştırmaya göre beş yıl içinde mevcut işlerinden ayrılacağını düşünen Y kuşağı oranı % 66 olduğu görülüyor. Türkiye de ise bu durum çalışan Y kuşağının % 54' ünün iki yıl içinde mevcut işlerini bırakmayı düşündüğü şeklinde. Bu oran ile de Türkiye'de de çalışan Y kuşağının sadakatinin alt seviyede olduğu ortaya çıkıyor (Deloitte Y Kuşağı Araştırması, 2015, [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)).

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, mevcut işinden yakın zamanda ayrılmayı düşünen Y kuşağı'nın öne sürdüğü iki önemli neden bulunuyor:

1. Çalışanların, çalıştıkları şirketlerde kendi liderlik yetkinliklerinin gelişimine yeteri kadar önem verilmediğini düşünmeleri
2. Çalışanların, çalıştıkları şirketlerde kendilerinin olası liderlik fırsatları için göz ardı edildiklerini düşünmeleri

Bununla beraber, iş hayatı ve özel hayat dengesini, daha esnek çalışma şartları ve şirketlerle çalışanların sahip olduğu değerler arasındaki farklılıklar da, çalışan Y Kuşağının kararlarına etki eden en önemli faktörler olarak ortaya çıkıyor (Deloitte Y Kuşağı Araştırması, 2015, [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)).

Araştırmaya göre, Y kuşağı iş tercihinde popüler iş veya işverenden etkilenmiyor. Daha geleneksel kişisel hedefleri var. Y kuşağının ünlü olmak, sosyal medyada popüler olmak ya da zengin olmak gibi hedeflere çok az ilgi duymakta. Bunların aksine Y kuşağı kendi evinde hayatını beraber sürdürebileceği bir eşe sahip olmak istiyor. Emekliliğini rahat geçirebileceği finansal güvence arıyor. Ve ayrıca iş yaşamında yaptığı işle gerek çalıştıkları şirkete gerek dünyaya olumlu katkılar sağlamayı da sıraladığı hedeflerin başında yer veriyor (Deloitte Y Kuşağı Araştırması, 2015, [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com))

### **2.2.2.3. Sosyal Alan Özellikleri**

Y Kuşağı üyeleri, çocuk doğurmanın ya da çocuk olmanın popüler olduğu tarihlerde dünyaya gelmişlerdir. Küreselleşmenin bu kuşak üzerinde çok büyük etkileri olmuştur ( Toruntay, 2011: 77-78). Farklı etnikler ve kültürler ile günlük etkileşimi en yüksek olan kuşaktır ve Y kuşağı önceki kuşaklara göre daha çok kültürel zenginliğe

sahiptir. Tabi bunda internetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşak olmasının etkisi büyüktür (Toruntay, 2011: 77-78). Medya ve reklamlardan etkilenen bundan dolayı ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahiplerdir (Toruntay, 2011: 77-78).

Daha önceki kuşaklara göre daha okulda daha fazla zaman harcayan, iyi bir eğitim almak için ailesinden farklı şehirlere ya da ülkelere giden (Etlican, 2012: 6), üniversiteye devam eden ve üniversiteyi tamamlama oranı günümüze kadar olan kuşaklar arasında en yüksektir (Toruntay, 2011: 77-78).

Ayrıca önceki kuşaklardan farklı olarak annenin de çalışıyor olması evde tek başına geçirilen zamanı arttırmıştır. Ve küçük yaşlarda kendi kararlarını kendileri vermek ve bir takım işlerini kendileri yapmak zorunda kalmışlardır. Ne istediklerini ve bunu elde etmek neye ihtiyaçları olduğunu belirleme konusunda kendilerinden önceki kuşaklara göre daha yeteneklidirler (Etlican, 2012: 6).

Y kuşağı; genç, akıllı, dinamik, özgürlüğüne düşkün ve teknoloji ile büyümeleri dolayısıyla teknoloji tutkunu olarak tanımlanmaktadırlar. Büyüdükleri dönemde bilgisayar ve İnternet kullanımının yaygın olması gibi teknolojik yenilikleri hayatlarının doğal bir parçası olarak görmelerine neden olmuştur. Dolayısıyla günlerinin yaklaşık 15 saatini sosyal medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirirler (Akdemir, vd., 2013: 18).

X kuşağı görevini tamamlamasının ardından bilgisayar başından ayrıлып çevrim dışı olurken, Y kuşağı çevrim içi ve çevrim dışı olarak, başkaları ile her zaman her yerde sorunsuz bir şekilde iletişime geçebilirler (Keleş,H, 2016, [www.kitder.com](http://www.kitder.com) Erişim tarihi: 05.08.2016). Mobil ve yüz yüze görüşme dışında sanal görüşmeyi de tercih ederler (Akdemir, vd., 2013: 18).

Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y kuşağı çalışanları iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır (Keleş, 2016,[www.kitder.com](http://www.kitder.com) Erişim tarihi: 05.08.2016).

### **2.2.3. Yöneticilerin Y Kuşağı Algısı**

Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde toplumsal yapıda, inançlarda, yaşam tarzlarında, kişilerin tutum ve davranışlarında da değişim yaşanmaktadır. Bu değişim bazen ebeveynler ve çocukları arasında yaşanan bir kuşak çatışması olurken bazen de beraber iş dünyasında çalışan kuşaklar arasında olmaktadır (Çorum, 2012: 17).

Günümüzde iş yaşamında yer alan farklı kuşak çalışanların bazılarının güvenlik ve itibar gibi beklentileri olurken bazılarının da bağımsızlık ve daha eğlenceli iş atmosferi gibi talepleri olabilmektedir. Kuşaklar arasındaki bu beklentilerin birbirinden farklı olması kuşaklar arasında, anlaşmazlıkları, uyumsuzlukları iletişim problemlerini ve çatışmaları da beraberinde getirmektedir (Latif ve Serbest, 2014: 152).

Bu sorunların göz ardı edilmesi çalışma ortamında verimsizlik, kalitesiz iş çıktısı, aidiyetsizlik ve çalışan devir oranında artış gibi sorunlara neden olur. 1990'lı yıllardan sonra yaşanan teknolojik gelişmeler, politik farklılıklar, çalışma ortamındaki davranışlar, olgunluk yaşı, yaştan getirdiği sorumluluklar, eğitim sistemi, cinsiyet normları, kültürel farklılıklar ve diğer tüm politik ve kuşaksal konular Y Kuşağı ve ondan önceki kuşaklar arasında ayrılıklara neden olmaktadır (Latif ve Serbest, 2014: 152).

Bu farklılıkları anlamak ve örgüt ikliminde oluşan ya da oluşabilecek çatışmaları önlemek kuşakları anlamaktan geçmektedir. Murat Koç Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi (AOSB)' sinde verdiği seminerde (2015); İşletmelerde tüm organizasyonlardaki yönetim etkinliğini artırmak için kendilerine yetki ve sorumluluk verilmiş her kademedeki yöneticilerden kendilerini ve çalışanlarını tanımak birlikte yaşamının; yönetmenin ve eğitmenin kuşakları anlamaktan geçtiğine; ve aynı şekilde kuşakları anlamının iş yapma, yaptırma ve verimlilik konusunda önemli bir farkındalık elde edeceklerine değinmiştir (Milliyet, 04.10.2015, [www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)).

Akdemir (2013) çalışmasında farklı kuşakların bir arda olduğu işletmelerde başarılı olabilmek için kuşaklar arasındaki her kuşağın kendine ait tercihlerini, beklentilerini, inanışlarını ve çalışma stillerini bilmek gerektiğine vurgu yaparak Koç'u destekler niteliktedir (Akdemir vd., 2013: 21).

Teknoloji ile büyüyen Y kuşağı interneti hayatının merkezine almış aynı zamanda eğitilmiş, lider karakterli ve bağımsızlığına düşkün bir kuşaktır. Y kuşağının bu özellikleri bu kuşağın eğlenceyi işi ile bütünleştirmek isteyen, otoriteyi reddeden, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmayan, yaşamak için çalışmayı isteyen, saygı kavramının anlamını değiştiren bir kuşak olduğu düşünülebilir. Ve Y kuşağının belki de bu özellikleri kuşak çatışmasının en önemli nedenidir (Akdemir, vd., 2013: 21).

Basit bir örnek vermek gerekirse Bebek Patlaması Kuşağı için cep telefonunu değiştirme sebebi, cihazın artık işlevini yerine getirmemesi, bozulması. Y kuşağı için ise cihazın demode olarak güncel teknolojileri takip edememesi veya çağın getirdiği

hıza ayak uyduramaması. İkisi için de ortak olan, artık işlevlerini yerine getirmemeleri, farklı olan ise “işlev” tanımı için iki kuşağın farklı algıları. Yani cep telefonu almaya karar veren Y Kuşağı temsilcisi, son derece bilinçli hareket ederek alternatiflerin fiyat, özellik gibi kriterleri hakkında çok rahat bilgi sahibi olduktan sonra, emin şekilde alışverişini tamamlamaktadır (Acılioğlu, 2015: 29).

Kuran bir yazısında (2015); Y Kuşağı yönetmek yerine “yönetişmek” meselesine odaklanmak gerektiği üzerinde duruyor. Onlara bir şey yapılmasını değil, onlarla bir şey yapılmasını isteyen gençler oldukları üzerinde duruyor. Y kuşağını çalışanları ile değer yaratmak isteyen şirketler; yargılamadan önce dinlemeyi, cezalandırmadan önce söz hakkı vermeyi, onları sindirmek yerine dahil etmeyi öğrenmeleri gerektiği üzerinde durmuştur. Genelde katılımcı ve paylaşımcı bir anlayışı yansıtan bir yönetim anlayışı içinde onlarla insani duygu ve değerlerle yönetişmeyi öğrenmesi gerektiğini söylüyor ([www.evrinkuran.com](http://www.evrinkuran.com), Erişim Tarihi: Tarihi:06.06.2016).

#### 2.2.4. Y Kuşağının Yönetim Algısı

Önceki kuşaklar sevmese de, yaşı, bilgisi, tecrübesi nedeni ile yöneticisine saygı gösterirdi, ancak bu Y kuşağı için geçerli değil. Ekonomist Dergisine göre artık saygı göstermenin şeklide değilmiş durumda. Yeni kuşak yöneticisinin odasına girmeden ceket iliklemek ile saygı göstermeyi ilişkilendirmiyor. Yöneticisine isimle hitap edebilmek saygısızlık değil, aksine çok istediği açık iletişimin bir parçası. Yöneticisinin verdiği işleri istekle yapmak, onunla iletişim halinde ve bir arada olmaya istekli olmak, onlar için saygının bir göstergesi ama asla onun karşısında iki büklüm durmak değil. Yönetici de kendine eş değer pozisyona sahip iş arkadaşına nasıl yazıyor, onunla nasıl konuşuyor ise genç astından da aynı üslup ile talepte bulunmalıdır (Acılioğlu, 2015: 41).

Denetlenmekten ziyade, başarı durumunda ödül ya da terfi bekleyen, motivasyon için kendisine güveni esas alan bir iş ortamı sunan yönetim ve liderlik anlayışı benimseyen bir kuşaktır. (Demirkaya vd., 2015: 199).

Kariyer.net’ in araştırmasında, Y kuşağı temsilcilerine yöneticisinde en etkili bulduğu özellik sorulmuş ve genç kuşak için yöneticisinin yaratıcılık, gelişim fırsatı vermesi sorun çözme becerisi ön plana çıkarken, yöneticinin tecrübesi, unvanı ve özellikle yaşı diğer unsurlara göre çok gerilerde kalmaktadır. Yöneticisinin gelişimine

katkı sağladığına inanmadığı zaman, kişisel gelişim adına diğer beklentiler gerçekleşse de genç çalışanlar tatmin olmayabiliyor. On yıl önceki bilgilerle bölüm yöneten amir yerine, sektör bilgilerini güncel tutan, farklı kaynakları takip ederek kendini ve dolayısıyla ekibini geliştiren bir yönetici bekliyorlar. Çalıştıkları iş fonksiyonu dışında bilgi sahibi olan, entelektüel bir yönetici ise onlar için ayrıca etkili olabiliyorlar, bu tip yöneticileri model olarak alabiliyorlar (Acılıoğlu, 2015: 42-93).

Akdemir ve arkadaşları yapmış oldular çalışmada (2013) Y kuşağının yönetim algısı aşağıdaki çerçevede şu şekilde özetlemiştir:

1. Belirli bir görev tanımı ve çalışma şartlarında esnek bir organizasyon,
2. Yönetim modeli olarak çok sık denetim mekanizmalarını kullanmayan bir model
3. Yönlendirici aynı zamanda lider eksenli bir yönetim anlayışı
4. Kişilerarası farklılıklara değer veren bir performans sistemi,
5. Yenilikçiliği takdir eden ve yeniliğe teşvik eden bir yönetim felsefesi

## **2.3. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları**

### **2.3.1. Liderlik Tanımı ve Kapsamı**

Liderlik, literatürde üzerine çok çalışma ve araştırma yapılan konulardan birisidir. Liderlik kavramı bugün hemen hemen her alanda sıkça kullanmakla birlikte, kavrama yönelik tanımlamada bazen sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Ve literatürde genel olarak liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak dikkat çekmektedirler.

Bu bölümde öncelikle, liderlik kavramı üzerinde durulmuş, bölümün ilerleyen kısımlarında ise sırasıyla, liderde bulunması gereken özellikler, liderlik fonksiyonları, liderlerin gücünü aldıkları güç kaynaklarının neler olduğu, lider yönetici farkı ve ayrıca liderliğin yönetimdeki önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Diğer bölümlerde ise önce liderlik konusunu daha iyi anlamada etkili olan liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Bu yaklaşımlardan bir kısmı liderliği kişisel özelliklerle, bir kısmı davranışlarla bir kısmı ise içinde bulunulan durum ve koşullarla açıklamaya çalışmıştır. Son olarak da geleneksel ve güncel liderlik tarzlarını temel alan iki konu ile bölüm ile tamamlanmıştır.

### 2.3.1.1. Liderliğin Tanımı ve Gelişimi

Liderlik, son zamanlarda üzerinde çokca çalışılan ve yönetim bilimi alanında giderek önemli hale gelen konuların başında gelmektedir. İnsanları bir araya getiren ve beraber yaşamalarını gerektiren şartların neler olduğunu ve bir arada yaşamının gerektirdiği düzenin nasıl olması gerektiğini araştıran tüm öğretilerde, toplumsal yapının üst basamağındaki yönetim dolayısıyla lider kavramı öne çıkmaktadır (Koçak, 2009: 4 ).

İnsanlar uygarlığın en temel üyesidir ve gruplar halinde yaşayan sosyal canlılardır. İnsanlar tarafından oluşturulan bu grupları yönetecek ve onları hedeflere ulaştıracak yönetici ve liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle tarih öncesi ilkel toplumlardan tutunda sanayi devri ve sonrası ile günümüz modern çağında da liderlik uygulamaları olmuş ve her zaman da olmaya devam edecektir (Turan, 2011: 95).

Çünkü lider, belirli bir grup içerisindeki uyumu korumak, hedef ve amaçlar doğrultusunda örgüt ya da grubun gelişimini sağlayarak, bu hedefleri gerçekleştirmek için gönüllü olarak insanları ya da kitleleri peşinden sürükleyen kişidir (Aka, 2015: 1). Genel olarak bakıldığında insan yaşamının her kesitinde liderler vardır. Bu kişi firmada satış elemanı ya da kıdemli bir yönetim üyesi olabilir. Belki bir politikacı ya da sokaktaki bir tamircidir. Yani liderler toplumun her tabakasında görülebilmektedirler. Onları lider yapan, başkalarının hareketlerini kendi istedikleri yöne kanalize edebilmeleridir (Koçak, 2009: 4)

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar aslında liderliğin dünyanın en eski olgularından biri olduğunu göstermektedir. Ve liderlik olgusu tarihin her aşamasında günümüzde olduğu kadar önemlidir (Bulut ve Uygun, 2010: 30).

İlk ve ortaçağda ki düşünürlerin eserlerini incelediğimizde de lider ve liderlik olgularından bahsettiklerini görürüz. Aristo'nun "Politika" adlı eserinde gençleri liderlik için eğitmek gerektiğinden söz ederken; Yunan filozofu Platon, "Devlet" adlı eserinde ideal liderin ideal özelliklerini sıralarken, lideri "hükümetin çok önemli unsuru" olarak belirtmiştir. Machiavelli "Prens" adlı kitabında yenilikleri insanlara tanıtmamanın zorluğundan ve bunu da ancak lider ya da yöneticilerin yapabileceğinden bahsetmiştir. Liderlerin izleyicileri ile arkadaşça ilişkiler kurmaları gerektiğine de vurgu yapmıştır (Bulut ve Uygun, 2010: 30).

Sözcük anlamı olarak lider; önder ve şef anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre ise, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli olan kimse veya müsabakada ve bir organizasyonda birinci olan takım veya yarışmacı. Liderlik ise bunları yapan kişi, liderin görevi ise önderlik (<http://www.tdk.gov.tr>).

Başka bir tanıma göre ise, toplumsal yapının temel parçası olan insanın, birlikte yaşamanın getirmiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirirken; onları amaçlarına ulaştıracak, yönlendirecek, toplulukları tetikleyerek harekete geçirecek kişilere ihtiyaç duyarlar. Ve toplumda bu ihtiyaç ve gereksinimi karşılayan insanlara lider denilmektedir (Ceylan, 2014: 33).

Demirel çalışmasında (2014) “Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir”, “liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklinde ifade etmiştir (Demirel ve Kışman, 2014: 690).

Küresel Liderlik ve Organizasyonel Verimlilik Programı (The Globe) liderliği bireylerin parçası oldukları organizasyonun diğer üyelerini başarı ve verimliliğe katkıda bulunmaya doğru motive etme ve etkileme yeteneği olarak tanımlamıştır. (Demirel ve Kışman, 2014: 690).

Literatür incelendiğinde liderlik tanımı ile ilgili çok sayıda yazın bulunmaktadır. Liderlik kavramının, farklı yazarlar tarafından farklı bilim dallarında değişik açılardan yapılan çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Ve üzerinde henüz anlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Çünkü liderlik, zaman içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen ekonomik, siyasi, askeri, her tür değişimden etkilenmiştir. Bu değişimler liderlik tanımlarına da yansımıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 130).

Tablo 2.8.’de zaman içerisinde değişen ve farklı yazarlar tarafından yapılan liderlik tanımlarının gelişim süreci incelenmektedir.

**Tablo 2.8. Liderlik Tanımları**

|                        |                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cooley, 1902           | Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.                                                                                                                                |
| Mumford, 1906          | Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.                                                                                             |
| Bogardus, 1934         | Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontagı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir. |
| Kilbourne, 1935        | Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.                                                                                            |
| Knickerbocker, 1948    | Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.                                                   |
| Stogdill, 1950         | Liderlik, hedef oluşturma ve hedefe ulaşma yönündeki grup aktivitelerini etkileme sürecidir.                                                                                        |
| Hemphill & Coons, 1957 | Liderlik, bireysel bir davranıştır. Bir grubu paylaşılan bir hedefe yönlendirmektir.                                                                                                |
| Drucker, 1974          | Liderlik; kişinin vizyonunu daha geniş bir görüşe yükseltmesi, performansını daha yüksek bir standarda çıkartması, kişiliğini normal kısıtlarının ötesinde büyümesi demektir.       |
| Katz & Kahn, 1978      | Liderlik, çalışanların performansını artıracak etki uyandırmaktır.                                                                                                                  |
| Rauch & Behling, 1984  | Liderlik, belli bir amaç için örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.                                                                                             |
| Jacobs & Jaques, 1990  | Liderlik, anlamlı bir amaca yönelik kolektif bir hedef belirlemek ve bu hedefi yerine getirmeye yönelik çaba harcamaya istekli olunmasını sağlamaktır.                              |
| Bass, 1990             | Grupdaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşim                               |
| Schein, 1992           | Liderlik, sabit kültürün dışına çıkabilme ve daha uyumlu evrimsel değişim süreçlerini başlatabilme yeteneğidir.                                                                     |
| Drath & Palus, 1994    | Liderlik, insanların birlikte yaptığı şeyi anlama, anlamlandırma ve içselleştirme sürecidir.                                                                                        |
| İbicioğlu, 1998        | Liderlik, insanlara bir işi şiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, isteyerek yaptırmaktır.                                                                                       |
| Casimir, 2001          | Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir.                       |
| Zel, 2001              | Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.     |
| Koçel, 2011            | Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.      |
| Robbins & Judge, 2012  | Liderlik; amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir.                                                                                            |

**Kaynak:** İbicioğlu, vd (2009), Koçak, (2009) ve Şencan, vd. (2015)' den derlenmiştir.

Liderlik tanımları tarihsel sıralama olarak incelendiğinde 1950 öncesi ve sonrası liderlik kavramını açıklamada farklı tanımlar gözlenmektedir. 1950 öncesi tanımlarda araştırmacıların liderliği “liderlik kişiye özgü ve doğumdan gelir” bakış açısına uygun “kişisel özellik” ve “etki” olarak tanımlarken; 1950 sonrası liderlik tanımlarında ise liderliğin “etkileşim özellikleri”, “rol ilişkileri”, “izleyen algılaması”, “izleyenler üzerindeki etki” olarak ele alındığı görülmektedir (Koçak, 2009: 4).

Çırpan çalışmasında liderlik kavramının gelişim sürecine üzerinde yapılan araştırmaları şu şekilde belirlemiştir;

- Ø 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri
- Ø 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları
- Ø 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerine etkileri
- Ø 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- Ø 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
- Ø 1990 yılından sonra liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Aktaran Avcu, 2008: 6).

Liderlik kavramını açıklamada farklı tanımların kullanılması toplumların sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmaları ve bu değişimle beraber çevre koşullarının da değişmesi geçerli olan liderlik tarzı ve davranışının geçerliliğini kaybederek yeni liderlik tipleri ve tanımlarını ortaya çıkarmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

Liderlikle ilgili bilimsel düzeyde araştırılmaya başlandığı 1930'lu yıllardan günümüze kadar ki gelinen süreçte, araştırmacıların liderlikle ilgili değişik alanlarda yapmış oldukları ve bugün çoğu araştırmacı tarafından kabul gören genel doğruların ortaya çıkardığı sonuçlar liderliğin; lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreç olduğunu göstermektedir (Baytok, 2006: 54). Bu açıklamalar sonucunda: Liderlik; bir grubun ve ortak amaçlarının varlığında anlam kazanmaktadır. Etkilemedir ve bir süreçtir. Liderlik süreci şu şekilde ifade edilmektedir;

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar})$$

Yani liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin esasını, bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider ise insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008: 3).

### 2.3.1.2. Liderde Bulunması Gereken Genel Özellikler

Warren Bennis' e göre “Liderlik güzelliğe benzer ve tanımlanması zordur, ama gördüğünüz zaman onu tanırırsınız.”. Çünkü liderlerin diğer bireylerden ayırt edici bazı özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Herhangi bir insandan daha farklı, daha derin bir kapasiteler bütününe sahip olmaktadır (Fındıkcı, 2012: 73).

Bu durum, bu tür özelliklere sahip olmayan kişilerin hiçbir zaman lider olamayacağı ya da bu özelliklere sahip olan herkesin örgütün lideri olabileceği anlamına gelmemelidir. Burada üzerinde durulacak temel nokta, yapılan belli çalışma ve araştırmada ortaya çıkan lider özelliğine sahip kişilerin ortak özellikleri olacaktır. Bununla birlikte yapılan tüm çalışmalarda ortak bir fikir birliğine varılmamış, her araştırmada ortak bazı lider özelliklerine ulaşılmış olsa da bazı araştırmalarda farklı lider özelliklerinin olduğu da görülmüştür (Paşaoğlu vd., 2013: 98).

Baas (1997) evrensel bulduğu liderlik özelliklerini 4 başlıkta genellendirmiştir. Bunlar; idealize edilmiş etki ya da karizma, ilham veren motivasyon ya da vizyon, entelektüel güdülenme, kişileri dikkate alma, nezaket (Akis, 2003: 27).

Warren Bennis liderin; dağınık - düzenli, genç - yaşlı, erkek- kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini fakat bununla beraber liderin vizyon, tutku ve dürüstlük gibi ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Karayalçın, 2009: 32-34).

Akiş (2003) ise, “Vizyon Sahihi ve Yenilikçi Liderler” adlı çalışmasında liderlikle ilgili 22 özelliğin her kültürde kabul edilebildiğini ve farklı ağırlıklarda liderlerde bulunabildiğine işaret ediyor. İlgili çalışmada bir kültürler arası araştırma programı olan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi çerçevesinde, 64 ülkeden 154 araştırmacının oluşturduğu ve bu proje kapsamında, aşağıda yer alan liderlik özelliklerinin, 53 ayrı ülkede çalışanlar tarafından takdir edildiği bulgusuna ulaşılmıştır (Akis, 2003: 26-27). Bu özellikler;

1. Pozitif Olmak
2. Yüreklendiren
3. Harekete geçiren
4. Güven yaratan
5. Dinamik
6. Motive eden

7. Öngörü Sahibi
8. Önceden Planlayan
9. Bilgili
10. İletişim içinde olan
11. Takım kuran
12. Koordinatör
13. Güvene layık
14. Adil
15. Dürüst
16. Yönetmel beceri sahibi
17. Kazan-kazan anlayışı ile problem çözücü
18. Etkili pazarlık eden
19. Zeki
20. Kararlı
21. Mükemmeliyetçi
22. Güvenilir.(Akiş, 2003: 26-27)

Lideri tanımlamak her ne kadar güç olsa da, literatüre bakıldığında lideri tanımlayan araştırmalar da daha çok bir liderde bulunması gereken özellikleri tartışmış ve bunun üzerine pek çok çalışma yapılmışlardır. Şencan (2015) ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken özellikler aşağıdaki Tablo 2.9.'da sınıflandırmışlardır:

**Tablo 2.9.** Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

| <b>LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TAKIM RUHUNA SAHİP OLMA</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Biz' Kavramını Kullanma</li> <li>• Takım Üyeleri Arasında Ayrım Yapmama</li> <li>• Yönetişim Becerisine Sahip Olma               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ İzleyicilere Faaliyetlerinde Destek Olma</li> <li>➢ Gerekli Kurumlarla İş Birliği Yapma/Bilgili Kişilere Danışma</li> <li>➢ İzleyicilerle İçli Dışlı Olma</li> <li>➢ Görev ve Sorumluluk Paylaşımı Yapabilme/Yetki Devrinde Bulunma</li> <li>➢ Görev Paylaşımı</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>İLETİŞİM BECERİSİNE SAHİP OLMA</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İkna Becerisine Sahip Olma</li> <li>• Tanıtım Yeteneği</li> <li>• Empati</li> <li>• Etkili Dinleme Ve Konuşma/Hazır Cevap Olma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>YÜKSEK MOTİVASYON SAHİBİ OLMA</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitif Düşünme</li> <li>• İşinden Memnun Olma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>CESARET</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabırlı Olma</li> <li>• Zorluklara Dayanma</li> <li>• Risk Alma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>SOSYAL ÖZELLİKLERE SAHİP OLMA</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Önem Verme</li> <li>• Sosyal Fayda Sağlama</li> <li>• İnsani Ve Ahlaki Değerlere Duyarlı Olma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ÖNGÖRÜLÜ OLMA</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok Yönlü Düşünme/ Olayları Analiz Etme ve Yorumlama</li> <li>• Gelecekteki Fırsat ve Tehditleri Görme</li> <li>• Geleceğe Yönelik Strateji Belirleme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>HEDEF GÖSTERME</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedefe Yönelik Görev Belirleme</li> <li>• Görevlerin Açık ve Net Olması</li> <li>• Görevi İzleyicilere Benimsetme</li> <li>• Standart Oluşturma/ Standartlara Uydurma</li> <li>• Standartı Kontrol Etme</li> <li>• Mentorluk Yapma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>VİZYON SAHİBİ OLMA</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası Bakış Açısı</li> <li>• Vizyona İnanama/ Kendini Adama</li> <li>• Vizyonun Açık ve Net Olması</li> <li>• Vizyonun Tek Noktaya Odaklanması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>VİZYONU İZLEYİCİLERE BENİMSETME</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleyicileri Yönlendirme Ve Özendirme</li> <li>• Uygulama İçin Çaba Sarf Etme</li> <li>• Bireysel Amaçları Örgütün Amacıyla Bütünleştirme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>BİREYSEL YETKİNLİKLER</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgüvenli Sahibi Olma/ İddialı Olma</li> <li>• Bilgi Birikimine Sahip Olma</li> <li>• Tecrübe Sahibi Olma</li> <li>• Girişimcilige Önem Verme</li> <li>• Anaçlık</li> <li>• Dürüstlük/ Şeffaflık</li> <li>• İş Becerisine Sahip Olma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |

**Kaynak:** Yıldız, 2013: 27-28; Başaran, 2004: 81-82; Barutçugil, 2004: 265-267; Güney, 2012: 37-38 ve Hesselbein,1999: 13'den derlenmiştir. Aktaran: Şencan, 2015: 245

### 2.3.1.3. Liderlik Fonksiyonları

Örgütün büyüklüğü, çalışma şekli, çalışan kişi sayısı, yapısı ne olursa olsun örgüt içindeki liderin yüklendikleri bir takım fonksiyonlar vardır. Cumagülyev (2010), bir liderin işlevlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır;

**Amaç Belirleyici:** Lider örgütün hedeflerini belirleyen ve belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlere karar verendir.

**Planlayıcı:** Lider, daha önce belirlenen amaçlara varmak için yapılması gerekenleri planlayan ve düzenleyendir.

**Yürütücü:** Lider örgütte yürütülen çalışmalar arasında düzen ve uyumu sağlayandır.

**Uzman:** Lider, örgüt için daha önce belirlenen hedeflere ulaşma konusunda gerekli bilgi ve yeteneği şahsında birleştiren kişidir.

**Grup Temsilcisi:** Grup temsilcisi ya da sözcü olarak lider, büyüyen grupların birbirleri ile doğrudan ve etkin ilişki kurmalarının zorlaşması sebebi ile grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi lidere düşmektedir. Böylelikle dışarıdan gruba ve gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kanal liderdir.

**Kontrolör:** Lider, örgüt yapısının her ayrıntısını örgütün diğer üyelerine göre daha çok bilen kişidir. Dolayısıyla örgüt üyelerinin hedeflere uyumluluğunu kontrol eden kişidir.

**Ödüllendirici ve Cezalandırıcı:** Ödüllendirici ya da cezalandırıcı olarak lider, üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallarına göre davranışlarını değerlendirir, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik eder.

**Hakem ve Aracı:** Hakem ve aracı olarak lider, grup üyeleri arasında oluşabilecek ayrılık, anlaşmazlık ve çatışma gibi durumlarda liderin hakem ve uzlaştırıcı görevi üstlenmesidir.

**Örnek:** Grupların çoğunda liderler grup üyeleri tarafından örnek alınırlar. Bu durumda liderler üyeler karşısında örnek tutum ve davranış sergilemek durumundadırlar.

**Grup veya Örgütün Sembolü:** Grupların kendilerine özgü sembolleri vardır. Bazen bu, bir renk bazen de grupların taşıdığı bir rozet olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bazen de liderler taşıdıkları özellikler nedeniyle gruplarının sembolü olurlar. Bu da ancak grup veya örgütün devamlı liderliğini üstlenip sürekliliğini sağlayan kişi olduğu zaman gerçekleşir.

**Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi:** Lider bazen grup içinde belirli kişilerle duygu ağırlıklı ilişkiler kurabilmektedir. Bu gibi durumlarda lider, söz konusu kişilerin yoğun biçimde saygı ve sevgisini kazanmaktadır. Aynı duygular lider

için de geçerli olmaya başlayınca, grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin babalık duygusu ağır basmaya başlar.

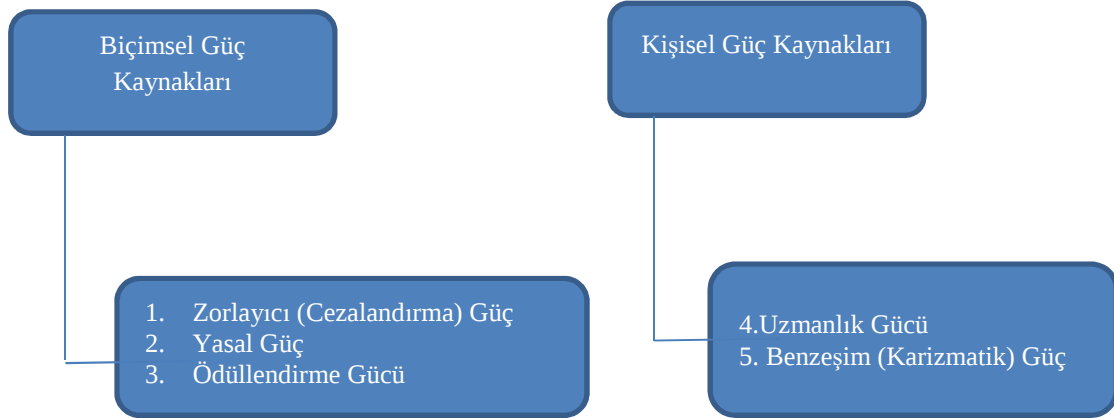
**Eğitici ve Öğretici:** Liderin önemli fonksiyonlarından biri de izleyicilerini eğitmesi, eksikliklerini tamamlaması ve onları geleceğin liderliğine hazırlamasıdır (Budak, 2003: 39-42; Usal ve Kuşluyan, 2002: 302-308, Aktaran: Cumagüliye, 2010: 7-8).

#### 2.3.1.4. Liderin Güç Kaynakları

Türk Dil Kurumu sözlüğünde güç; düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor, gayret başka bir anlam olarak ise bir olaya yol açan her türlü hareket, kuvvet, takat olarak geçmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/>).

Liderlikte önemli rol oynadığına inanılan güç faktörü, insanları etkilemekte kullanılan lider başarılarından en önemlisidir (Vural, 1997: 17; Arslanoğlu, 2016: 15). Robbins ve Judge (2006) çalışmasında “Yönetimsel açıdan gücü, bir kişinin diğerlerini kendi belirlediği ya da bir otoriteye belirlenmiş istek ve amaçlar doğrultusunda etkileyebilme davranışı” olarak tanımlamaktadırlar (Aktaran Diker, 2014: 92).

French ve Raven’ in yaptığı sınıflandırmaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş kaynak vardır. Bu kaynaklar şekil 2.1.’te de görüldüğü gibi sırasıyla; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır. Söz konusu bu güç kaynaklarından ilk üçü biçimsel organizasyon yapıları içinde rütbeden ya da özel görevden kaynaklanan güçler olduğu için “Biçimsel Güç Kaynakları” başlığı altında, son iki güç kaynağı ise bireyin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak ortaya çıktığı için “Kişisel Güç Kaynakları” başlığı altında toplanmıştır. Aşağıda sırasıyla bu güç kaynakları açıklanmıştır (Paşaoğlu vd., 2013: 78).



**Şekil 2.1. Liderin Güç Kaynakları**

Yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen güç kaynakları aşağıdaki gibi sınıflandırılabiliriz (Gürsoy, 2005: 29).

#### · **Yasal Güç**

Liderin örgütteki hiyerarşik pozisyonu gereği uyguladığı etkilerin çalışanlarca algılanmasıdır. Biçimsel güç otoriteye dayanır bu da örgütün hiyerarşik yapısında yer alan yöneticilerde bulunur (Arslanoğlu, 2016: 15). Eğer organizasyonlarda belirli pozisyonların belirli otoritesi olduğu kabulleniliyorsa, o pozisyonda bulunan yöneticilerin çalışanlarından ya da astlarından belirli taleplerde bulunma hakkı olduğu da kabul ediliyor demektir (Diker, 2014: 95).

Astlar, üst kademelerden gelen bu talepleri yerine getirmede kendilerini zorunlu hissederler. Ancak özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye ihtiyacı olan astlarda otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar gönül kırgınlığına ve kaygıya neden olur. Özellikle astlarına karşı kısıtlayıcı ve nezaketsiz davranışlar gösteren liderlerin emirlerine karşı astları direnme gösterir. Bu nedenle lider isteklerini açıkça ifade etmeli ve isteklerinin çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılması gereken işlerin neden yapıldığı gerekçeleriyle çalışanlara doğru aktarılmalı ve doğru algılanması sağlanmalıdır (Eraslan, 2004: [www.dhgm.meb.gov.tr](http://www.dhgm.meb.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.08.2016).

#### · **Ödüllendirme Gücü**

Liderin astlarını belirli ve tasarlanmış amaçlara ulaştırmaya yönelik olarak çalışmalarını sağlamak için onları ödüllendirmesini ifade eder (Alkın, 2006: 33).

Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler (Yatkın, 2007: 136). Genellikle bir liderin kontrolünde ki ödüllerin çokluğu ve bu ödüllerin çalışanlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin sahip olduğu ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Ödüllendirme olumlu bir güç olmasına rağmen etkisi astın bu gücü nasıl gördüğüne bağlıdır. Bazen bir teşekkür mektubu, bir terfi ya da pirim kadar olumlu güç ifade etmeyebilir (Diker, 2014: 94). Ödül gücü yalnızca maddi fenomenlere bağlı değildir, üstün çalışanı grup içinde onurlandırması, sözlü olarak takdir gibi davranışlarda ödül gücünü oluşturur. Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir (Eraslan, 2004: [www.dhgm.meb.gov.tr](http://www.dhgm.meb.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.08.2016). Ödüller uygun ve gerçek ise ilişkileri güçlendirir, bağlılığı ve üretkenliği artırır. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır. Fark gözetmeden verilen ve anlamsız olan ödüller ise bu gücün etkinliğini azaltır (Diker, 2014: 94).

#### · Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç; çalışanın emirlere uymaması veya hata yapması durumunda liderin kendisini cezalandırma yetkisinin olduğu yönündeki algısından kaynaklanmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 131).

Zorlayıcı gücün temelinde olan ceza unsuru, liderin çalışanlara yönelik uygulama ihtimali olan cezalar sayesinde çalışanları üzerinde bir korku unsuru oluşturarak güç göstermesini sağlar. Ve astlar verilen emirleri yerine getirmemesi sonucunda oluşabilecek olumsuz durumdan korkması sebebiyle bu gücü kabul eder (Diker, 2014: 95). Bu gücün özünde aslında zorlama bulunmamaktadır. Liderin istek ve taleplerini yerine getirmeyen astlarına karşı kullanabileceği cezalar gücünü kontrol edebilme yeteneğini belirtir (Eraslan, 2004). Örneğin zorlayıcı güçler; rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma gibi güçleri içermektedir (Yatkın, 2007: 136).

Etkili bir lider, çok gerekmedikçe zor kullanmak istemez. Çünkü ceza unsuru, astların motivasyonunun ve veriminin düşmesine sebep olur. Ceza ancak örgüt için oluşabilecek tehlikeli ve zararlı bir davranışın meydana gelmesini önlemek için kullanılmalıdır. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan

sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir (Eraslan, 2004: [www.dhgm.meb.gov.tr](http://www.dhgm.meb.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.08.2016).

Etkili bir lider, gerekmedikçe zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü ceza, çalışanların kırgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir (Eraslan, 2004: [www.dhgm.meb.gov.tr](http://www.dhgm.meb.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.08.2016).

Burada lidere düşen en önemli görev asttı cezalandırmadan önce gerçekten suçlu olup olmadığını iyi araştırması gerektiğidir. İyi araştırmadan yapılan eleştiri ve kınamalar çalışanların lider ile olan ilişkilerinin ciddi şekilde bozulmasına sebep olur. Yapılacak uyarılar bir düşmanlık izlenimi vermelidir. Lider sakın olmalı, içten bir şekilde çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için onlara yardımcı olmalıdır (Eraslan, 2004: [www.dhgm.meb.gov.tr](http://www.dhgm.meb.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.08.2016).

#### · **Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü; çalışanların yöneticilerini ne derece bilgili algıladıkları ile ilgilidir. Eğer yöneticilerini yetenekli ve bilgili olarak algılıyorsa onun söylediklerini yapmak için gayret göstereceklerdir (Arslanoğlu, 2016: 17). Bilgi ne kadar önemli olursa ve örgütte bu bilgiye sahip olan kişi sayısı ne kadar az ise sahip olunan uzmanlık gücü o derece artacaktır (Güdek, 2016: 6). Çünkü insanlar belirli bir konuda bilgi ve tecrübesi yüksek olan liderlerin direktiflerini ve önerilerini dinleme ve kabul etmede daha fazla istekli davranırlar (Meydan ve Polat, 2010: 130).

Uzmanlık gücü diğer güçlerle karşılaştırıldığında liderler açısından en tabii ve kati güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar uzmanlık gücüne sahip bir lideri herhangi bir ödül, ceza ya da benzeri olmaksızın liderin bilgisi ve uzmanlığı için tabi olacaklardır. Bu açıdan söz konusu güç diğerlerinden daha fazla önem arz etmektedir. Bu liderler sahip oldukları bilgi ve yetenek sayesinde gücü ellerinde bulundurmakta ve otoriteye sahiptir olmaktadır (Diker, 2014: 96).

### · Referans (Karizmatik) Gücü

Doğrudan liderin kişiliği ile ilgilenen çalışanın liderlerine bağlılık, sadakat ve saygısı göstermesi ve liderlerinin isteklerini yerine getirerek onu mutlu etmek istemesine referans gücünü (karizmatik güç) oluşturur (Meydan ve Polat, 2010: 130). Özellikle değişim dönemlerinde bu güce ihtiyaç duyulur, çünkü değişiklikler risk ve belirsizlikler içerir. İnsanlar değişim korkusunu yenebilmek için bu güce sahip liderlere ihtiyaç duyarlar (Diker, 2014: 96). Bu güç, liderin astları üzerinde bir güven ve bağlılık oluşturur (Arslanoğlu, 2016: 17). Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Lider çalışanlarına karşı anlayışlı, adil davranırsa, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterirse ve eğer gerekirse başkalarına karşı çalışanlarını savunursa bu güç artar. Eğer çalışanlar arasında ayrım yapar, olumsuz davrandığında onların sorun ve duygularına karşı ilgisiz kalırsa bu güç azalır (Eraslan, 2004: [www.dhgm.meb.gov.tr](http://www.dhgm.meb.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.08.2016).

#### 2.3.1.5. Lidere İhtiyaç Duyma Nedenleri

İnsanları belirli hedeflere ulaştırabilmek için, onları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir (Eren, 1998: 411).

Liderlik belirlenen örgütsel amaçları başarıya doğrultusunda astları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve en önemlisi örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık, değişken ve öngörülemeyen bir yapıya sahip olması gibi nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Turan, 2011: 98).

Liderlik, aşağıdaki nedenlerle önemini sürdürmektedir;

#### Ø Örgütsel Tasarım Eksikliği

Örgütlerin hazırladıkları plan ve tasarımlar bütün faaliyetleri kapsayacak kadar ayrıntılı ve yeterli özellikte değildir. Plandan sonsuz derecede karmaşık olan gerçek davranış, daha kapsamlı ve sürekli bir değişim halindedir. Mükemmel örgüt yapısını oluşturmak ve tüm çalışanların faaliyetlerini her an kontrol etmek, imkansızdır. Ayrıca her koşulda yönetimin çalışanlara istediği hareketi yaptırma yetkisi bulunmadığından,

Çalışanların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir lidere ihtiyaç vardır (Karayalçın, 2009: 31-32).

### Ø Değişen evre Koşulları

Örgütlerin içinde yaşadığı evre son derece dinamik ve değişkendir. Bu evre; teknolojik, yasal, kültürel, iklimsel ve diğer birçok türde değişikliğe neden olduğundan başlangıçtaki örgütsel yapı zamanla eksik duruma gelir. Lider bu aşamada örgütün değişen evre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar (Karayalçın, 2009: 31-32).

### Ø rgtn İçsel Dinamiği

Örgütlerdeki eğilimlerden biriside büyüme dinamiğidir. Büyüyen rgt yeni işlemler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratır. Mevcut yapılarla eşgüdüm yaratma ihtiyaı ve yeni politikaların bulunması liderliği gerekli kılar (Karayalçın, 2009: 31-32).

### Ø İnsan yeliğinin Doğası

Örgütlerdeki insan; değişken, öngörülmeyen ve karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsanın yaşamı boyunca yaşadığı tecrübeler; yeni gereksinimler ve farklı, önceden tahmin edilemeyecek tepkilere meydana getirir. Lider ise çatışan taraflar arasında arabulucu rolü üstlenir (Karayalçın, 2009: 31-32).

Büyük ya da küçük bütün işlerde gerek insanları iş hayatına motive edip verimliliği arttırmak gerek işi sürükleyip ivme kazandırmak için lidere, hatta iyi liderlere ihtiyaımız vardır (zkan, 2015)

#### 2.3.1.6. Lider ve Yönetici Ayrımı

Literatürde lider ile birlikte ele alınan ve çoğu zaman karıştırılan kavram yöneticidir. Lider ile yönetici birbirine benzer kavramlar olmakla birlikte aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Lider ile yönetici eş anlamlı değildir (Paşaoğlu vd., 2013: 96). Liderlik etmenin kökü “lead” sözcüğünden gelmektedir. Bir başka değişle, ”ėitmek, rehberlik etmek” anlamlarını taşımaktadır. Liderlik içerisinde hareketliliği barındırır durağanlığa yer yoktur. Tersine, yönetim “Manege” kökü “El (hand)”

anlamında kullanılmaktadır. Esasında, yönetim yapılması gereken işlerin yapılabilmesi için durumu idare etmektir (Arslanoğlu, 2016: 10).

Genelde yöneticilik, örgütsel amaçlara ulaşmakla ilişkilidir. Yöneticilik, oluşturulan amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak bireylerin üretken olmasını sağlamak, etkin çalışma koşulları oluşturmak ve tüm kaynaklardan en etkin bir biçimde yararlanmayı temin etmektir (Erdoğan, 2011: 6). Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıkları aşağıdaki Tablo 2.10'da ki gibi özetlemek şekilde özetlemek mümkündür:

**Tablo 2.10.** Yönetici ve Lider Arasındaki Belirgin Farklılıklar

| Yönetici                                                                                                                                               | Lider                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. | Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir.                                        |
| Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder                                                                               | Lider amaçları kendisi saptar.                                                                                                                                                     |
| Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir.                                                                                             | Lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.                                                                                                            |
| Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır                                                                                     | Lider başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.                                                          |
| Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır                                                                                                                   | Liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.                                                                                                               |
| Yöneticilik <u>formel</u> bir örgüt yapısı içinde gerçekleşirken,                                                                                      | Liderlik için <u>formel</u> yapı şart değildir.                                                                                                                                    |
| Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir.                                                     | Liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.                                                                                                           |
| Yöneticinin görev tanımı vardır                                                                                                                        | Liderin görev tanımı yoktur.                                                                                                                                                       |
| Yöneticilik, eğitim, ölçme, <u>prosedürler</u> vb. dayanan “bilimsel” yani ağır basan bir iştir                                                        | Liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yani ağır basan bir iştir. |
| Yöneticilik, tanımlanan hedeflere ulaşma işidir                                                                                                        | Liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.                                                                                                                                  |

**Kaynak:** Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 205; Koçel, 2011: 574; Aktaran Paşaoğlu vd., 2013: 97’ dan uyarlanmıştır

### 2.3.1.7. Liderliğin Yönetimdeki Önemi

Birçok işletmede kesin olarak tanımlanmış bir organizasyon şeması ve hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca örgüt içinde yöneticilerin çalışanlarını istedikleri şekilde yönlendirebilecekleri birçok mekanizmaları da bulunmaktadır. Bu durum çalışanların yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığını yani lidere ihtiyaç kalmadığı düşüncesini gündeme getirebilir. Fakat bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı dahi liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır (Dindar, 2001: 31).

Bunun yanında her şey hızla değişmekte ve örgütler bu hızlı değişime ayak uydurma ve ayakta kalma mücadelesi içerisindeyler. Bu değişim içerisinde liderler, örgütün etkinliğini ve verimini arttırabilmek için köklü değişiklikler yaparken, yöneticiler olağan sistemi sürdürmek ve sorunları bu sistem içerisinde çözüm bulmaya çalışırlar (Tunçer, 2011: 58).

Örgüt içerisinde tüm çalışanların faaliyetlerini her an kontrol edebilmek gibi mükemmel bir işletme yapısı oluşturmak olanaksızdır. Yani yönetici astlarına her koşulda istediği hareketi yaptırma yetkisine sahip değildir. Ve dolayısıyla, astların istek ve motivasyonlarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu mekanizmada liderliktir (Dindar, 2001: 31).

Lider, çatışan taraflar arasında ara bulucu rolü üstlenir. Lider insanlar tarafından sevilen, saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, çatışan kişi ya da gruplar arasındaki sorunların giderilmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Görüldüğü gibi liderlik aktif işletme ile aktif olmayan işletme arasındaki farkı yaratacak kadar önemli bir süreçtir. Tüm işletmelerin liderlere ihtiyacı vardır (Dindar, 2001: 31).

### **2.3.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımlarını çeşitli evreler halinde incelemek mümkündür. İlk başlarda liderliğin; doğuştan geldiğini ve liderin kendi kişisel özelliklerinden oluştuğunu düşünen özellikler yaklaşımı 1940' lara kadar etkili olmuştur. Daha sonra meydana gelen çeşitli durumlar karşısında liderlik için yalnızca liderin kişisel özelliklerin yeterli olmadığına görülmesi ile yeni araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğunu düşünen davranışçı yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Ancak bir süre sonra etkin yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiş ve bunun üzerinde incelemeler yapılmıştır (Bulut ve Uygun, 2010: 31; Demir vd., 2010: 132; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik olgusu ve yönetim anlayışları yıllar itibarıyla değişip geliştikçe, bu konuya farklı açılardan bakan çeşitli kuramlar oluşmuştur (Koçak, 2007: 11). Bu yaklaşımların hiçbirisi tek başına liderlik kavramını

tüm yönleriyle tanımlamada yeterli olmamakta, birbirini tamamlar nitelik taşımaktadır (Bakan, 2008: 4).

Aşağıdaki tabloda literatürde liderlik ve liderliğin ortaya çıkışı üzerine yapılan çalışmaların bir özeti gösterilmiştir. Söz konusu çalışmaların liderlik ile ilgili odak noktaları birbirinden farklılık göstermektedir (Diker, 2014: 111; Koçak, 2009: 10).

**Tablo 2.11.** Liderlik Yaklaşımları

| YAKLAŞIMLAR          |                      |                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zaman Aralığı        | Teori                | Ana Düşünce                                                 | Yapılan Çalışmalar                                                                                                                                                                                                         |
| 1950'lere kadar      | Özellikler Yaklaşımı | Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.                     | ✓ Stodgill                                                                                                                                                                                                                 |
| 1950-1970 yılları    | Davranışsal Yaklaşım | Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilişkilidir | ✓ Ohio State Üniversitesi Çalışmaları<br>✓ Michigan Üniversitesi Çalışmaları<br>✓ Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetsel Diyagramı<br>✓ McGregor'un X-Y Teorisi<br>✓ Rennis Likert'in Sistem-4 Modeli                     |
| 1970-1980'lerin başı | Durumsal Yaklaşım    | Liderlik, içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır | ✓ House'un Yol-Amaç Modeli<br>✓ Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli<br>✓ Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli<br>✓ Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli<br>✓ Fiedler'in Durumsallık Modeli |

**Kaynak:** Diker, 2014 ve Koçak, 2009 dan uyarlanmıştır

### 2.3.2.1 Özellikler Yaklaşımı (Teorisi)

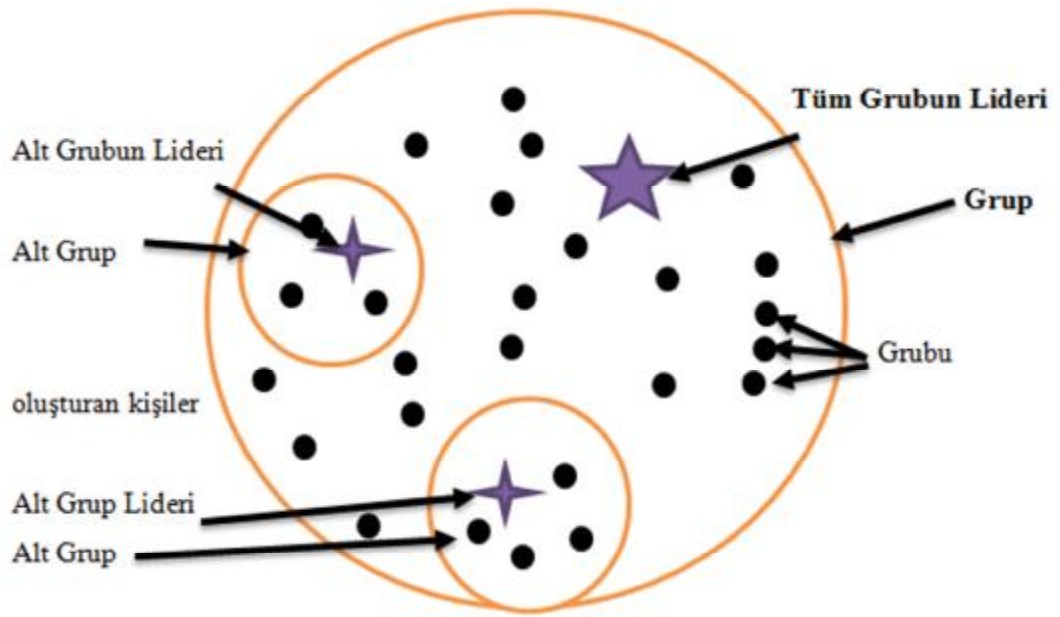
Liderlikle ilgili bilinen en eski yaklaşımdır. Adından da anlaşıldığı gibi bu yaklaşım liderliğin özelliklerle ilgili olduğunu anlatır (Paşaoğlu, 2013: 106).

Kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı kişilerin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin neden bundan yoksun olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır (Koçak, 2009: 11).

Söz konusu teoriye kaynaklık eden görüş liderlerin sonradan olma değil doğuştan lider olarak doğdukları, onların belirli özellikleri ile seçilmiş kişiler olduğudur (Diker, 2014: 111).

Bu teoriye göre bireyin lider olarak belirlenmesi için, belirli bir grup içinde diğer kişilere göre farklı özelliklere sahip olması gerekir. Yani bu yaklaşımın merkezi,

organizasyon dahilindeki kişiler arasında, lider sıfatıyla nitelendirilecek özelliklere haiz bireyleri tespit etmek ve liderleri liderlik özellikleri haiz olmayanlardan ayırtmaktır (Güdek, 2016: 10). Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve bu grubu yönetmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Paşaoğlu vd, 2013: 106). Lider, bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir ve liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Güdek, 2016: 9).



**Şekil 2.2.** Özellikler Teorisinde Lider

**Kaynak:**Güdek, 2016: 9

Özellikle İkinci Dünya Savaşı öncesinde önemli olan ve üzerinde araştırma yapılan özellikler teorisinin temellerini özellikle Raplh Stodgill (1948) ve Richard Mann (1959) yaptıkları sınıflandırmalar ile teoriye öncülük etmişlerdir (Diker, 2014: 111).

Aşağıdaki Tablo 2.12.'de Stodgill'in Liderlik özellikleri sınıflaması yer almaktadır;

**Tablo 2.12.** Stodgill' in Liderlik Özellikleri Sınıflaması

|                                 |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fiziksel Özellikler</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş</li> <li>• Kilo</li> <li>• Boy</li> <li>• Görünüm</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>Sosyal Geçmiş</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Devingenlik</li> <li>• Sosyal Statü</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>Zeka</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yargılama</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• Etkili Konuşma</li> </ul>                                                                                                        |
| <b>Kişilik</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağımsızlık</li> <li>• Kendine Güven</li> <li>• Zorbalık</li> <li>• Saldırganlık</li> </ul>                                                                                 |
| <b>İş İle İlgili Özellikler</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarı Gereksinimi</li> <li>• Başlatıcılık</li> <li>• Sorumluluk Gereksinimi</li> <li>• İnsanlara İlgi</li> <li>• Sonuçlara İlgi</li> <li>• Güvenlik Gereksinimi</li> </ul> |
| <b>Sosyal Özellikler</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetleme Yeteneği</li> <li>• İşbirliği Eğilimi</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Güç Gereksinimi</li> </ul>                                                                  |

**Kaynak:** Diker, 2014: 114

Liderliğin sadece kişilerin taşıdığı özelliklerle bağdaştırılması bir kısım araştırmacılar tarafından uygun görülmuş olsa da, bazı teorisyenler liderliğin sadece kişisel özelliklerle açıklanamayacağını, belirli özelliklere sahip kişilerin mutlaka lider konumuna gelmesinin her zaman mümkün olmayacağını belirtmişlerdir (Paşaoğlu vd., 2013: 106). Ayrıca izleyicilerin özellikleri ve beklentileri ile liderin içinde bulunduğu durumların dikkate alınmayışı, bazen izleyiciler arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar olmasına karşın lider olarak ortaya çıkmaması, her etkili liderin aynı özellikleri taşımaması, özellikler listesinin sonsuz oluşu ve liderlerin kişisel özelliklerini ölçmede yaşanan güçlükler konusunda özellikler kuramı eleştirilmiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 4).

Bu sonuçlar, liderleri başarılı yapan unsurların liderin özelliklerin çok başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır (Paşaoğlu vd., 2013: 107).

### 2.3.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşım 1950-1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşımda ana düşünce; liderleri başarılı ve aktif yapan ögenin, liderin özelliklerinden daha çok, liderin liderlik süreci içerisinde gösterdiği davranışlarıdır. Liderin çalışanları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi liderin etkinliğini belirleyen önemli etkenler olarak incelemiştir (Bakan ve Büyükebe, 2010: 74).

Davranışları özelliklerden ayıran en önemli şey; gözlemlenebilmeleri ve öğrenilebilmeleridir (Durukan, 2013: 22).

Davranışsal liderlik ile ilgili teorik ve uygulamalı birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar doğrultusunda liderlerin davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Paşaoğlu vd., 2013: 107). Davranışsal liderlikle ilgili temel teoriler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

#### 2.3.2.2.1 Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinde yapılan bu çalışma, davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkı sağlamış ve daha sonraki çalışmalara da öncülük etmiştir (Paşaoğlu, 2013: 107). Bu çalışmada, astlardan liderlerinin davranışlarını tanımlamaları istenmiştir. Verilen cevaplara dayanarak; liderlik davranışlarını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır. Bu iki değişken, kişileri dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme olarak öne çıkmıştır (Durukan, 2013: 22).

**Yapıyı harekete geçirme;** liderin amaçlara ulaşmada kendisinin ve çalışanların rollerini nasıl yapılandığı ve tanımladığı ile ilgilidir. Yapıyı harekete geçirme, lidere iletişim sistemini belirleme, çalışanların üstlenecekleri işleri belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme, performans standartlarını belirleme ve çalışanlara aktarma ile talimatlar verme sürecini kapsar (Diker, 2014: 121). Bu boyutta işe ve işin tamamlanmasına önem verilmektedir (Durukan, 2013: 22).

**Kişileri dikkate alma** davranış, liderin çalışanlarına yönelik yüksek düzeyde ilgi göstermesi ile ilişkilidir. Burada lider çalışanlarına karşı arkadaşça yaklaşımlar içerisinde, karşılıklı güven duygusu ile yaklaşmaktadır. Söz konusu davranış içerisinde çalışanların istek ve arzularının gerçekleştirilmesi birincil öncelik ile yerine

getirilmekte, bu arzulanan sonuçlara ulaşmada kilit rol oynamaktadır (Diker, 2014: 121).

Yapılan inceleme ve araştırmalar neticesinde, Ohio Üniversitesi çalışmalarının temel bulguları şu şekildedir (Durukan, 2013: 22);

- ü Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- ü Liderin yapıyı harekete geçirme davranışı arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

| Ohio Üniversitesinin Dört Liderlik Yaklaşımı |        |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KİŞİYİ DİKKATE ALMA                          | YÜKSEK | <b>Yapıyı Harekete Geçirme Düşük</b><br><b>Kişiyi Dikkate Alma Yüksek</b><br>Lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya konsantre durumdadır. Görev yapılandırmasına daha az odaklanma söz konusudur                              | <b>Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek</b><br><b>Kişiyi Dikkate Alma Yüksek</b><br>Lider çalışanların ihtiyaçlarına odaklanırken, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceği konusunda da yeteri kadar rehberlik etmektedir                             |
|                                              | DÜŞÜK  | <b>Yapıyı Harekete Geçirme Düşük</b><br><b>Kişiyi Dikkate Alma Düşük</b><br>Lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır. Bunun yanında iş yapılanması ve çalışanlara faaliyetler ile ilgili rehberlik konusunda tepkisizdir. | <b>Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek</b><br><b>Kişiyi Dikkate Alma Düşük</b><br>Lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarına düşük ilgi ve duyarlılık gösterirken, iş yapılanması ve işin işleyişi ile ilgili çalışanlara yüksek düzeyde rehberlik etmektedir. |
|                                              |        | DÜŞÜK                                                                                                                                                                                                                                        | YÜKSEK                                                                                                                                                                                                                                                   |
| YAPIYI HAREKETE GEÇİRME                      |        |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                          |

Şekil 2.3 Ohio Üniversitesinin Dört Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: (Diker, O.,2014,s.121)

Tablo 2.13. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Boyutları

| İnisiyatif (Görev Yönelimli Boyutu) | Anlayış (İlişki Yönelimli Boyutu) |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Planlama ve Örgütlenme              | İş tatminine önem verme           |
| Karar verme                         | Arkadaşça Davranma                |
| Koordine etme                       | Duygu ve Düşünceleri anlama       |
| Problem Çözme                       | Danışarak karar verme             |
| İletişim Sürecini                   | Belirleme Destek olma             |
| Yöneltme, talimat verme             | İletişim Kurma                    |
| Baskıcı davranma                    |                                   |

Kaynak: (Artan, İ.vd, 2012, s.192)

İlişki yönelimli liderlerin, izleyicilerin istek ve ihtiyaçları ile yakından ilgilendikleri için onlarla daha iyi iletişim kurabileceği ve amaçlara ulaşmada daha etkili

olacakları düşünülmektedir. Görev yönelimli liderlerin ise tüm enerjilerini ve dikkatlerini yapılan işe verdikleri için, grup üyelerinin daha fazla ve daha iyi iş çıkarması üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Günümüzde organizasyonlarda her iki tür davranışı gösteren liderlerin de olduğu görülmektedir (Paşaoğlu vd., 2013: 108).

#### **2.3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Üniversitesinde 1947' lerde Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Güdek, 2016: 12-13).

Michigan üniversitesi çalışmaları Ohio üniversitesinde olduğu gibi liderliği iki boyutta incelemektedir. Bunlardan ilki yapılan işi ön planda tutan davranış sergileme anlamına gelen iş odaklı liderlik ikincisi ise çalışanları ön planda tutan çalışan odaklı liderliktir (Diker, 2014: 122).

İşe dönük lider, yapılması gereken işe ağırlık vermekte ve izleyenlerine işin başarılması doğrultusunda baskı yapmaktadır. Bu tarz liderin izleyenlerine güveni az olduğu için, izleyenlerini devamlı olarak denetlemektedir. Lider, çalışanlarını, görevlerini yerine getiren makineler olarak görmekte ve genellikle cezalandırmaya dayanan bir kontrol sistemi benimsemektedir. Ayrıca, çalışanlarıyla ilişkileri de zayıf olmaktadır (Şimşek, 2006: 24). Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Paşaoğlu, 2013: 109).

Yapılan çalışmalar işin yapısal olarak iyice belirlenmediği durumlarda işe dönük liderlerin daha etkili olduklarını, buna karşılık yapı olarak oturmuş işlerde kişiye yönelik liderlerin daha etkili olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2006: 16). Likert değişik iş grupları üzerinde yaptığı çalışmalardan sonra çıkan sonuç ise; işe yönelik liderlerin verimliliği kısa vadede arttırabildikleri fakat aynı başarıyı uzun vadede sergileyemedikleridir. Dolayısıyla genel olarak yönetim bilimciler tarafından verimlilik artısını uzun vadede sergileyebilen kişiye yönelik liderlerin işe yönelik liderlere oranla daha başarılı oldukları kabul edilmiştir (Tunalı, 2006,: 39).

Michigan Üniversitesi çalışmaları, hem metodoloji hem de liderlik davranışlarıyla ilgili olarak geliştirmiş olduğu iki boyut (işe ve çalışana yönelik lider) açısından, Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzemektedir. Bununla beraber, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, bir liderin hem göreve yönelik, hem de ilişkiye yönelik boyutlar üzerinde durmaktadır. Michigan Üniversitesi çalışmalarınnsa, liderleri, ya işe ya da çalışana yönelik boyutlardan yalnızca birine sahip olan kişiler olarak düşünmeleri, bu iki çalışma arasındaki en büyük farklılığı oluşturmaktadır (Şimşek, 2006: 16).

### 2.3.2.2.3. Blake ve Mouton' un Yönetmel Diyagramı

Grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacı ile 1947 yılında Michigan Üniversitesinde Rensis Likert'in yönetiminde liderlik başarısı üzerine yapılan bir araştırmadır. Araştırmacılar grup üyelerinin hem verimliliklerini hem de doyumluluklarını sağlayan ilkeleri saptamak amacıyla başarılı gruplar üzerinde Ohio State Üniversitesi' nininkine benzer bir çalışma yapmıştır (Avcu, 2008: 13).

1964 yılında Blake ve Mouton' un liderlik davranışlarını değerlendirmede “kişilerarası ilişkilere yönelik olma ” ve “üretimle yönelik olma” şeklinde iki boyutu içeren bir yönetim tarzı matriksi önermeleri ile bu kavramlar daha geniş bir kapsam kazanmıştır. Blake ve Mouton, tek bir en iyi liderlik tarzı olduğu fikri sorgulandıktan sonra, kişilerarası ilişkilere ve üretime önem verme boyutları birlikte değerlendirildiğinde en etkili liderlik tarzına ulaşılabilceğini önermişlerdir (Paşaoğlu vd., 2013: 109). Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Ayrıca her boyut da bu gruplar ile ilgi derecelerini gösteren 9 bölüm ayrılmıştır. Aşağıdaki matriste çeşitli yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilir (Diker, 2014: 124).

Liderlik (Yönetim Tarzı) Matrisi üretim endişesini ve insan endişesini birbiriyle keşilen iki eksenli bir modelde birleştirir (Şekil 2.4.). Yatay eksen liderin sonuçlarla alakalı endişesini temsil ederken, dikey eksen de insanlarla alakalı endişelerini temsil eder. Her bir eksen, 1 puanın minimum endişeyi ve 9 puanın maksimum endişeyi temsil ettiği dokuzlu-ölçek olarak çizildi. Her bir eksenden, sonuçları çizerek bir çok liderlik stili gösterilebilir. Liderlik Matrisi beş büyük liderlik stilini resmediyor: otorite-uyumu

(9,1), şehir-kulübü yönetimi (1,9), cılız yönetim (1,1), orta yolcu yönetim (5,5) ve takım yönetimi (9,9)

| Liderlik Matrisi  |        |                                                                                                        |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|-------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----|
| İnsanlara Yönelim | Yüksek | 9                                                                                                      | 1,9 | Şehir Kulübü Yönetimi<br>Tatmin edici bir ilişki için kişilerin gereksinimlerine anlayışla önem verme rahat sıcak, bir örgüt atmosferine ve iş temposuna yol açar |                                                                                                                                                            |        | Ekip Yönetimi<br>İş başarısı adanmış insanlardandır. Örgütün hedefinde müşterek bir pay etrafında birbirine bağımlılık güven ve saygı ilişkilerine yol açar |   |   | 9,9 |
|                   |        | 8                                                                                                      |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|                   |        | 7                                                                                                      |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|                   | 6      |                                                                                                        |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            | 5,5    | Orta Yolcu Yönetim<br>Yeterli Örgüt Performansı işin tamamlanmasını gereksinimini ve insanların morallerini tatmin edici seviyede dengede tutarak mümkündür |   |   |     |
|                   | 5      |                                                                                                        |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|                   | 4      |                                                                                                        |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|                   | 3      | Cılız Yönetim<br>Örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli iş tamamlamada minimum efor sarf etme uygundur |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|                   | 2      |                                                                                                        |     |                                                                                                                                                                   | Otorite Uyum Yönetimi<br>Operasyonlarda yetkinlik, işteki durumların insan öğelerini minimum derecede müdahil olacağı şekilde ayarlanmasından kaynaklanır. |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|                   | 1      | 1,1                                                                                                    |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |
|                   | Düşük  |                                                                                                        | 1   | 2                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                          | 4      | 5                                                                                                                                                           | 6 | 7 | 8   |
|                   | Düşük  |                                                                                                        |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            | Yüksek |                                                                                                                                                             |   |   |     |
| Sonuçlara Yönelim |        |                                                                                                        |     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                             |   |   |     |

**Şekil 2.4. Liderlik Matrisi**

Kaynak: Güdek, 2016: 15' den uyarlanmıştır

#### **Otorite-Uyumu (9,1)**

Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi çok azdır (Paşaoğlu vd., 2013: 110). Görev ile çok ilgilenen lider bunun için güç ve yetkiden faydalanmaktadır. Lider insanları tıpkı bir makine gibi görür. Grup üyelerinin talep ve mutluluklarını göz ardı eder (Şimşek, 2006: 18). Bu tarz liderin amacı, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmektir (Durukan, 2013: 24).

#### **Şehir-Kulübü Yönetimi (1,9)**

Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir (Paşaoğlu vd., 2013: 110). Bu tarz liderler, insanların duygu ve tutumlarını, takipçilerinin sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Bu tarz liderler, uzlaşmacı, yardımsever, rahat ve tartışmasız olarak pozitif bir iklim yaratmaya çalışırlar (Diker,

2014: 125) . Bu tarz liderin amacı astları arasında yardımlaşmayı kuvvetlendiren güvenli bir ortam yaratmaktır (Durukan, 2013: 24).

#### **Ø Cılız Yönetim (1,1)**

1,1 tarzı liderler hem görev hem de kişilerarası ilişkilerle ilgilenmezler. Bu tarz liderler bir lider olma hareketlerini kontrol ederler fakat ilgisiz ve çekingen davranırlar. Astlarına karşı ilgisizdirler ve ilgisiz, çekingen, pes eden ve duyarsız olarak nitelendirilebilirler (Diker, 2014: 125) Bu tarz liderin amacı, kendini sorunlardan uzak tutmaktır (Durukan, 2013: 24).

#### **Ø Orta Yolcu Yönetim (5,5)**

Bu tarz liderler, iş ve insan ilişkileri arasında denge kurmak isterler, üretime ve insana olan ilgileri orta seviyededir. Liderler planlama ve iş dağıtımını yapar, takipçilerine yol gösterir ve çalışanlarına baskı uygulamak yerine yaptıkları işleri sevmeleri için çabalar. Hatalar karşısında ilk seferde çalışanlara karşı müsamaha gösterir ve bir şans daha verirler ancak devamında cezaya başvururlar (Arıkan, 2003: 7). Hem çalışanların ihtiyaçları hem de işletmenin hedefleri arasında orta yol bulma çabası içindeki liderleri ifade eder (Durukan, 2013: 24).

#### **Ø Takım Yönetimi (9,9)**

9,9 tarzı hem görevlere hem kişilerarası ilişkilere oldukça fazla önem vermektedir. Bu tarz, örgütte yüksek derece katılım ve takım çalışması gerektirir ve çalışanların en temel ihtiyacı karşılanmalıdır. 9,9 liderini tarif etmek için kullanılabilecek bazı özellikler şunlardır; katılımcıları teşvik etmek, kararlı davranmak, konulara açıklık getirmek, öncelikleri belirlemek, işin sonunu getirmek, açık fikirli davranmak ve eğlenerek çalışmak (Diker, 2014: 125). Matrikste yer alan en etkili liderlik tipinin bu liderlik olduğu ifade edilmektedir (Paşaoğlu vd., 2013: 109).

Blake ve Mouton matristeki en etkili lider tipinin ekip lideri olduğunu savunmasına rağmen; bu liderlik biçimiyle iş zenginleştirilmesi, verimlilik ve işe devamsızlık gibi konular bakımından olumlu bir ilişkinin bulunmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularının olumsuz olması bu modeli araştırmacılar ve bilim insanları nezdinde tartışmalı duruma düşürmektedir (Güdek, 2016: 15).

#### 2.3.2.2.4. McGregor' un X-Y Teorisi

Douglas McGregor' un ortaya koyduğu kuram çerçevesinde ele alınan en önemli faktör varsayımdır. Söz konusu kurama göre liderlerin hareketlerinde referans olan unsur grubun diğ er üyelerinin hareketlerinden yapılacak olan çıkarımdır. Söz konusu varsayımlar karşı görüşleri barındıran iki grupta ele alınabilir ve kuramın adını oluşturan X ve Y Teorisi olarak ifade edilebilir. Bu kuram, Douglas McGregor tarafından 1957 yılında yayımlanan “Organizasyonların Beş eri Yönü” adlı kitapta yer almıştır (Güdek, 2016: 15).

Douglas McGregor, bu kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğ er bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağı lı olduğunu savunmaktadır. Bu bağ lamda da yönetim ve insan doğ asıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir. Ortalama bir insanın doğ uştan tembel olduğunu ve mümkün olduğ unca az çalış tığını belirttiğı X Teorisi, insanların doğ uştan pasif ya da örgütün isteklerine karşı olmadığı ve örgütsel tecrübeleri sonucu bu hale geldiğini belirttiğı Y Teorisidir (Durukan, 2013: 25).

**Tablo 2.14.** X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

| <b>X Teorisi: Geleneksel Yönetmel Gdleme Yaklaşımı</b>                                                                                                                                            | <b>Y Teorisi: Bireysel ve Örgütsel Amaçların Birleştirilmesi Yaklaşımı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İnsan genellikle işi sevmez işten kaçmayı yeğler                                                                                                                                                    | İnsan için oyun, dinlenme kadar bedensel, düşünsel çaba-çalışma da doğaldır. Güdüleri sıradüzen içinde sıralanan birey, alt düzeydeki gereksinimleri bir ölçüde karşılandıktan sonra işinde başarılı olmaya çalışır. İnsanın işten kaçması doğştan gelen bir olgu değildir. Denetlenebilecek koşullara bağlı olarak iş, bir ceza (kaçınılması gereken) ya da bir gereksinimin doyum kaynağı (gönüllü olarak aranan) olabilir. |
| Bu yzenden insanların çoğu, örgüt amaçlarının elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli, cezayla korkutulmalıdır. Yalnızca dller yeterli değildir. | Dış denetim veya ceza ile korkutma bireyi örgütsel amaçlara yöneltmede tek araç değildir. Bireyin amaçları benimsemesi sonucu öz-denetim uygulaması mümkündür.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| İnsan genellikle yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, en çok aradığı güvenlidir.                                                                                            | Amaçların benimsenmesi, gerçekteşmeleri durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Kazanılan dl bu amaçlara bağlanır. Saygınlık ve öz-gerçekleştirme gereksinimlerinin karşılanabilmesi en önemli dllerdendir                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                     | Uygun koşullar altında birey sorumluluk üstlenmeyi öğrenir. Sorumluluk isteksizliği, riskten kaçınma, güvenliği vurgulamak doğştan gelmez, deneyimler sonucu bu tutumlar edinilir                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                     | Bireylerin, örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir bölümünden yararlanılmakta, insangücü potansiyeli tam olarak kullanılmamaktadır. İnsangücü kaynaklarında savurganlık söz konusudur.                                                                                                                                                                                             |

**Kaynak:** kten, 1991: 48-49 ‘dan uyarlanmıştır.

Bu yaklaşımlara göre, X teorisini benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Güdek, 2016: 16).

#### 2.3.2.2.5. Likert’in Sistem-4 Modeli

Davranışsal liderlik teorileri içerisinde ele alınacak son teori Rensis Likert tarafından ortaya atılan Sistem 4 modelidir. Bu modelde liderlik davranışları dört grup altında toplanmıştır. Her grubun kendine ait özellikleri ve belirgin davranışları bulunmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013: 110).

Sistem 4 modelinde yer alan dört grubu ve özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

**Sistem-1. Sömürücü-Otoriter Liderlik:** Bu sistemde bulunan lider, çalışanlarına güven duymamakta ve tüm kararlarını kendisi almaktadır. Ve kararlarını kendisi aldığından için yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir (Alkın, 2006: 67).

**Sistem-2. Yardımsever-Otoriter Liderlik:** Liderin çalışanlara güven duygusu vardır ve bu bir beyin hizmetkarına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması üst yönetim düzeyinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetime devredilmektedir. Astları güdülemede hem ödül, hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Kontrol süreci üst kademenin elindedir (Durukan, 2013: 27). Haberleşme, yukarıdan aşağıya doğrudur, yukarı bildirimlere hep kuşku ile bakılmayabilir. Politikalar üst kademede yapılırken, belirlenen kararlar alt kademelere verilir (Paşaoğlu vd., 2013: 110).

**Sistem-3, Katılımcı Liderlik:** Bu liderlik tarzında ise liderin altında çalışan kişilere olan güveni diğer iki liderlik tarzlarına göre daha fazladır. Elbette bu güven düzeyi tam manasıyla olmasa da karar aşamalarında liderlerin fikirleri dikkate alınmakta ve fikirler göze alınmaktadır. Genel itibarıyla aşağıdan yukarı iletişim tipi tercih edilmekte ve Sistem 2 ile Sistem 3 liderlik tiplerine göre daha çok motive edici yollarla astlar arası iletişim kurulmaktadır (Güdek, 2016: 17).

**Sistem-4, Demokratik Liderlik:** Yönetim şekli astlarına tam bir güven üzerine kuruludur. Astlar üstleriyle işleri hakkında konuşmada tamamen serbesttirler ve kendilerinin de katıldığı hedefleri belirleme tarafından yaratılan ekonomik ödüllerle motive edilirler. Yukarı, aşağı ve yatay iletişim mevcuttur. Karar verme bütün örgüte yayılmıştır ve iyi koordine edilir (Paşaoğlu vd., 2013: 110).

Aşağıda Tablo 2.15.'de Likert'in sistem 4 modelinde yer alan liderlik özellikleri ve davranışları görülmektedir

**Tablo 2.15.** Likert'in Sistem-4 Modeli

| Liderlik Değişkeni              | SİSTEM 1<br>İstismarcı Otokratik                                                        | SİSTEM 2<br>Yardımsıver Otokratik                                    | SİSTEM 3<br>Katılımcı                                               | SİSTEM 4<br>Demokratik                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1.Astlara olan güven            | Astlara güvenmez.                                                                       | Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir. | Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister. | Bütün konularda <u>tam</u> olarak güvenir.         |
| 2. Astların algıladığı serbesti | Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. | Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.                       | Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.                     | Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler. |
| 3. Üstün astlarla olan ilişkisi | İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.                         | Bazen astların fikrini sorar.                                        | Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.    | Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.  |

**Kaynak:** Diker, 2014: 128

Netice itibariyle, Sistem-1, misyon odaklı, otoriter ve şekilsel bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Sistem-4 ise, takım çalışmasına ve insanların birbirlerine olan itimada dayalı beşeri ilişkilerden meydana gelen yönetim şeklidir. Sistem-2 ve 3 ise, Sistem 1 ile 4 arasında kalan ve bu iki uç noktanın karışımı olarak ifade edilebilen yönetim tarzlarıdır. Likert'e göre, organizasyonun yönetim şekli ne kadar Sistem-4'e doğru yönelirse, o denli yüksek ve durmaksızın verim elde etmektedir (Güdek, 2016: 17).

### 2.3.2.3. Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımları

Liderlik konusunda geliştirilen özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımında liderliği oluşturan ana faktörün, liderin kişilik özelliklerinin ve davranışlarının olduğu düşüncesi egemendir. Yapılan çalışmalar liderlik konusunda fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikler veya en iyi davranış biçimlerinin önceden kestirilmesinin etkin liderlerin belirlenmesinde yeterli olmadığını göstermiştir (Güdek, 2016: 18). Diğer yaklaşımlar liderlik açısından incelenmesinde tatminkar olunmadığından, liderliğin karmaşıklığıyla başa çıkabilecek yeni bir bakış açısı gerekli olmuştur (Arslanoğlu, 2016: 20).

Lider davranışlarını açıklamada içinde bulunulan durum ve koşullar temel alan durumsallık yaklaşımı, değişik şartların (durumların) farklı liderlik biçimleri gerektirdiğini temel almaktadır (Alkın, 2006: 74).

Bu durum ise, genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranış yaklaşımından farklı yönünü meydana getirmektedir. Durumsallık yaklaşımı belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu tespit etmeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermektedir (Alkın, 2006: 76).

Liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen unsurlar kişilik ve davranış özelliklerinin yanı sıra takımı oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve içinde bulunulan çevre ortamın özellikleridir. Bu doğrultuda bir davranış veya faaliyet fonksiyonu olarak ifade edilen liderlik kavramı şu şekilde formüle edilebilir

$Liderlik = f(\text{izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları})$   
(Arslanoğlu, 2016: 20).

Durumsal liderlikle ilgili ortaya atılan temel teoriler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

#### 2.3.2.3.1. House'un Yol-Amaç Modeli

Yol-Amaç teorisi, House ve Evans tarafından ileri sürülmüştür ve esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın çalışanların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Alkın, 2006: 78).

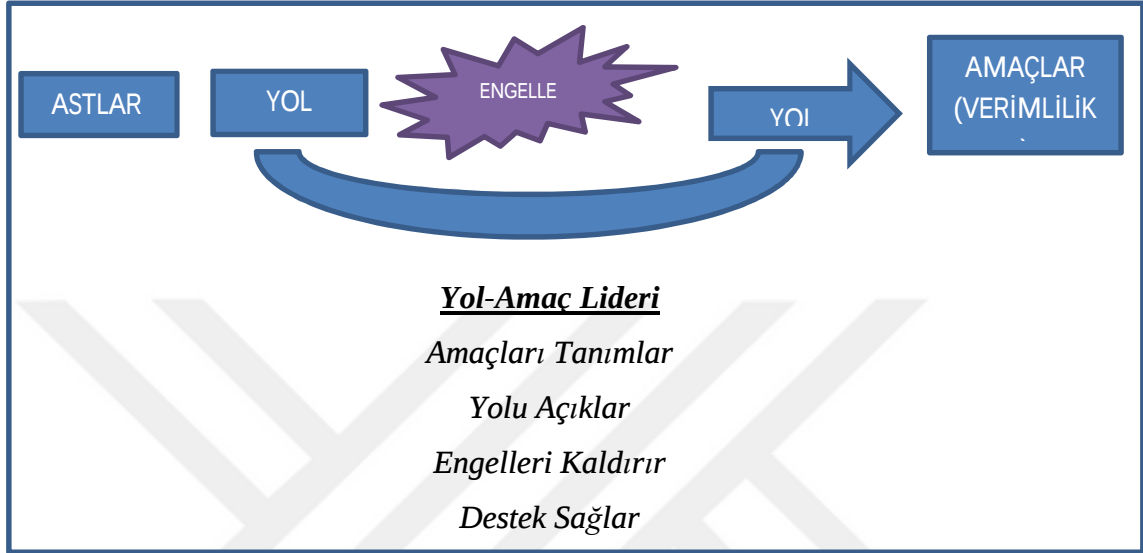
Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır.

- Ø “Kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş),
- Ø Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)”

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur; liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesidir (amaç) (Avcu, 2008: 20).

Yol-amaç teorisine göre liderin vazifesi, belirli bir görevi yerine getirebilmek için izleyicilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları temin etmektir. Başka bir söyleyişle, çalışanların amaçlarına ulaşmalarında liderin görevinin destek olma ve çalışanların amaçlarıyla örgütsel veya grubun amaçlarıyla uyumunu sağlama olduğunu anlatır. Bu teori, liderin mevcut durumunu analiz ederek doğrudan destekleyici veya başka tarz

davranışlar sergilemesi varsayımına dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 385). Yol amaç teorisinin odak noktası izleyicileri destekleyici davranışlarla amaçlara ulaşmaları için motive etmektir. Liderin başarısı büyük ölçüde bunu başarma yeteneğine bağlı olarak değişmektedir (Paşaoğlu vd., 2013: 114).



**Şekil 2.5.** Yol-Amaç Teorisinin Ana Fikri

**Kaynak:** Diker, 2014: 131

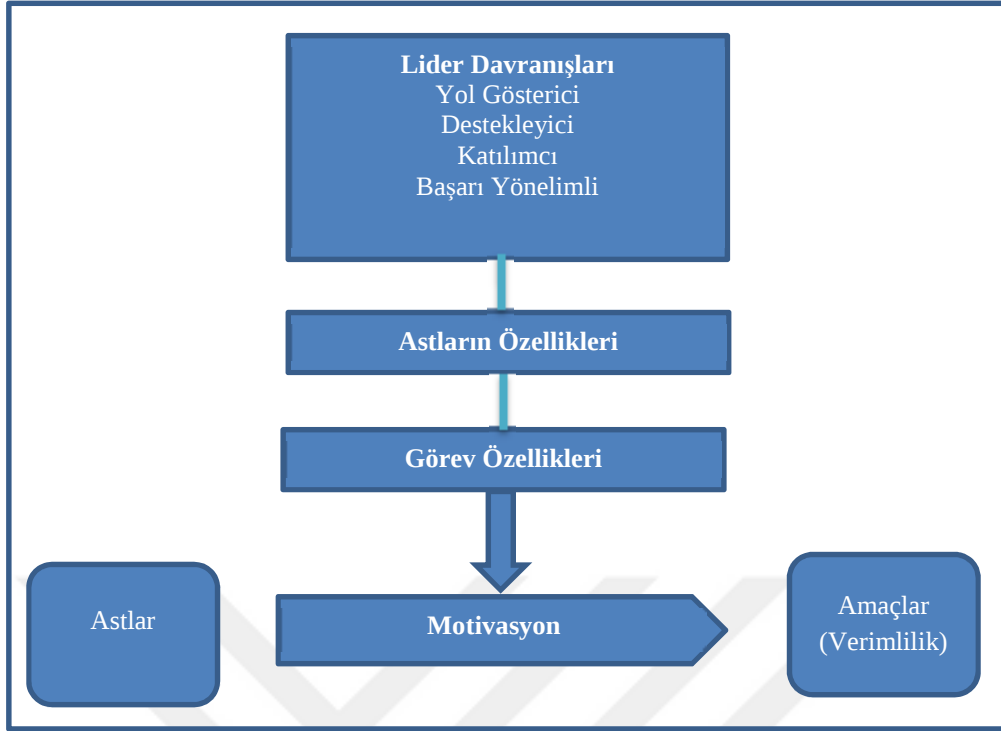
Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar: (Baytok, 2006: 86)

**Destekleyici liderlik:** Astlarının talep ve ihtiyaçlarını önemser. İş ortamında arkadaşça bir iklim yaratır ve çalışanlarının rahatları için uğraşır.

**Yönlendirici liderlik:** İzleyicilerine genellikle koçluk yapar. İzleyicilerine ne yapmaları gerektiğini, onlardan ne yapılması beklendiğini bilmelerini sağlar. İzleyicilere kurallara ve prosedürlere uymaları gerektiğini anlatır.

**Katılımcı liderlik:** İşle ilgili konularda izleyicilerle değerlendirme yapar, onların fikir ve önerilerini dinler ve önemser.

**Başarı yönelimli liderlik:** İddialı amaçlar ortaya koyar. Bu amaçların başarılmasında izleyicilere güven duyduğunu belirtir. Performansta mükemmelliği vurgular.



**Şekil 2.6.** Yol-Amaç Teorisinin Temel Bileşenleri

**Kaynak:** Kaynak: Diker, 2014: 131

**Çalışanların Özellikleri:** eğer çalışan, kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inanıyorsa; katılımcı liderlik tarzından, kendi dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanıyorsa otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaktır. Başarmak istedikleri işin gerektirdiği niteliklerin kendilerinde gören izleyiciler, önderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir (Durukan, 2013: 32).

**İşin Özellikleri:** işler rutin ve basitse; çalışanlar emirleri basit göreceklerdir. Otokratik liderlik, işten kaçmayı önleyerek, performans artıracaktır ancak, tatmin de azalacaktır. Katılımcı ya da destekleyici lider ise; iş tatminini en önemli öncelik olarak kabul eder. İşler rutin olduğundan memnuniyetin az olduğu durumlarda, destekleyici ve katılımcı modelin, rutin olmayan karışık işlerde ise; otoriter ve başarıya yönelik liderliğin daha etkin olduğu saptanmıştır (Durukan, 2013: 32).

Bu modelde de yönetici durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, tecrübesiz işçileri yöneten lider emir verici, iyi eğitilmiş işçilerle çalışan, destekleyici davranışa ağırlık verir. Yol- Amaç modelinin temeli yöneticilerin başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların

güdülenmesi ve iş tatminini nasıl sağlayacağı konusunda toplanmaktadır (Güdek, 2016: 22)

Amaç-Yol Teorisi, farklı liderlik davranışlarının farklı iş koşullarında izleyicilerin tatminlerini ve amaca ulaşmada yönlendirilmelerini nasıl etkilediği ile ilgili teorik bir yapı sağlamaktadır. Teori uygun durumsal değişkenleri tanımlayarak, araştırmacılara yönlendiricilik yapmaktadır. Teorinin önemli bir farklılığı motivasyon beklenti teorisini liderlik yaklaşımları arasında ele alan ve uyumlaştıran tek yaklaşım olmasıdır (Baytok, 2006: 86).

#### **2.3.2.3.2. Vroom Ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli**

Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilen ve Vroom ve Jago (1988) ve Vroom (2000) tarafından yeniden düzenlenen yaklaşım, takımın amacına ulaşması için liderin ve izleyicilerin, karar verme sürecine katılma niteliğine göre liderlik biçiminin oluşacağı varsayımı üzerine kurulmuştur (Baytok, 2006: 87).

Liderliğin durum ve koşullara bağlı olarak değişebileceğini ve değişik ortamlarda farklı liderlik türlerinin daha etkili olacağını savunan bu liderlik modeli diğer bir adıyla “karar ağacı modeli” olarak da ifade edilmektedir (Paşaoğlu, 2013: 114).

Bu modelin odak noktasını lider üye etkileşimi sonucu ortaya çıkan karar süreci oluşturur. Yaklaşımın bulgularında karar sürecinin olumlu sonuçlar vermesinde etkili olacak lider davranış tarzının astlar tarafından kabul görecekararların olduğu ortaya konmuştur. Bu model kararlara astların ne oranda katılım göstereceği amacını güder. Öte yandan her durum için geçerli en iyi sonucu ortaya koyacak tek bir karar verme yönteminin olmadığı fikri de ortaya konulmuştur (Dikmen, 2012:78).

Vroom Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği (çalışanların iş başarımını ve verimini etkileyen kararlardır), kararın kabul edilebilirliği (liderin kullandığı karar yöntemleri çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir) ve zamanında davranmak (liderin karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmesi gerekmektedir) tır (Alkın, 2006: 87).

Karar verme noktasında katılma yöntemi ve düzeyini tespit etmede takip edilecek bir takım karar nizamı beraberinde getirmesi sebebiyle yedi tür durumda

hayata geçirilecek beş farklı liderlik tipinden meydana gelen bir karar ağacı oluşturulmuştur (Güdek, 2016: 22). Bunlar:

**Otokratik–1:** Lider, elindeki bilgilerden yola çıkarak sorunu kendi kendine çözümler.

**Otokratik–2:** Lider, çalışanlarından ek bilgi isteyerek sorunu yine kendisi çözümler.

**Danışmacı–1:** Lider, karar vermeden önce çalışanlarının düşünce ve görüşlerini dinler, daha sonra kararını kendisi verir.

**Danışmacı–2:** Lider, karar vermeden önce, grup olarak çalışanlarının görüş ve düşüncelerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

**Grup–1:** Lider, çalışanlarıyla problemleri bireysel olarak tartışır ve ortak bir karar alınır.

**Grup–2:** Lider, grup halinde bütün çalışanlarını toplar ve kendi düşüncesini dayatmadan, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alır.

**Yetki Devreden:** Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu çalışanına verir ve çalışanından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister (Alkın, 2006: 86)

Buradan anlaşılacağı üzere, karar sürecinin yapısı lider türleri ile yakından ilişkilidir. Liderlerin kararların alınması ya uygulanması sürecine astları dahil etmesi ya da onları bu süreç dışında bırakması, onun otokratik, danışmacı ya da yetki devreden lider olduğunu belirleyen temel göstergeler arasındadır (Paşaoğlu, 2013: 115). Otokratik liderler, kararları kendileri verirler ve bunları uygularlar; danışmacı liderler, karar alırken astlarına danışır ancak en son kararı yine kendileri verirler. Grup 1 ve grup 2’de liderler astlarıyla birlikte ortaklaşa kararlar alırlar, yetki devreden liderler ise karar sürecine hiç müdahale etmezler, karar alma yetkisini tamamen astlarına devrederler, ancak sonuçları mutlaka izlerler ve denetlerler (Paşaoğlu, 2013: 115).

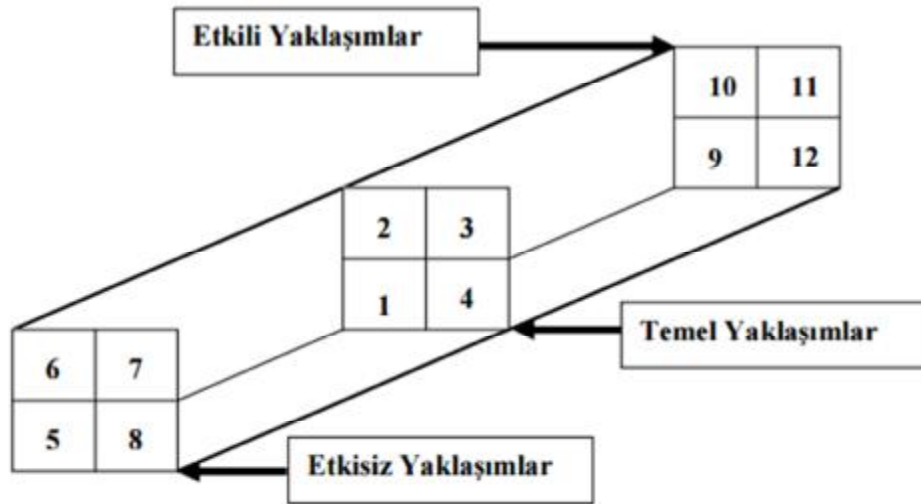
#### 2.3.2.3.3. Reddin’in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Durumsallık kuramları arasında sayılabilecek bir diğer model Reddin’in “Üç Boyutlu Liderlik Modeli”dir. Üç boyutlu liderlik modeli, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal yaklaşıma geçiş için bir köprü gibi sayılabilir. Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarını temel alan Reddin,

öncelikle bu boyutlar üzerinde dört temel yaklaşım (ilgili, bütünleşmiş, kopuk, adanmış) belirlemiştir (Güdek, 2016: 23). Daha sonra bunların her zaman her yerde geçerli ve etkin olamayacağını düşününce bu iki boyuta liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesini ifade eden etkililik boyutunu eklemiştir (Güdek, 2016: 23).

Reddin, liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır (Aykanat, 2010: 36)

**Tablo 2.16.** Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi)



| Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi) |                   |                      |                |
|---------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------|
| Etkisiz Yaklaşımlar                         | Temel Yaklaşımlar | Etkili Yaklaşımlar   | Tablodaki Yeri |
| 5. Terk eden                                | 1. Kopuk          | 9. Bürokrat          | Sol-Alt        |
| 6. Görevci                                  | 2. İlgili         | 10. Geliştirici      | Sol-Üst        |
| 7. Uzlaştırıcı                              | 3. Birleştirici   | 11. Yürütmeci        | Sağ-Üst        |
| 8. Otoriter                                 | 4. Adanmış        | 12. Babacan-Otoriter | Sağ-Alt        |

**Kaynak:** (Aykanat, 2010: 37)

Tablo 2.16.'da görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir (Alkın, 2006: 90). Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan "Adanmış" yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "otoriter" yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise "Babacan otoriter" yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Alkın, 2006: 90).

Bu bakımdan bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumları uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir. Sonuçta, temel yaklaşımdan doğan dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Duruma uygunluk boyutuyla her bir bileşim etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uygun olan lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır (Güdek, 2016: 23).

Reddin de diğerleri gibi tek bir mükemmel liderlik davranışının mevcut olmadığını, önemli olanın liderin içinde bulunduğu durumu kavraması ve grup üyelerini bu doğrultuda yönlendirilmesidir. Etkinlik budur (Durukan, 2013: 37). Tabi ki liderin davranış biçiminin etkinliği çevre koşullarından ilk sırada etkilenmektedir. Önemli olan liderin davranışının bulunduğu duruma ve koşula uygun olmasıdır (Durukan, 2013: 37).

#### **2.3.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yasam Eğrisi**

Hersey ve Blanchard'a göre liderlik konusunda belirli bir davranış biçiminin uygunluğunu etkileyen ana unsur, astların, çalışanların “olgunluğu” dur. Olgunluk kavramı, çalışanların çalışma deneyimleri, yetenek düzeyleri ve sorumluluk alma konusundaki isteklilikleri anlamında kullanılmaktadır. Yani yazarlara göre olgunluk, yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklanmaktadır (Güdek, 2016: 20).

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır (Alkın, 2006: 82).

İzleyenler olgun değilse, lider ise daha fazla önem vermektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda lider hem ise hem de ilişkilere önem vermektedir. İzleyenlerine fikir vererek, görevle ilgili açıklamalarda bulunmaktadır (Şimşek, 2006: 23). Olgunluk düzeyi biraz daha arttığında, lider yüksek ilişki ve görev yönelimli davranış sergileyerek, işlerin yapılmasında izleyenlerin görüşlerini almakta ve onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. İzleyenlerin olgunluk düzeylerinin en yüksek olduğu durumlarda lider, düşük ilişki ve görev yönelimli davranış sergileyerek, planlama ve uygulama yetkilerini izleyenlerine devretmektedir (Şimşek, 2006: 23).

Kişiler ya da gruplar "olgunluk" seviyeleri bakımından farklı seviyelerde bulunabilirler. Hatta herhangi bir grubun içindeki bir kişi" olgunluk" seviyesi bakımından gruptaki diğer kişilerden farklı durumda olabilir.

Örneğin; matematik dersinde ödevlerini iyi yapmayan bir öğrenciye öğretmeni ödevini yapması için inisiyatifini kullanarak yeni bir çalışma planı verebilir ve ödevlerini yapması için onu bu şekilde motive edebilir (Alkın, 2006: 85).

Örneğin; bir öğrenci, matematik dersinde ödevlerini iyi yapmıyor olabilir. Öğretmen bu durumda ödevini yapması için öğrenciye inisiyatifini kullanarak farklı bir çalışma planı verebilir ve ödevini yapmasını sağlayabilir (Alkın, 2006: 85). Diğer bir öğrencisi ise ödevlerini düzenli yapmasına rağmen utangaç ve çekingendir. Bu durumda aynı öğretmen öğrencisine yeni çalışma planları vermek yerine gruba uyum sağlayabilmesi için onunla arkadaşça ilişkiler kurmaya çalışır. Aynı durumu, bir iş ortamında yönetici ile çalışanlar arasında düşünmek de mümkündür (Alkın, 2006: 85).

|                  |   |                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |
|------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yüksek           | ↑ | <b>KARARA</b><br><b>KATMA</b> ASTLAR GÖREVE YETERLİ<br>FAKAT İSTEKSİZ<br>(Yüksek İlişki, Düşük Görev Boyutu- Orta<br>Yüksek Olgunluk) | <b>İKNA ETME</b> ASTLAR GÖREVE<br>YETERSİZ FAKAT İSTEKLİ<br>(Yüksek İlişki, Yüksek Görev Boyutu-<br>Düşük Orta Olgunluk)            |
|                  |   | <b>YETKİ VERME</b><br>ASTLAR GÖREVE YETERLİ<br>VE İSTEKLİ (Düşük İlişki, Düşük Görev<br>Boyutu-<br>Yüksek Olgunluk)                   | <b>SÖYLEME</b><br>(EMİR VERME)<br>ASTLAR GÖREVE<br>YETERSİZ FAKAT İSTEKLİ (Düşük İlişki,<br>Yüksek Görev Boyutu-<br>Düşük Olgunluk) |
| İlişki<br>Boyutu |   |                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |
| Düşük            |   |                                                                                                                                       |                                                                                                                                     |
|                  |   | Görev Boyutu                                                                                                                          |                                                                                                                                     |
|                  |   | Düşük                                                                                                                                 | Yüksek                                                                                                                              |

**Şekil 2.7.** Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tazları

**Kaynak:** Güdek, 2016: 21

**\*Emir Verme (1):** Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin düşük olduğu durumlar için uygundur. Bu tarzı benimseyen lider yönlendiricidir ve astlarına neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını ayrıntılı biçimde söyler (Bolat vd., 2009: 196-197).

**\* İkna Etme (2):** Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin düşük ile orta düzey arasında olduğu, yani hevesli fakat işi bağımsız olarak yerine getirecek kadar yetenekli olmayan astlar için uygun liderlik tarzıdır. Lider, grup üyelerini hem yönlendirir, hem de destekler. Liderin dikkatli bir biçimde astlarına, kararların nedenlerini, tatmin

olmalarını sağlamak amacıyla anlatır. Grup üyeleri, liderin düşüncelerini kendi düşünceleri gibi görmeye başlayarak benimser (Akçakaya, 2010: 158).

**\*Karara Katma (3):** Grup üyelerinin olgunluk düzeyi orta ile yüksek düzey arasındadır. Yetenekli fakat hali hazırda isteksiz astlar için uygundur. Burada lider ve grup üyeleri, yön verme ve rehberlik sürecini paylaşırlar. Liderin görevi, grup üyelerini cesaretlendirmek ve çalışmaların içine katmaktır (Can vd., 2011: 299).

**\*Yetki Verme (4):** Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin yüksek olduğu durumlardır. Lider astlarına karar alma ve uygulama konusunda tam otorite verir. Liderin yönlendirme ve desteği oldukça azdır (Durukan, 2013: 35).

#### 2.3.2.3.5. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsallık teorisi olarak adlandırılabilen birçok liderlik yaklaşımı olmasına rağmen en benimsenmiş olanı Fiedler'in (1964) durumsallık teorisidir. Durumsallık teorisi liderleri uygun durumlara eşleştirme yaklaşımı olan bir lider-eşleşme modelidir. Durumsallık olarak adlandırılır çünkü, liderin etkililiğinin şartlarla uygunluk gösteren en iyi liderlik tarzının neye bağlı olduğunu açıklar. (Diker, 2014: 42). Liderin performansını anlamak için liderin içinde bulunduğu durumları anlamak gerekir. Fiedler (1964), durumsallık teorisini farklı koşullarda birçok farklı liderlik tarzını çalışarak ama öncelikle askeri örgütlerde çalışarak geliştirmiştir. Etkili olsalar da olmasalar da liderlerin tarzını çalıştıkları koşullar bağlamında değerlendirmiştir (Diker, 2014: 42).

Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bu değişkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Koçak, 2009: 14):

Buna göre;

**-Lider ve astlar arasındaki ilişkiler;** eğer astlar lideri seviyor, güveniyor ve ona bağlılık gösteriyorsa ilişkiler iyi, durum liderlik için uygundur.

**-Görevin yapısal özellikleri;** grubun belirli amaçlara sahip olduğu, bu amaçlara nasıl ulaşacağını tüm grup üyelerinin bildiği bir durumun, iyi bir görev yapısı ve liderlik için uygun bir ortam olduğudur.

**-Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi;** eğer bir lider ödül ve cezaların dağıtımında önemli bir yetkiye sahip ise, makam gücü artmaktadır. Makam gücünün arttığı bir ortam, liderlik için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Fiedler en etkili liderliğin yukarıda sıralanan temel özelliklere göre farklılaşacağını belirtmiştir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işlerin rutin ya da karmaşık olması ile liderin makama dayanan otoritesinin derecesi, liderin davranışlarına yön vermekte her bir durum için etkili liderlik türü değişmektedir (Paşaoğlu, 2013: 114). Fiedler, en iyi liderlik tarzının bu faktörlere göre değişeceğini belirtmiştir. Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır (Paşaoğlu, 2013: 114).

Tablo 2.17'de Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli görülmektedir

**Tablo 2.17.** Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

|                         |                                     | 1             | 2  | 3        | 4           | 5     | 6   | 7            | 8  |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------|----|----------|-------------|-------|-----|--------------|----|
| YAPISAL<br>FAKTÖRLER    | LİDER-AST<br>İLİŞKİLERİ             | İYİ           |    |          |             | ZAYIF |     |              |    |
|                         | İŞİN NİTELİĞİ                       | RUTİN         |    | KARMAŞIK |             | RUTİN |     | KARMAŞIK     |    |
|                         | LİDERİN<br>OTORİTESİNİN<br>DERECESİ | FAZLA         | AZ | FAZLA    | AZ          | FAZLA | AZ  | FAZLA        | AZ |
| DURUMUN<br>ELVERİŞLİĞİ  |                                     | ÇOK ELVERİŞLİ |    |          | ELVERİŞLİ   |       |     | AZ ELVERİŞLİ |    |
| DURUMSAL<br>BELİRSİZLİK |                                     | ÇOK BELİRLİ   |    |          | ÇOK BELİRLİ |       |     | AZ BELİRLİ   |    |
| LİDERLİK TARZI          |                                     | İŞ            | İŞ | İŞ       | AST         | AST   | AST | İŞ           | İŞ |

**Kaynak:** Paşaoğlu, 2013: 114).

Sonuç olarak; en uygun ve en uygun olmayan durumlarda göreve yönelik liderlik, orta düzeyde olumlu koşullarda ise insana yönelik lider etkin olacaktır. Çünkü, en uygun durumlarda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılmasını söylemesi yeterlidir. En uygun olmayan durumda ise, liderin insana yönelik davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Doğruda yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış gösteren lider daha başarılı, orta derecede uygun koşullarda, insana yönelik lider işbirlikçi ekip ruhu yaratarak başarılı olacaktır (Koçak, 2009: 14).

### 2.3.3. Liderlik Tarzları

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre farklı davranış tarzlarını benimsemektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçimi hem bireysel, hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesine önemli derecede yardımcı olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008: 210). Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyicilerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi birtakım faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 210).

İlgili literatür tarandığında liderlik tarzlarının iki başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar geleneksel liderlik tarzları olarak belirtilen; otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal-tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarıdır. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde ise günümüzde özellikle; karizmatik liderlik tarzı, transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüştürücü), babacan ve hizmetkar liderlik tarzlarının daha fazla dikkat çektiği görülmektedir.

#### 2.3.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

İkinci Dünya Savaşı sırasında, liderlerin “demokratik”, “otokratik” ve “serbest bırakıcı” olarak sınıflandırılmaya başlandığı görülmektedir. Farklı liderlik tarzlarını ifade eden bu deyimler genellikle izleyenlerin ve liderlerin kararlar üzerinde sahip oldukları kontrolün derecesine işaret etmektedir (Şimşek, 2006: 5).

##### 2.3.3.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderin, baskıcı ve saldırgan bir kişiliği bulunmaktadır. İzleyenlerin karar alma sürecine katılımları yoktur, kararları sadece lider almaktadır. İletişim tek yönlüdür. Liderde “ben üstüm, onun için benim dediğim olur” düşüncesi hâkimdir. Emirleri verip izleyenlerinin bunları koşulsuz olarak yerine getirmelerini bekleyen bu klasik yönetim tarzına en çok askeri örgütlerde rastlanmaktadır. Otokratik lider, grup üyelerinin duygu, düşünce ve inançların fazla önemsememektedirler. Otokratik ve bürokratik topluluklarda yetişmiş bireylerin beklentilerine uygun bir liderlik biçimidir (Gürgeç, 1997; Şimşek, 2006; Dinçer, Fidan, 1996; Sabuncuoğlu, Tüz, 1998).

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiçbir şekilde hesaba katmamasıdır. Bu durum çalışma isteğini olumsuz biçimde etkiler ve çalışanlarda psikolojik açıdan doyumsuzluklar oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, gruplar arasında çatışma ve anlaşmazlıklar meydana gelir. Yaratıcı ve yeni fikir üretme faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolur (Toprak, 2006: 29).

Otokratik liderlik, bir kriz durumu gibi acil durumlarda etkin ve hızlı kararların alınmasını sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı, hızlı karar verilmesi gereken durumlarda ya da eğitim seviyesi ve motivasyonu düşük çalışanları kısa sürede baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede kısa süre için işe yarayabilir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir (Şimşek, 2006: 6; Toprak, 2006: 29).

#### **2.3.3.1.2 Demokratik–Katılımcı Liderlik Tarzı**

Bu liderlik tarzında, lider yönetme yetkisini astları ile paylaşma eğilimi taşır. Ayrıca lider tarafından çalışanlar yapmış oldukları işi etkileyen durumlar hakkında haberdar edilmekte ve düşüncelerini paylaşmaları, yeni öneriler getirmeleri için cesaretlendirilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 7).

Demokratik bir lider, çalışanlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadır. Ayrıca bu liderlik tarzında astların yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmak için yüreklendirilir. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin örgütün amaç, plan ve politikaları belirlenirken astlarında fikirlerinin alınmasıdır (Demir vd.,2010:138).

Bu liderlik tarzının sakıncaları ise, karar sürecine katılan kişi sayısının fazla olması nedeniyle karar alma süresinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır (Toprak, 2006: 30).

#### **2.3.3.1.3 Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik Tarzı**

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulan bu liderlik tarzında, izleyiciler kendi hallerine bırakılır ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan

ve programlarını yapmalarına imkan tanınır (Alkın, 2006: 38). Bu tür liderliğin yararı, her üyenin bireysel eğilim ve harekete geçirmesinde görülür. Sakıncası ise; liderin otoritesi ortadan kalktığı için gruplar arasında kargaşa ve başıboşluk oluşur ve herkesin istediği hedefe doğru yönelmelerine yol açar. Grup başarılarının önemi azalır bireysel başarılar daha ön planda olur (Alkın, 2006: 38).

### **2.3.3.2 Çağdaş Liderlik Tarzları**

Geleneksel liderlik tarzları dışında yeni değişimler ve gelişmelerin etkisiyle çağdaş bazı liderlik tarzlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu liderlik tarzlarının günün gereksinim ve taleplerine daha fazla cevap verdiği düşünülmektedir (Paşaoğlu vd.,2013:102).

#### **2.3.3.2.1. Karizmatik Liderlik**

Kökleri eski Yunan uygarlığına kadar uzanan karizma kavramı, eski Yunanca’ da ‘ilahi ilham yeteneği’ anlamına gelmektedir. Kavram ilk kez ünlü Alman sosyoloğu Max Weber tarafından ‘karizmatik yetki’ şeklinde kullanılmıştır (Cumaguliyev, 2010: 13).

Karizma kavramı çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, o kişinin başkalarını etkilemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile izleyicilerini, kendi istediği yönde davranmaya sevk eden ve üstün performansa ulaştıran kişidir (Durukan, 2013: 38).

Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandırıan bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir. Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır (Demir vd., 2010: 35).

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Bakan ve Büyükebeşe, 2010: 75).

Karizmatik liderliğin doğuştan gelen kişilik özellikleriyle ilgili olduğunu savunanların yanında, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir (Paşaoğlu, 2013: 106).

#### **2.3.3.2.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüştürücü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Durukan, 2013: 42). Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır (Durukan, 2013: 42).

Dönüştürücü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır (Kocatürk, 2007: 3). Dönüştürücü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler (Kocatürk, 2007: 33). Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Kocatürk, 2007: 33).

#### **2.3.3.2.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik davranışlarının ortak noktası, her iki liderlik tipinde de liderlerin takipçilerini geleceğe ulaştırmak adına vizyon kazandırmaları bunun yanında durağan liderlik yerine dinamik liderlik davranışları olmasıdır. Her iki liderlik tipinde de değişim ve dönüşüm önem verilen kavramlardır ve bütün davranışlar bunun çerçevesinde sergilenir. Bunun aksine etkileşimci liderlik ise dönüşüm ya da değişimin yerine mevcudun korunması üzerine odaklanan bir liderlik tipidir (Diker, 2014: 150).

Etkileşimci liderlik, basit bir ifadeyle lider ile izleyicileri arasındaki değiş-tokuşu ifade etmektedir. Bu değiş-tokuş, lider ile çalışanların biraraya gelerek yapılması

gereken işleri belirlemesi, bu işlerin çalışanlar tarafından istenen şekilde yapılıp yapılmamasına göre onlara verilecek ödül-ceza üzerinde anlaşılması temeline dayanmaktadır (Cumagüliye, 2010: 19).

Etkileşimci ya da transaksyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Bu liderler, yetkilerini astları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Demir, 2010: 136).

Dönüştürücü ve karizmatik liderliğin tersine etkileşimci liderlik geleceği yönetmek ya da şekillendirmenin yerine geçmiş performansların bugünkü faaliyetleri gerçekleştirmek adına iyileştirilmesi ile mevcut durumu korumaya yönelik faaliyetleri içerir. Etkileşimci liderlik davranışları çalışanların üstlendikleri faaliyetleri yerine getirmelerini sağlamaktır (Diker, 2014: 151).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Kocatürk, 2007: 34).

#### **2.3.3.2.4 Hümanist (Babacan) Liderlik**

Hümanist liderlik özellikle 19. yüzyıldan sonra etkili olan hümanizm felsefesinin etkisiyle gelişmiştir. Bir felsefe olarak hümanizm insanları sevmek ülküsüdür. Hümanizmde bir birey olarak insan değerlidir ve sevilmesi gerekmektedir. Bir diğer anlamıyla hümanizm insanın kendisini bulmasıdır. Bu kendisini bulma öz varlığın ortaya çıkarılmasıdır. Hümanist liderlik hümanizm felsefesinin sahip olduğu bu temel anlayışın bir sonucudur (Buldu, 2016: 14-15).

Babacan liderlik tarzı, batıda geliştirilmiş liderlik kuramlarının her kültüre uygun olmamasından doğan emik yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır. Babacan liderlik, güç aralığı geniş ve toplulukçu ülke kültürlerinde daha başarılı olmakta ve kabul görmektedir (Kurt, 2013: 323). Batı toplum anlayışına göre negatif değerlere sahip olan babacan liderlik tarzı, Güneydoğu Asya, Ortadoğu, Latin Amerika ve Asya ülkelerinin

toplumsal kültürel özellikleri nedeniyle başarılı şekilde uygulanan bir liderlik tarzıdır (Aydın, 2015:26). Yapılan çeşitli araştırmaların bulgularına göre, Türkiye babacanlık puanı yüksek çıkan ülkeler arasında yer almaktadır ve çalışanlar liderin veya yöneticinin babacan olmasını beklemektedirler (Kurt, 2013: 323).

Örgütlerde paternalizm veya “babacanlık”, “hamilik”, ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlamaktadır. Bu ilişkide üstün görevi, astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil, özel hayatı ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. (Köksal, 2011: 104).

Babacan lider izleyenleriyle baba-oğul ilişkisine benzer bir ilişki kurmakta ve bir baba gibi otorite kurmaktadır. Babanın oğlunu düşündüğü gibi babacan lider izleyenlerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmekte, onlara saygı duymakta, sadakat ve sevgi göstermektedir. Doğum günü, evlilik, evlenme yıldönümü, ölüm... gibi özel günlerde onlarla ilgilenip, hediyeler vermektedir (Şimşek, 2006: 8).

Lider ya da yönetici kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır (Aycan, 2001: 5). Çalışanlar da yöneticilerin aldığı bu kararların kendileri için en iyi kararı aldığını düşünmektedirler (Aydın, 2015: 26). Ast, üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Köksal, 2011: 104). Çalışanlar işletmeyi kendi ailelerinin bir parçası olarak algılamaları nedeniyle işletmenin içerisinde bulunduğu kötü durumu da paylaşabilmektedirler. Çalışanlar kriz döneminde işletmenin içerisinde bulunduğu mali sıkıntıdan kurtulması için belli bir süre ücret almama veya geç alma, kendilerine verilen promosyonları iade etme, fazla mesai yapma gibi kendi özlük haklarından fedakârlık yapabilirler (Aydın, 2015: 26).

Paşa (2000), iyi liderlik ve ideal yönetici kavramının çeşitli toplumların sahip oldukları kültürlere bağlı olarak değiştiğini ve her toplum için ideal liderin aynı olmadığı belirtmektedir (Paşa, 2000: 227). Genellikle Türk kültürünün öne çıkan özellikleri geniş güç aralığının yanı sıra yüksek toplulukçu ve paternalizm ile tarif edilebilir (Paşa, 2000: 239). Geniş güç aralığı ve yüksek paternalizm değerlerinin bir arada bulunması insancıl, güler yüzlü, hoş görülmesi, samimi, şefkatli, korumacı lider özellikleri ile otorite sahibi, kontrol eden ve ciddi bir disiplin kurmuş olan liderlik beklentisi yaratmaktadır (Paşa, 2000: 225-241).

### 2.3.3.2.5. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik; Greenleaf tarafından 1970 yılında ortaya atılmış, dünyada ilgiyle karşılanmış modern liderlik yaklaşımlarındandır (Türkmen, 2016: 22). Greenleaf; hizmetkâr ve lider gibi iki karşıt terimi birleştirerek insanları liderliğin gerçek doğasını yeniden düşünmeye sevk etmiştir. Hizmetkâr kelimesinin olumsuz çağrışımına rağmen, insanların kafasında yer etmiş olan örgütsel piramidi değiştirebilmek için bu kelimenin gerekli olduğunu düşünmüştür (Türkmen, 2016: 23). Son yirmi yıl içerisinde yeni bir liderlik tarzı olarak yazında yer almaya başladığı görülmektedir. Yakın bir geçmiş içerisinde ülkemizde de ilgiyle karşılanmış modern liderlik yaklaşımıdır (Türkmen, 2016: 22).

Hizmetkâr liderlik kavramı, Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli romanını okumasıyla ortaya çıkmıştır. Romanda manevi arayış içinde olan bir grup insanın efsanevi yolculuğu anlatılmaktadır. Romandaki ana karakter Leo, grubun hizmetkârı olarak seyyahlar için sıradan işleri yapmakta ve aynı zamanda ruh hali ve şarkılarıyla onları motive etmektedir. Tüm faaliyetleri kimseye hissettirmeden hazırlayıp, kendini geri planda tutmaktadır (Türkmen, 2016: 22). Gerekeceği takdirde ortada görünmemektedir. Hikâye, Leo'nun aniden ortadan kaybolması, ruhani yolculuğun düzeninin bozulması, kafilenin lidersiz kalması, kafilende bulunanların Leo olmadan bu yolculuğu tamamlayamayacakları endişesi ile yolculuğu yarıda bırakmaları, hikâye anlatıcısının uzun bir zaman sonra gezide kaybolan Leo'yu tekrar bulması ve Leo'nun gerçekte hizmetkâr, düzen sağlayıcısı ve soylu bir lider olduğu ile sonuçlanmaktadır. Söz konusu hikâyeden çok etkilenen Greenleaf (1973), büyük bir liderin öncelikle iyi bir hizmetkâr olması gerektiğini ileri sürerek teorisini geliştirmiştir (Aydın, 2015: 31).

Greenleaf, her ne kadar yukarıda bahse konu romandan yararlanmış olsa da, tarihte, özellikle de Türk kültüründe hizmetkar liderlik davranışlarının örneklerini gerek yazılı eserlerde gerekse bir kısım yöneticilerin pratiklerinde görmek mümkündür.

Türk tarihinin en eski yazılı kaynaklarından, Bilge Kağan'ın Orhun Yazıtları'ndaki; "*Türk Halkı için gece uyumadım, gündüz oturdum kardeşim Kül Tigin ile iki şad ile birlikte ölesiye yitesiye çalıştım, çabaladım. Çıplak halkı giyimli kıldım, fakir halkı zengin kıldım, az halkı çok kıldım, güçlü devleti olandan, güçlü*

*hakani olandan daha iyi kıldım.*” (Aktaran Kahveci ve Aypay, 2012: 21) sözleri bu yargıyı destekler niteliktedir.

Hizmetkâr liderlik kavramının temellerini dini öğretilere ve liderlere götüren düşünürler de bulunmaktadır. Hz. Muhammed’in “Liderler (seyyidler) kavimlerinin hizmetkârlarıdır.” Hadisi liderliğin insanlara hizmet etme makamları olduğuna işaret etmektedir (Türkmen, 2016: 28).

Bu modele göre hizmetkar lider, öncelikli olarak hizmet etmeyi benimseyen, sonrasında bireylere ve kurumlara hizmeti yayma yoluyla öncülük eden, takipçilerine hizmet etme güdüsüyle hareket eden, takipçilerinin iyiliğini ve çıkarlarını kendisinininkinden üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi bir karakterdir (Dal, 2014: 19).

Çeşitli liderlik teorilerine ve modellerine bakıldığında liderlerin astların görevlerini yerine getirmeleri için izledikleri yollar ve örgütün amaçlarına ulaşması için gösterdikleri çabalardan söz edilmektedir. Hizmetkâr liderlik dışında hiçbir teori liderlerin astlarına hizmet etmelerini içermemektedir (Demirci, 2014: 179).

Greenleaf’in yazılarını dikkatle inceleyen Spears (2015), hizmetkâr liderlik için kritik önem taşıyan on özellik belirlemiştir. Spears’a göre hizmetkâr liderin ayırt edici özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Türkmen, 2016: 33).

1. **Dinleme:** Doğru ve etkili bir iletişim için dinleme çok önemlidir. Çalışanların isteklerini belirlemek ve ihtiyaçlarını karşılamak için hizmetkâr liderin içten ve isteyerek dinlemesi çok önemlidir. Greenleaf’e göre; sadece gerçek bir hizmetkâr, öncelikle dinleyerek problemlere karşılık verebilir. Dinleme, hizmetkâr liderin gelişimi ve iyiliği için olmazsa olmazdır (Türkmen, 2016: 33).
2. **Empati:** Empati, başkalarının ayakkabısını giyebilme, farklı kişilerin bakış açısıyla olaylara bakabilme, olaylara bütüncül bakış açısıyla yaklaşma gibi çok değerli bir yönetim becerisidir (Aydın, 2015: 34). Hizmetkar liderler diğerlerini anlamaya çalışırlar ve empati kurarak onları kabul ederler (Duyan, 2012: 44).
3. **İyileştirme:** Hizmetkâr lider, çalışanları iyileştirme, dönüştürme yeteneği olan kişidir. İş hayatı ve çevresi çalışanın kalbini kırarak, üzecek veya çalıştığı iş yerine gücenmesini sağlayacak olaylara gebe olabilir. Liderin bu durumu algılaması ve kalbi kırılanları tekrar sisteme kazandırması gerekebilir. Aksi takdirde kırılan kişi diğer kişileri de kırabilir, işletmenin hedef ve amaçlarını

gözü edici davranışlarda bulunarak, sisteme zarar verebilir. Hizmetkâr lider, ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmeleri için imkân tanır (Aydın, 2015: 34; Türkmen, 2016: 33).

4. **Farkındalık:** Greenleaf (1970) bu kavramı “Keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız” Çeklinde tanımlar. (Duyan, 2012: 44). Lider kendisinin ve örgüttekilerin sınırlılıklarını, eksik yönlerini bilir. Çevresindeki değişimleri, şartları ve kişilerin değer yargılarını fark eder ve buna göre hareket eder (Kahveci ve Aypay, 2012: 21).
5. **İkna Etme:** Örgüt içinde karar alınırken hizmetkar lider, konumsal yetkiden ziyade ikna kabiliyetine inanır (Duyan, 2012: 44). Hizmetkâr liderin, çalışanlarına bir fikre itaat etmeyi dayatmak yerine onları ikna etme yolunu gitmesi, geleneksel otoriter model ile hizmetkâr liderlik arasındaki en açık farklılıktır (Türkmen, 2016: 33).
6. **Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr lider, hayalleri daha büyük hayal yapmak için günün realitelerinin ötesinde düşünür, erişilebilir hedefler seçer, ortaya vizyon koyar. Çünkü hayaller işletmeyi gelecekte ulaşmayı amaçladığı yere götüren yol haritasıdır. Bunu gerçekleştirebilmek maksadıyla çalışanların kabiliyetlerini artırmak ve desteklemek için gerekli tedbirleri alır (Aydın, 2015: 34).
7. **İleri Görüşlülük:** İçinde bulunulan durumun getiri ve götürülerini önceden sezme yeteneğine sahiptir (Duyan, 2012: 44). Geçmişteki hatalardan ders alıp büyümeyi, dünü ve bugünü değerlendirmeyi ve alınacak kararların işletmenin geleceğine ilişkin sonuçları öngörmeyi ifade eder. Anonim deyişle “*göz dağı görür, akıl dağın arkasını görür*”.
8. **Hizmetkarlık:** Lider kendisini başkalarına yardım etme ve hizmet etme konusunda sorumlu hisseder (Aydın, 2015: 36).
9. **İnsanların Gelişimine Adanmak:** Takipçilerinin ve çalışanlarının kişisel, profesyonel ve manevi gelişimlerine adanırlar (Aydın, 2015: 34). Çalışanlarının güçlü ve zayıf taraflarını bilir ve iş taksimini çalışanlarının kabiliyetine göre yapar. Çalışanlarını sürekli kişisel, mesleki ve manevi gelişimleri ve büyümeleri için ihtiyaç duyulan kaynaklarla destekler (Aydın, 2015: 34).
10. **Ekip/Topluluk Oluşturma:** İnsanların kendilerini daha iyi hissedebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve paylaşım sağlamaları için küçük topluluklar

oluşturarak etkinlikler gerçekleştirmelerini sağlamak Hizmetkâr liderin bir sorumluluğudur (Kahveci ve Aypay, 2012: 21).

## **2.4. Yönetim – Kültür Kavramı Ve Türk Tipi Yönetim**

### **2.4.1.Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları**

Yönetim sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ nde "çekip çevirmek, idare" şeklinde ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Ekonomiden toplumbilime pek çok disiplin tarafından incelenen yönetime ilişkin literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar arasında öne çıkanlar şu şekilde sıralanabilir:

Güz, N. vd çalışması “Yönetim (idare), insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yönlendirmeye yönelik iş ve çabaların toplamıdır.”(Aktaran Uyar, 2014: 68). Can, H. çalışmasında “En küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar var olan süreçtir.” (Aktaran Uyar, 2014: 68). Güney, S. çalışmasında “Yöneten ve yönetilenler arasındaki otorite ilişkisidir.” (Aktaran Uyar, 2014: 68). Levis vd. çalışmasında “insanlar aracılığıyla işlerin yaptırılması sanatı” (Aktaran Şahin, 2010: 26). Hitt vd. çalışmasında “istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için kaynakların (insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurları) etkin ve yeterli bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesi” (Aktaran Şahin, 2010: 26) şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımların ortak noktalarını da veren son bir tanım da şöyle yapılabilir: Yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi eylemlerinin toplamıdır (Çağlar, 2001: 127). Bu son tanım aynı zamanda bir yönetim eyleminin söz konusu olabilmesi için başvurulması gereken faaliyetleri de içermektedir. Bu faaliyetlere yönetim literatüründe “yönetim fonksiyonları” denilmektedir. Yönetim fonksiyonları, yönetim sürecinin aşamalarını oluşturan faaliyet gruplarıdır. Yönetimin fonksiyonlara bölünmesi düşüncesi Henry Fayol’ un çalışmalarının bir ürünüdür (Çağlar, 2001: 128).

Fransız sanayicisi Henri Fayol yirminci yüzyılın başlarında bütün yöneticilerin yerine getirmesi gereken beş yönetim fonksiyonundan söz etmiştir: planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve denetleme. Bugün bu fonksiyonlar dörde indirilmiştir: planlama, örgütleme, liderlik ve denetleme (Robins ve Judge, 2015: 6). Bazı yazarların koordinasyonu yönetim fonksiyonu olarak incelememelerinin gerekçesi

olarak; koordinasyon fonksiyonunun diğer tüm fonksiyonların bünyesinde yer aldığını göstermektedirler (Erbaşı, 2012: 132) . Buradaki önemli nokta, yönetim sürecini amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli bir kaynak olarak kullanım süreci olduğu, en çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek gerçekleştirmesi gerektiğidir (İstemi, 2006: 3).

Örgütlerin varlık sebebi hedeflere ulaşmaktır. Planlama fonksiyonu; örgütün hedeflerinin tanımlanması, bu hedeflere ulaşılması için strateji oluşturma ve örgüt için faaliyetleri koordine etmek için plan yapma faaliyetlerini içeren bir süreçtir (Robins ve Judge, 2015: 6). Örgütlenme fonksiyonu, hangi işlerin yapılacağı bu işleri kimin yapacağı, kimin kime rapor vereceği ve kararların nasıl alınacağı gibi faaliyetleri içerir (Robins ve Judge, 2015: 6). Liderlik fonksiyonu, her örgüt insanlardan oluşur ve bu insanları yönlendirmek, koordine etmek ise yönetimin işidir. Yöneticiler çalışanları motive ederken, çalışanların faaliyetlerini yönlendirirken, en etkili iletişim kanallarını seçerken veya örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları çözmeye çalışırken hep liderlik fonksiyonu yerine getirmektedir (Robins ve Judge, 2015: 6). Denetleme fonksiyonu, örgüt içi faaliyetlerin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğini izleme ve hedeflerden sapma söz konusuysa kurumu yeniden rayına sokmak yönetimin işidir. Bu izleme, karşılaştırma ve olası düzeltme faaliyetlerinin hepsini birden denetleme fonksiyonu olarak adlandırıyoruz (Robins ve Judge, 2015: 6).

Fonksiyonel yaklaşımdan yola çıkarak, “Yöneticiler ne yapar?” sorusunun yanıtı, “Yöneticiler; planlar, örgütler, liderlik eder ve denetler” şeklinde olacaktır (Robins ve Judge, 2015: 6).

#### **2.4.2. Kültür Kavramı ve Özellikleri**

Kültür kavramı antropolojiden alınmış, ancak tanımı üzerinde herhangi bir uzlaşmaya varılmamış bir kavramdır (Öztürk, 1997: 41). Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp kültürü, “bir topluma özgü, sanat, din, gelenekler ve adetler olarak tanımlayarak; kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (Aytar, 2009: 4).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2016) kültür tanımını, “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin

ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak ifade etmiştir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Yine başka bir tanıma göre kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten beri değişerek devam eden, kendine özgü, sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini oluşturan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Topluma bir kimlik kazandıran, dayanışma ve birlik duygusu verdiği toplumda düzeni de sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünüdür (<https://www.kultur.gov.tr>).

Taylor (1871) çalışmasında kültür; “toplumun alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu inceleyen ve içeren bir yapı” ve Hofstede (1980) çalışmasında “bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması” olarak tanımlanmıştır (Aktaran Ercan ve Sığırı, 2015: 98).

Kültür, sahip olunan bütün değerleri içerir. Bu değerler içerisinde hayat felsefesi, yaşam tarzı, düşünce biçimleri, sanat anlayışı, devlet yapısı, siyasal sistem, teknoloji, bilim, kadın-erkek rolleri gibi kavramlar yer almaktadır. Kültür sürekli bir etkileme ve etkilenme içerisinde yani değişir ve değiştirir (Şenel, 2008: 57). Tüm tanımların ortak vurgusu, kültürün bireylerce oluşturulan ve aynı zamanda bireyleri etkileyen bir süreçte oluşmasıdır (Yiğitceoğlu, 2013: 8).

Toplumların alışkanlıkları ve ortak davranış kalıpları olarak tanımladığımız kültürün belirlenmiş bazı özellikleri vardır. Kültür denildiğinde bilimsel ve evrensel nitelikte olan bu özelliklerin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu özellikleri Çağlar (2001) çalışmasında aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a) Kültür öğrenilebilir. Zira kültür, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.
- b) Kültür tarihidir ve süreklidir. Kültür, bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır.
- c) Kültür toplumsaldır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar, o grubun kültürünü oluşturur Kültür değişebilir. Kültür değişimleri uyum yoluyla sağlanır. Yani kültürler belirli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.
- d) Kültür dinamikdir. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur.

- e) Kültür, kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.
- f) Kültür, bireyin temel yapısına uydurduğu bir araçtır. Bu ara, onun yaratıcı yeteneklerini geliştirir.
- g) Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- h) Kültürün en önemli fonksiyonu, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır.
- i) Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.
- j) Kültür, bütünleştirici eğilimler taşır ( ağlar, 2001: 129).

#### 2.4.3. Yönetim-Kültür İlişkisi

Kültür doğrudan insanların davranışları ve kişiliği üzerinde etkili olan bir kurumdur. Kişilik-kültür ilişkisinde genellikle aktif olan unsurun kültür olduğu üzerinde pek çok yazar hem fikirdir. Kişilik yapıyla alakalı olduğu kadar, kültür tarafından da önemli oranda etkilenip şekillendirilebilir ( ağlar, 2001: 132).

Günümüz yöneticisi, gerek çalışma koşullarını etkileyen faktörleri gerek beraber çalıştığı astların davranışlarını önceden tahmin etmek istemektedir. Bu da ancak kişi ve toplum kültürünün bilinmesi bilinmesiyle olabilecektir ( zt rk, 1997: 42). Kültürlerarası liderliği inceleyen Demirel ve Kişman' ın (2014)  alışmasında kültür ve liderlik boyutunu aşağıdaki gibi incelemiştir:

Kültür insanlar arasındaki ilişkinin derecesini, esnekliğini, sınırlarını, ahlaki ve etik kurallarını belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Çünkü kültürün temelinde insanların gerek doğaya karşı hayatta kalma çabası gerekse ruhi yönüyle insan olarak hissettiği duygular ve bu duygular nedeniyle oluşan kişilerarası bağlar ile olaylara ve durumlara gösterdiği her türlü tepkinin de bütünleşmesi yatmaktadır. Basit bir örnek olarak deniz kenarında, ılıman iklime sahip ve doğa şartları açısından güvenli ve tarıma elverişli bir bölgede yaşayan insanların beslenme, barınma, korunma gibi temel ihtiyaçlarını daha soğuk, sert ve karasal iklimin sürdüğü bir bölgede yaşayan insanlara göre daha kolay karşılayabileceğini değerlendirelim. Birinde gerek beslenmenin kolay olması gerekse temel ihtiyaçların karşılanması için daha az enerji ve zaman harcanması söz konusudur. Dolayısıyla ılıman iklimin insanları ile karasal iklimin insanları hayatını devam ettirme mücadelesinde farklı tepkiler geliştirecektir. Tarih boyunca bu tepkiler bir toplumsal hafıza olarak içinde yaşanılan şartlara göre düşünce biçimleri, öncelikleri, değerleri ve kuralları belirlemiştir. Kültür bu anlamda topluluk halinde yaşama ihtiyacı nedeniyle insanların arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizmadır. Bir toplumda saygı ifade etmek için yapılan bir davranış bir başka toplumda saygısızlık ifade edebilir. Manevi değerleri ve duygularına saygı gösterilmeyen insanlar kısa vadede maddi gerekçelerle ilişkilerini hemen kesmese dahi uzun dönemde bu duyguları hissettikleri bir amacın veya örgütün parçası olmak istemeyecektir. Bu nedenle bilgi çağını yaşadığımız bu dönemde etkili bir liderlik için kültürün anlaşılması oldukça önemlidir (Demiral ve Kışman, 2014: 691)

Düşünen toplumu anlamak için incelemeye aldığımız kavramların (toplumun başarıları, inançları, ideolojileri vb.) tümünün kültür kaynaklı oldukları görülmektedir. Gerek karar alma, iletişim ya da başarının ödüllendirilmesi, gerekse inançlar, ideolojiler ve toplumsal tasarım, o toplumun kültürel yapısından soyutlanamaz (Sargut, 2015: 17). Kültürel farklılaşma konusunda dili, jest ve işaretleri, renkleri ve ürünleri rahatlıkla söyleyebiliriz. Sözgelimi renkler inanılmaz bir biçimde yanlış anlamaların kaynağı olabilir. Genel olarak islam ülkelerinde mübarek olduğu düşünülen yeşil renk, cangıllar ülkesinde hastalığı, Fransa, İsveç ve Hollanda gibi ülkelerde kozmetikleri anımsatır (Sargut, 2015: 21).

Sonuçta kültürel farklılaşmalar örgütsel ve yönetsel davranışları etkileyecektir. Bir kültürün insanını verimli yapan, onu çalışmaya özendiren yöntem ve ilkelerin, başka kültüre sahip insanlar üzerinde de aynı etkiyi gösterip göstermeyeceği tartışılması gereken bir konudur (Sargut, 2015: 22).

Başka bir ifadeyle, her toplum kendi yönetimini oluştururken, hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden

etkilenmektedir. Eğer yöneticiler arzu edilen doğrultuda etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu iki unsuru eşit oranda göz önünde tutmak zorundadırlar. Yönetimin başarısı, bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır (Şahin, 2010: 26).

#### 2.4.4. Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi ve Liderlik

1980'lerden sonra yaygınlaşan kültürlerarası çalışmalara bir zemin oluşturması bakımından Geert Hofstede'nin (1980) toplam 74 ülkeyi kapsayan "Kültürel Boyutlar" araştırması oldukça önemlidir. Hofstede bu çalışmada işyerlerinde gözlemlenen değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, kültürel yönelimleri, ülkeler arasındaki gözlemlenebilir kurumsal farklılıklara deneysel temelde bağlayan ilk araştırma olması nedeniyle önem arz etmektedir (Baltaş, 2015: 15). Hofstede (2011) yirmi dile çevrilen *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (1991) adlı kitabında ise kırk yıl boyunca yetmişden fazla ülkede yaptığı bir dizi araştırmayla, insanların doğup büyüdüğü çevrenin; duygu, düşünce ve hareketlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaya çalışmıştır (Doğan, 2015: 44). Çalışmaları; uluslararası ekonomi, iletişim ve sektörler arası işbirliği alanında kültürel unsurları dikkate alarak yeni bir paradigma kurması ve ulusal kültürün boyutları için ilk ampirik modeli geliştirmesi bakımından kabul görmüştür. 2000'li yıllarda Bulgar bilim adamı Michael Minkov ile birlikte yaptıkları bir dizi çalışma sonucunda daha önce belirlediği beş boyuta 'hoşgörü (indulgence)' başlığıyla altıncı boyutu eklediğini aktarmakta ve bu altı boyutu kısaca şu şekilde tanımlamaktadır (Doğan, 2015: 44);

- a) Güç Aralığı: İnsanların eşitsizliği temel problemine getirilen farklı çözümler ile ilgilidir.
- b) Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumda, bilinmeyen gelecek karşısındaki stres düzeyini ifade eder.
- c) Bireycilik ve Toplulukçuluk (Kolektivizm): Bireylerin birincil gruplara entegrasyonu ile ilgilidir. Birincil gruba örnek olarak komşu, işyeri, akraba, oyun grupları verilebilir. Bu grubun en yalın örneği ailedir.
- d) Erkeklik ve Kadınsılık: Kadın ve erkeğe dair duygusal rol bölünmesini ifade eder.

- e) Uzun ve Kısa Döneme Yönelme: İnsanların çabalarının geleceğe ya da şimdiye ve geçmişe odaklı olması ile ilişkilidir.
- f) Heveslilik ve Kısıtlılık: İnsanların hayattan zevk almalarını sağlayan doğal dürtülerini kontrol etmeleri ya da tatmin etmeleri konusundaki seçimlerini ifade eder.

#### 2.4.4.1. Güç Aralığı

Güç mesafesi; bir örgütteki tüm bireylerin eşit olmadığı düşüncesinden hareketle, o örgütteki daha az güçlü bireylerin, bu eşitsizliği hangi ölçüde kabul ettiğiyle ilgilidir (Doğan, 2015: 49). Söz konusu eşitsizlik tüm kültürlerde var olsa da, bu eşitsizliğin kabul oranı toplumlara göre farklılık göstermektedir (Doğan, 2015: 49). Eğer güç mesafesi büyükse, astlar statü farklılaşmalarını kolayca kabul etmekte, üstler ve astlar ilişkilerde kademe atlanmasını statü yitirme olarak değerlendirilmektedirler. Oysa güç mesafesinin küçük olduğu kültürlerde astlar, işlerin üstesinden gelebilmek için sık sık üst kademeleri atlayarak işlerini yürütmektedirler (Sargut, 2015: 139).

76 ülkenin katıldığı bir araştırma sonucunda, toplumlarda güç eşitsizliğini kabul etme oranının Doğu Avrupa, Latin, Asya ve Afrika ülkelerinde yüksek, İngilizce konuşan Batı toplumları ve Germen toplumlarında ise düşük olduğu görülmüştür (Doğan, 2015: 49).

**Tablo 2.18.** Hofstede Araştırmalarında Toplamların Güç Mesafesi Düzeyleri ve Türk Kültürü

| Ülke          | Güç Mesafesi |
|---------------|--------------|
| 1 Malezya     | 104          |
| 2 Guatemala   | 95           |
| 3 Panama      | 95           |
| 4 Filipinler  | 94           |
|               | ...          |
| 28 Turkey     | 66           |
|               | ....         |
| 64 Danimarka  | 18           |
| 65 İsrail     | 13           |
| 66 Avustralya | 11           |

**Kaynak:** Hofstede, 2001: 87. Akt: Karaca ve Vurgun, 2016: 201

Dünya güç mesafesi değeri ölçeğinde güç mesafesi ortalamasının 55 puan olduğu görülmektedir (Baltaş, 2015: 13) Yukarıdaki tabloda bulunan ülkeler arasında güç mesafesine dayalı olarak Türkiye ele alındığında; 66 puanla, 28. sıradadır. Ve

Türkiye güç mesafesi değeri ölçeğinde ki bu puanla güç mesafesi yüksek bir toplum sayılabilir. Bu ülkeler arasında en düşük güç mesafesi; Avusturya (11), İsrail (13) ve Danimarka (18)'da; en yüksek güç mesafesi ise Guatemala (95), Panama (95) ve Malezya (104)'ya aittir (Karaca ve Vurgun, 2016: 201).

Dönüştürücü liderlik türü güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde emir veren ve otokratik bir karar verme stili oluştururken, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde daha katılımcı bir karar verme stili ön plana çıkmaktadır (Ercan, 2010: 74). Bunun yanında insanlar otokratik bir şekilde ancak destekleyici bir davranış sergileyen babacan liderlik türünü yüksek güç mesafesine sahip gelişmekte olan ülkeler genellikle tercih ederler (Ercan, 2010: 4).

Daha önce de belirttiğimiz gibi Türkiye yüksek güç mesafesinin olduğu ve belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu ülkeler arasında yer alır (Sargut, 2015: 182). Bu gruptaki ülkelerde örgütler, insan piramitleri olarak algılanırlar. İnsanlar kurumlarda ve örgütlerde kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler, yatay iletişim yoktur (Sargut, 2015: 183). Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Kimin, kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Patronun sözü yasa yerine geçer. Güç mesafesini büyüten de zaten bu durumdur. Örgütler, kurumlar ve birimler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlarlar. Belirsizliğe ya hiç hoşgörü gösterilmez ya da çok az gösterilir (Sargut, 2015: 183).

Bu bağlamda, Türk yönetim kültüründe hiyerarşinin ve katı, otoriter yönetim stillerinin ön planda tutulduğu ve makam ve unvanların önemli olduğu görülmektedir. Güce sahip olan kişilerin ayrıcalıklı olması gerektiğine ilişkin görüş yaygındır. Üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan yerine getirilmeye çalışılır ve çalışanlar üstlerine düşünce ve görüşlerini ifade etmede zorluk çekerler (Uyar, 2014:104)

#### **2.4.4.2. Bireycilik ve Toplumculuk**

Toplulukçu ve bireyci davranış kavramlarının temel kaynağı, birey ve bireyler arasındaki ilişkidir (Demirel ve Kışman, 2014: 698-699). Bu boyut bir ülkede yaşayan insanların bireysel mi, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranmak istediklerinin derecesini belirtmektedir (Yüksel, 2013: 42). Bireyci toplumlarda bireyler arası bağlar sıkı değildir ve kişiler sadece kendileri ve ailelerinden sorumludurlar (Demirel ve

Kişman, 2014: 698-699). Bireyciliğin etkili olduğu ülkelerde bireysel başarı, özgürlük ve rekabet değerleri vurgulanmaktadır (Yüksel, 2013: 42).

Grubun çıkarlarının bireyin çıkarlarından daha önde olduğu toplumlar ise “toplulukçu” olarak adlandırmıştır. Genelde çok büyük ailelerde ya da sosyal dayanışma grupları içinde büyüyen kişilerden oluşan topluluklarda etkinlik gösterir (Demirel ve Kişman, 2014: 698-699). Çoğulculuğun etkili olduğu ülkelerde, grup uyumu, bağlılık ve iş birliği çok güçlüdür ve bireyler arasında anlaşma ve dayanışmanın önemine vurgu yapılmaktadır. Çoğulcu toplumlarda grup bireyden daha önemlidir ve grup üyeleri bireysel ilgilerinden ziyade grubun vurguladığı normları takip ederler (Yüksel, 2013: 42). Hofstede yaptığı araştırmalarda, bireyci davranış derecesi ile ülke zenginliği (gayri safi milli hasıla ile ölçmektedir) arasında istatistiksel bir ilişki bulmuştur. Bu araştırmaya göre fakir ülkelerde yaşayan insanlar “ortaklaşa” davranışa yönelirken, zengin ülkelerde yaşayan insanlar “bireyci” davranışa yönelmektedir (Uyar, 2014: 105). Örneğin ABD, İngiltere, Hollanda gibi zengin ve gelişmiş ülkelerde bireyci davranış yoğun olarak görülürken, Kolombiya, Pakistan ve Tayvan gibi ülkelerde ortaklaşa davranış daha yoğun görülmektedir (Demirel ve Kişman, 2014: 699).

**Tablo 2.19.** Hofstede Araştırmalarında Toplulukların Bireycilik-Çoğulculukları ve Türk Kültürü

| Ülke               | Bireycilik |
|--------------------|------------|
| 1 ABD              | 91         |
| 2 Avustralya       | 90         |
| 3 Birleşik Krallık | 89         |
| 4 Hollanda         | 80         |
| ...                | ...        |
| 36 Türkiye         | 37         |
| ...                | ...        |
| 65 Ekvator         | 8          |
| 66 Guatemala       | 6          |

**Kaynak:** Hofstede, 2001:215-217. Akt: Karaca ve Vurgun, 2016:201

Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık endeksinde dünya ortalamasının (43), Türkiye ortalamasının (37) olduğu araştırmada (Baltaş, 2015: 13), 66 ülke arasında en yüksek bireycilik puanı; ABD (91), Avustralya (90) ve İngiltere (89)’ye; en düşük bireycilik yani çoğulculuk ise, Ekvador (8) ve Guatemala (6)’ya aittir. Türkiye bireycilik değer ölçeğinde 37 puanla oldukça çoğulcu sayılabilecek bir konumdadır.

Türk toplumu bireycilik yönüyle, oldukça kolektivist sayılabilecek bir kültüre sahiptir (Karaca ve Vurgun, 2016: 201).

Bu tablo, Türk kültüründe “biz” kavramının önemli olduğunu, ülke insanlarının kendilerini aile, aşiret veya kurum gibi karşılıklı bağıllık çerçevesinde bir gruba ait hissettiklerini ifade etmektedir (Doğan, 2015: 50). Dolayısıyla, Türk yönetim kültüründe bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grupların çıkarlarını gözetmektedir (Uyar, 2014: 105). Kişiler kendi benliklerinden ve kişiliklerinden çok topluluğun değer yargılarına ve inanışlarına önem vermektedirler (Sargut, 2015: 185). Hemşehrilik ve adam kayırmanın kökeninde bu özelliğin etkileri vardır (Doğan, 2015: 50). Bu davranış Doğu kültürünün etkisindeki ülkelerde daha yaygındır. Topluluğun inanış ve değerlerinin aksine davranan bireyler üzerinde grup baskısı yüksek seviyede ve belirgin olarak hissedilir. Bu özelliklere sahip ülkelerde demokrasinin yaşanması daha zordur (Sargut, 2015: 187).

Öğüt ve Kocabacak (2008); ise her ne kadar Anadolu’nun gelenek ve göreneklerinin bireyleri ortaklaşa davranışa yöneltse de, küreselleşme süreci ile birlikte Türk yönetim kültüründe genel olarak ortaklaşa davranışçılıktan uzaklaşıldığını ifade etmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 154).

#### **2.4.4.3. Erkeksilik ve Kadınsılık**

Bir kültürün dışı özellikler mi yoksa erkeksi özellikler mi gösterdiğini anlamak için topluma yansıyan egemen değerleri incelemek gerekir. Hofstede’in yapmış olduğu çalışmalara göre eğer bir toplumda insana verilen değer arka planda kalıyor buna karşın çok para kazanma, atılganlık ve materyalist eğilimler öne çıkıyorsa bu toplumun egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir (Sargut, 2015: 175). Bunun yanında toplumlardaki geleneksel anlamda erkek değerlerle ilişkilendirilen rekabet, hırs, kariyer, iddia, güç, başarı ve egemenlik gibi davranışlarda erkeksi kültür özellikleri arasına eklenebilir (Yüksel, 2013: 43). Dışı kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir (Sargut, 2015: 176).

Hofstede'nin çalışmalarından yola çıkarak Türk toplumunun dişi kültür özelliklerini taşıdığını söyleyebilir. Türk insanının geleneklerine bağlı oluşu, saygıyı ön planda tutması ve merhamet gösterebilen bir toplum olması dişi kültür özelliklerinin göstergeleridir (Yeloğlu, 2011: 167). Doğaldır ki, toplumsal anlamda değil de bireysel ve ya coğrafik anlamda bakıldığında eril özellik gösterenler bulunmaktadır. Ancak, toplum olarak en azından Batı ülkelerine göre daha dişi özellikler taşınmaktadır. Hofstede'nin (1980) yaptığı araştırmada, Türk Toplumu'nun dişi özellikler gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. (Yeloğlu, 2011:167).

**Tablo 2.20.** Hofstede Araştırmalarında Toplamların Erkeklik-Dişilik Düzeyleri ve Türk Kültürü

| Ülke         | Erkeklik-Dişilik |
|--------------|------------------|
| 1 Japonya    | 95               |
| 2 Macaristan | 88               |
| 3 Avustralya | 79               |
| 4 Venezuela  | 73               |
|              | ...              |
| 45 Türkiye   | 66               |
|              | ....             |
| 64 Hollanda  | 14               |
| 65 Norveç    | 8                |
| 66 İsveç     | 5                |

**Kaynak:** Hofstede, 2001:176. Akt: Karaca ve Vurgun, 2016:201

Araştırmaya göre Türk toplumu erkeklik-dişilik değerinde, şaşırtıcı biçimde, oldukça dişi sayılabilir. 66 ülke arasında en yüksek erkeklik, Japonya (95), Macaristan (88) ve Avusturya (79)'ya; en yüksek dişilik (dolayısıyla en düşük erkeklik) ise, İsveç (5), Norveç (8) ve Hollanda (14)'ya aittir. Türkiye bu ölçekte, 45 puanla, oldukça yüksek düzeyde dişi toplum sayılabilir. Bu durum ilk bakışta kadınların yaşamadığı varsayılan Türk toplumu için oldukça çarpıcı hatta aşağılayıcı bile bulunabilir. Oysa açıkça dişi bir kültürün özellikleri sergilenmiştir (Hofstede, 2001: 279; Sargut, 2015: 176). Türk toplumunun özel yaşamda ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınması, haksızlığa uğrayana sempati duyması, çatışma yerine uzlaşmayı tercih etmesi gibi daha yumuşak kültürel değerlere sahiptir. Bunun yanında boş zaman; hayattan zevk almak için aile, arkadaşlar veya grup ile geçirilecek olması bakımından önem taşımaktadır (Doğan, 2015: 50). Bu özellikler Türk kültürünün, dişi özelliklere sahip olduğunu gösterebilir. Fakat Hofstede ülkeleri dişi - erkek kültür değerlendirmesi yaparken erillik ve dişilik derecesine de göre kümelediği ülkeleri kendi arasında daha erkek ya da daha

dişi olarak farklılaştırmak olanaklıdır. Örneğin Türkiye erkeklik-dişilik ayrımının orta sınırına en yakın ülkedir. Ortaya konan araştırma sonuçlarına göre Türkiye ne kadar dişil kültür özelliklere sahip olsa da eril kültür özelliğine yakın değerler de taşımaktadır (Sargut, 2015: 176).

#### 2.4.4.4. Belirsizlikten Kaçınma

Bilginin yetersiz olduğu, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlarda toplumların duydukları tedirginlik düzeyi belirsizlikten kaçınma boyutu ile ölçülür (Emre, 2007: 59-60). Belirsizlikten kaçınma ilkesi, bir toplumun geleceği kontrol etmeyi denemeyi mi yoksa olayları akışına bırakmayı mı tercih ettiğini ifade etmektedir (Doğan, 2015: 50-51). Bu oranın yüksek çıkması, toplumun üyelerinin yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla biçimsel ve yazılı kuralları arttırma, farklı görüş ve düşüncelere karşı çıkma ve değişmez, kesin doğruların peşine düşme faaliyetlerini gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır (Emre, 2007: 59-60).

Fransa, İspanya, Almanya, İsviçre, Rusya ve Hindistan gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma oranı yüksekken; ADB, İngiltere, Kanada, Danimarka ve İsveç ise belirsizlikten kaçınma oranı düşük ülkeler arasında yer alır. Türkiye ise belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ülkeler arasında yer almaktadır. Bu durum Türkiye’de yaygın bir uygulama olan “yaşam boyu istihdam” gibi belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucunu ortaya çıkarırken; ABD, İngiltere gibi belirsizliğe toleransın yüksek olduğu ülkelerde işten işe geçme hareketliliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Ercan, 2010: 75).

**Tablo 2.21.** Hofstede Araştırmalarında Toplumların Belirsizlikten Kaçınma Düzeyleri ve Türk Kültürü

| Ülke         | Belirsizlikten Kaçınma |
|--------------|------------------------|
| 1 Yunanistan | 112                    |
| 2 Portekiz   | 104                    |
| 3 Guatemala  | 101                    |
|              | ...                    |
| 44 Türkiye   | 85                     |
|              | ...                    |
| 64 Danimarka | 23                     |
| 65 Jamaika   | 13                     |
| 66 Singapur  | 8                      |

**Kaynak:** Hofstede, 2001:176. Aktaran: Karaca ve Vurgun, 2016:202

Araştırmada, yandaki tablo göz önüne alındığında Türk toplumu belirsizlikten kaçınma değerinde, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan bir toplumdur. 66 ülke arasında en yüksek belirsizlikten kaçınma, Yunanistan (114), Portekiz (104) ve Guatemala (101)'ya; en düşük belirsizlikten kaçınma değerleri ise, Singapur (8), Jamaika (13) ve Danimarka (23)'ya aittir. Türkiye belirsizlikten kaçınma ölçeğinde; 85 puanla, oldukça yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan bir toplum olarak görülmektedir (Karaca ve Vurgun, 2016: 201). Bu oranın Türkiye için %85 olması, toplumun kural ve kanunlara çok büyük ölçüde gerek duyduğunun göstergesidir; bu yüzden insanlar gelecek kaygısını en aza indirmek için çok sayıda ritüel kullanmaktadır (Doğan, 2015: 50-51). İslam dini de, gerek belirsizliğe toleransın azalmasında, gerekse belirsizlikten kaçma ve belirsizliğin azalmasında önemli rol oynamaktadır (Sargut, 2015: 183).

#### **2.4.4.5. Uzun ve Kısa Döneme Yönelme**

Uzak Doğu' da uzun yıllar yaşamış ve bir Kanadalı olan Michael Harris Bond tarafından öne sürülen bir boyuttur. Konfüçyüs öğretilerinden yola çıkarak geliştirilmiştir. “Batı mantığı ve Doğu mantığı” olarak da adlandırılır. Dinsel unsurlardan ve ayırmadan ziyade erdemler üzerinde bir kültür ayrışımına gitmektedir. . Uzun Dönemli Yönelim boyutu, erdem arayışıyla ilgili ve toplumların sebat edip etmediklerini araştırır. Bu da geleceğe yönelik ya da uzun dönem bakış açısını yansıtmaktadır (Demirel ve Kışman, 2014: 700-701).

Bu boyut oranının yüksek olması koşullara ayak uydurulduğunu, değişime açık olduğunu göstermektedir (Doğan, 2015: 50-51). Geleneklerin modern durumlara ve zamana uyarlanması, sınırlar dâhilinde sosyal ve statü kaynaklı yaptırımlara uyulması, kaynakların kıtlığı düşünülerek tutumlu olunması, para biriktirilmesi, yatırım için fon sağlanması gibi durumlar görülür. Ayrıca astın amaçları gerçekleştirmede gönüllü olması, sonuçlara ulaşmada azimli ve sebatkar olunması ve erdemliliğin gerekliliklerinin yerine getirilmesi için çaba gösterilmesi gibi nitelikler de uzun döneme yönelik özelliklerdir (Demiral ve Kışman, 2014: 702). Ve gelecek odaklı toplumlarda yöneticiler planlama, geleceğe yatırım ve doyum erteleme davranışı göstermektedirler. Geleceğe odaklı olmak bireylerin gününü gün etmek ve gelişigüzel yaşamak yerine, geleceğe hazırlanmalarıdır (Morçin, 2013: 182).

Bu boyutun oranının düşük olduğu toplumlar kuralcı yapıdadır ve kabul görmüş geleneklere, normlara bağlı kalmayı tercih ederek toplumsal değişimlere şüpheyile yaklaşmaktadırlar (Doğan, 2015: 50-51).

Türkiye 46 puanla bu boyutta ortalarda yer alıyor ve dominan bir kültür tercihi bulunmuyor. Dolayısıyla hem değişime açık hem gelenekçi bir tutum sergilemek toplumun belli kesimlerinde etkili olabilecek stratejilerdir (Doğan, 2015: 50-51).

Hofstede (2001), 23 ülke üzerinde yapılan çalışma sonucu ortaya çıkan sonuçlara göre uzun zamana odaklanma değeri en yüksek olan ülke 118 puanla Çin olmuştur. Pakistan ise sıfır puanla en alt sırayı almıştır (Yüksel, 2013: 44).

#### 2.4.4.6. Heveslilik ve Kısıtlılık

Hofstede'nin 1991'de yayınladığı *Cultures and Organizations* adlı kitabının, Minkov ile birlikte yayınladığı revize edilmiş ve genişletilmiş baskısında (Hofstede, 2010) diğer beş boyuta altıncı boyut olarak "Heveslilik ve Kısıtlılık" eklenmiştir. Doğan (2015) çalışmasında bu boyutu aşağıdaki gibi incelemiştir:

Hofstede (2011: 15) bu çalışmada 'hoşgörü' olarak bahsedilen kültür boyutunun, diğer boyutlardan farklı bir nitelik taşıdığını ve "mutluluk araştırmaları" kapsamında incelenebileceğini söylemektedir. Ayrıca bu boyut, o toplumdaki insanların arzularını ve dürtülerini ne derece kontrol ettiklerini ifade etmekte; nispeten zayıf kontrol 'hoşgörü' olarak, güçlü kontrol ise 'kısıtlama (restraint)' olarak kabul edilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle toplumlar 'hoşgörülü' ya da 'ölçülü' olarak tanımlanmaktadır Hofstede'nin 93 ülkeyi inceleyerek ortaya koyduğu toplumsal farklılıklar göstermektedir ki; hoşgörü boyutu yüksek ülkelerde insanlar daha fazla mutluluk odaklı yaşamakta, öncelikli amaçlarını hayattan zevk, haz ve keyif almak olarak belirlemektedir. Bu yüzden de istek ve içgüdülerini daha az kısıtlayan bu toplumlar, diğer unsurlardan çok yaşam kalitelerine önem vermektedir. Ülke karşılaştırmalarında ulaşılan verilere göre hoşgörü puanı yüksek ülkeler daha çok Kuzey ve Güney Amerika'da, Batı Avrupa'da ve Sahra Altı Afrika'da yer alan ülkeler olarak belirlenmiştir. Türkiye'nin skorunun %49 ile neredeyse tam ortada olması Türk toplumu için ortaya ağırlıklı bir eğilim koymamaktadır. Yani ne hoşgörülü veya hoşgörsüz olarak tanımlamayacağımız bir ülke olduğumuz izlenimi ortaya çıkıyor (Doğan, 2015: 50-51).

#### 2.4.5. Türk Kültüründe Liderlik

Toplumdan topluma farklılaşan kültürel çevre, kendine özgü çalışan insanı da üretmektedir. Bu insan, etkileşim aracılığıyla içinde yetiştiği kültürün evrimleşmesini sağlayan iç dinamiklere katkı verecek, çevresini zenginleştirecek ve ekonomik değer yaratacaktır. İnsan bunları yaparken etkinliğini artırmak için örgütlenir, örgütler kurar. Sonra da bu örgütlerin etkin çalışabilmesi için bulunan yönetim biçimleri ve liderlik tarzları, içene doğdukları kültürel çevreden ve onun ürünü olan çalışan insandan soyutlanamazlar (Sargut, 2015: 96-97).

Kültürel toplumların etkili liderliğe yükledikleri özellikler ve lider davranışlarına ilişkin beklentileri farklılaşabilir (Aktaş, 2006: 60). Değişik kültürlerin liderlik konusunda farklı fikirleri vardır. Toplumlardaki kültürel farklılıklar kişilerin beklentilerini, varsayımlarını ve diğer kişilere olan tutumlarını etkiler. Bazı kültürler “lider” kavramını bile sevmezken (Akiş, 2003: 27) bazı kültürlerde ise lider davranışlarının “göreve dönük” ya da “ilişkiye dönük” olması bile farklı kültürlerde aynı ayrıntıları çağrıştırmayabilir (Aktaş, 2006: 60). Bu nedenle kültürlerin değişik prototipleri olduğu gibi, değişik kültürlerin bir lider nasıl olmalı konusunda farklı fikirleri mevcuttur (Akiş, 2003: 27). Bazı kültürlerde danışmacı ve demokratik liderlik yaklaşımları benimsenirken, bazılarında bir kişinin lider olarak görülebilmesi için güçlü bir karar alma yeteneğine sahip olması beklenmektedir. Ayrıca lider davranışlarının ve özelliklerinin algılanması ve değerlendirilmesi farklı kültürlerde çok farklı olabilmektedir. Örneğin, daha çok yetiştirici tarzı destekleyen bir kültürde liderin duygusallığı zayıflık olarak yorumlanabilmektedir (Aktaş, 2006: 61)

1993 yılında 62 ülkede başlatılan uluslararası liderlik araştırmasında (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-GLOBE), bütün kültürlerde istenen ve istenmeyen liderlik özelliklerini saptamıştır. Yapılan araştırmaya göre Türk kültürüne bağlı liderlik özellikleri şöyle açıklayabiliriz;

- Ø **İş Birliği Sağlamak:** Kişi, kendi düşüncelerini ortaya koyar ancak ekibin zararına olacak bir davranıştan, kendi çıkarı dahi olsa, kaçınır. Yeni gelenlere kurum/ekip kültürünü aktarmak ister. Onaylanmak, onun için önemlidir. Otorite sahibi olmayan kişilerin dahi düşüncelerini dinler ve bunlara önem verir.

- Ø **İkna Etmek:** İnsanları ikna etmekte başarılıdır; maddi olmayan yollarla motive etmeyi, ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı bilir.
- Ø **Statü Merakı:** Statünün kendisine sağladığı ayrıcalıkları doğal kabul eder, bunlardan memnun olur ve faydalanır.
- Ø **Otokratik Olmak:** Kararları kendisi verir ve diğerlerinin bu kararlara uymasını bekler. Astlarının düşünceleri onun için önemli değildir (Baltaş, 2015: 37)

Bu bulgular, kültürün iş hayatına etkisi üzerine yapılan ilk kapsamlı çalışma olan Hofstede araştırmasının sonuçlarıyla da uyumludur. Türkiye’ de güç uzaklığının, dolayısıyla hiyerarşinin dik olduğunu göstermektedir. Güç uzaklığının fazla olduğu ülkelerde güç ve kaynaklar kişinin hiyerarşide ki konumuna, başka bir deyişle statüsüne göre dağılır. Örneğin kurumların çoğunda ofisin büyüklüğü, yapılan işin gereklerine göre değil, ofise sahip olan kişinin statüsüne göre belirlenir (Baltaş, 2015: 37).

Baltaş Grubu (2015)’nun eğitim seminerine katılan 1457 kişiyle 2007 yılında yapılan Liderlik Davranışları Araştırması’nda aşağıdaki başlıklar incelenmiştir;

- Ø Son beş yılda öncelik kazanan liderlik davranışı: Değişimi yönetmek, çalışanlara önderlik etmek, ilişki kurmak ve sürdürmek
- Ø Liderin Başkalarıyla Çalışırken Sahip Olması Gereken En Kritik Beceriler: İletişim/dinleme, duygusal zeka ve empati
- Ø Liderin Başkalarıyla çalışırken yaptığı en önemli hatalar: Geribildirim vermemek ve dinlememek (Baltaş, 2015: 47)

Bu araştırmaya göre çalışanın liderden beklentisi, ağırlıklı olarak ilişki boyutuna odaklanmaktadır. Çalışan kendisini anlamasını ve önemsemesini istemektedir. Aynı zamanda liderin kurumu ileri götürmesini ve değişen şartlarda güçlü bir şekilde ayakta tutmasını beklemektedir (Baltaş, 2015: 41-48).

## 2.4.6. Türk Yönetim Kültürünün Özellikleri

### 2.4.6.1. Türk Yönetim Kültürü’nün Tarihsel Gelişimi

Her kültürün oluşturduğu ve belirli sınırlarla ifade edilen bir alan vardır. Bunun adı da yurttur. Türk Milleti yaklaşık 5000 yıllık bir tarihi geçmişe sahiptir. Bu tarihi

süreç içerisinde Türkler, pek çok devlet kurmuş, pek çok medeniyet ya da kültür alanlarının oluşumuna öncülük etmiştir (Çağlar, 2001: 134). Selçuklu, Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti dönemleri hariç tutulursa diğer dönemlerin çoğunda göçebe ağırlıklı bir hayata sahip olan Türk Milleti, yaşamının büyük bir kısmını Orta Asya bölgesinde geçirmiştir (Çağlar, 2001: 134).

Orta Asya etrafı dağlarla çevrili geniş düzlüklerden ve yüksek platolardan oluşan geniş bozkırların ve çöllerin bulunduğu bir bölgedir. Orta Asya'nın karasal bir iklime sahip olması ve bölgenin coğrafi özelliği Türklerin hayvancılıkla uğraşmalarında ve yarı göçebe bir hayat yaşamalarında etkili olmuştur. Bu durum ise Türklerin mücadeleci bir karaktere sahip olmasına ortam hazırlamıştır (Kafesoğlu, 1987: 10).

Bu bölgede yaşamının Türkler açısından iki güçlüğü vardır. Birinci güçlük, kabile tarzında ve bir arada yaşayan toplulukların, boylarının varlığını ve ekonomik güçlerini koruyabilmek için sürekli hareket halinde bulunmalarından kaynaklanan, yabancı mekanlarda yaşama zorunluluğu, ikinci güçlük ise, yerleşik bir medeniyete sahip sınır komşu Çin'in ekonomik kazanım olarak gördüğü ve Türklerin yaşadıkları bölgeleri de içine alan ipek yolunun varlığıdır (Çağlar, 2001: 135-136). Tehlikelere karşı güvenliği sağlanan en kestirme yolu güçlü ve dinamik bir ordu yapısı oluşturmaktır. Bunun için de oldukça hiyerarşik ve disipline dayalı, merkeziyetçi kültür eksenli bir yönetim yapısı oluşturmaları gerekiyordu. (Çağlar, 2001: 135-136).

Türk tarihinin, ekonomik olaylardan çok, siyasal mücadele biçiminde devam etmesi, Türklerin asker-millet olma geleneğine yol açmıştır. Oğuz/Mete Handan itibaren Türk kağanları, güvenliğin esas alındığı, ordu temelli kabileler birliğinden oluşan disiplinli oluşum tarzı bakımından da Hunlar' dan itibaren "merkeziyetçi" ve "töre" ye uygun bir sosyo-politik ve ekonomik bir yapının kurucusu durumuna gelmiştir (Kafesoğlu, 1987: 10).

Osmanlı döneminde imparatorluğun gücünün doruklarda yaşandığı zamanlarda, kültürel yapısıyla bölgesindeki diğer kültürleri etkileyen Türk kültürü, imparatorluğun gücünün zayıflamasıyla beraber meydana gelen problemlerin çözümü konusunda zaman zaman köklü sayılabilecek fakat genelde yavaş bir seyir izleyen bir geçiş dönemi yaşamıştır (Ercan, 2010: 96). Liderlik ve yönetim alanında imparatorluğun son dönemlerinde önce İngiliz onu takiben Fransız ve son olarak da Alman etkisi görülmüştür. Türkiye Cumhuriyetin kurulması ile beraber Atatürk liderliğinde gerçekleştirilen modernleşme ve millileşme süreci milli kültür üzerinde önemli

değişimler meydana getirmiştir (Ercan, 2010: 97). İkinci Dünya savaşını sonrasında, tüm batı dünyasında olduğu gibi, Türkiye’de de Amerikan etkisi görülmeye başlamıştır. Günümüz modern Türkiye’si bulunduğu coğrafya ve tarihi bağlarıyla Ortadoğu değerlerine yakın özellikler sergilerken, laik yapısı, modernleşme süreci ve rekabetçi ekonomisiyle de Batı değerlerine yakın özellikler göstermektedir (Ercan, 2010: 97)

Kültürel değerlerin oluşumu ve bunların Türk yönetim yapısına yansımaları Selçuklu, Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti Devletleri açısından incelendiğinde Orta Asya Türk Devletlerinin hassasiyeti olan güvenlik sorununun bu dönemlerde de farklı etmenlere bağlı olarak varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir (Şahin, 2001: 181). Selçuklular açısından Haçlı Seferleri, Osmanlı açısından Avrupa’ daki feodal yapı gibi bir ortama sürüklenme riski ve Cumhuriyet döneminde ise, ülkenin bağımsızlığının korunması, güvenlik hassasiyetlerini ve dolayısıyla merkezîyetçi yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır (Şahin, 2001: 181).

Buradan hareketle İrfan Çağlar (2001) çalışmasında Türk kültürünün temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- a) Asabiyetçi (Kabile ve boy bağlılığına önem veren)
- b) Güvenlik merkezli (güvenliği her şeyin merkezine koyan ve her şeyin üstünde tutan)
- c) Paylaşımçı (Grup yaşamına endeksli)
- d) Otorite ve töre esaslı (yani merkezîyetçi)
- e) Meşruiyetçi (Yaptığı işleri meşru bir zemine dayama isteği ağır basan)
- f) Bürokratik teamüllere yatkın (Resmi kanun ve kurallara uygun hareket etmeyi önemseyen) (Çağlar, 2001: 137).

#### **2.4.6.2. Günümüz Koşulları ile Türk Yönetim Kültürü’nün Oluşumu ve Türk Tipi Yönetim**

Günümüz koşulları itibariyle kültüre yönelik olarak yapılan çalışmalar; kültürel değerlerin; gözle görülemeyeceğini, örgütsel ve örgütlerarası ilişkilerin kültürün içerdiği ulusal değerler sisteminden etkilendiğini ortaya koymuştur (Yüksel, 1999: 23).

Aynı zaman da kültürel, kurumsal ve sosyo ekonomik farklılıkların yönetim ve yönetim kuramlarını derinden etkilediği bilinmekle birlikte, her ulusun kendine özgü

kurumsal, kültürel ve sosyo ekonomik özelliklere sahip olduğu da sosyolojik bir gerçektir (Taş, 2007: 259).

İnsanların etkin çalışabilmesi için bulunan yönetim biçimleri de içine doğdukları kültürel çevreden ve onun değerlerinden soyutlanamayacaklardır. Bu halde kültür ve buna bağlı değerlerin örgütlerin yönetim fonksiyonlarının üzerinde ve hatta en uygun yönetim yaklaşımı üzerinde etkili olacağı aşıkardır (Sargut, 2015: 96).

Kültürel sistemin özelliklerinin saptanmasında en ciddi çalışmalardan birisi Geert Hofstede' nin ulusal değerler sisteminin boyutuna yönelik çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, örgüt ve personelin çalışma ilişkilerinin ulusal değerler sisteminden nasıl etkilendiğini ya da etkilenme biçimini saptamaktır. Çalışma; hem güncel olması, hem karşılaştırma olanağı vermesi hem de Türk kültür sisteminin özelliklerini içermesi bakımından ilginçtir (Çağlar, 2001: 138).

Hofstede'nin 1980 sonrasında yaptığı ve 90'dan fazla ülkeyi kapsayan bir dizi araştırma sonucunda ortaya koyduğu kültürel boyutlara dair çalışma olmuştur. Araştırmalarında elde edilen sonuçlar göstermektedir ki; Türkiye "güç mesafesi geniş", "bireycilik özellikleri düşük", "belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek" ve "dişilik özellikleri" nin egemen olduğu bir toplumdur (Karaca ve Vurgun, 2016: 203).

Yine Hofstede' nin çalışmasına göre Türk Yönetim Kültürü'nün genel karakteristikleri; merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek bağlılık, örgüt içinde kuşaklar arasında geniş mesafe, çalışanlar arasında zayıf rekabet, riski sevmeyen, yetki, devrinde kontrollü inisiyatif, statü sembollerine verilen yüksek önem şeklinde sıralamak mümkündür (Köse, 2000: 11).

Kültürel sistemin özelliklerinin belirlenmesi konusunda bir diğer çalışma da Boyacıgiller ve Addler (1991) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada kültürler arası farklılıklar üç farklı boyutta incelenmiştir (Sargut, 2015: 223).

Bu özellikler çerçevesinde Türk kültürünün ait olduğu özellikler;

- Ø **Belirlenimcilik;** Tanrı, yazgı, talih, hükümet, kişinin ait olduğu toplumsal sınıf ya da tarih gibi kavramlarla ilişkilidir. Denetim noktasına ilişkin olarak yapılan araştırmalar Türk insanının Tanrı, yazgı ve talih gibi kavramları önde tuttuğunu belgelemektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi de, belirlenimcilik bulgusunu güçlendirmektedir.

Ø **Ortaklaşa Davranış;** bireyin kararında ve yaşamını düzenlemede kişisel iradesinden çok ait olduğu grubun iradesine teslim olmasıdır. Türk toplumunun ortaklaşa davranışı önde tuttuğu konusunda hiçbir kuşku yoktur. Dış kaynaklı araştırmalarda, gözlemleri ve içerde yapılan araştırmaları doğrulamaktadır.

Ø **Geniş Bağlamlı Kültürün** de Türk toplumu ile ilişkilendirilmesi yerinde bir yaklaşımdır. Geniş bağlamlı kültürde iletişimin taşıdığı anlamları tümüyle kavrayabilmek için dış çevreyi, durumu ve sözsüz davranışların ilettiği mesajları çözebilmek gereklidir. Yorum ve anlamın yalnızca söylenen sözlere dayandırılması yanılgılara neden olur. Dar bağlamlı kültürlerde ise, anlam büyük ölçüde söylenene dayanır. Yani yoruma yer verilmez. Geniş bağlamlı kültürlerde toplumsal çevre, kurumsal çerçeve ve tarihsel boyut önem taşır. Karşılıklı görüşmelerde, gerektiğinde gerçek olandan ödün verme pahasına, karşıdaki kişi incitilmez; nazik davranılır (Sargut, 2015: 220-225).

Bu özellikler çerçevesinde Türk kültürünün ait olduğu özellikler; belirlenimcilik, ortaklaşa davranış ve geniş bağlamlılık şeklinde ifade edilebilir (Sargut, 2015: 225).

Türk insanının davranışları konusunda çalışmalar yapılmış olmasına karşın, Türk kültür özellikleri bakımından Türk yöneticilerin kişilik yapıları ve yönetsel değerleri konusunda kapsamlı ve çok yönlü olarak yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu konuda yapılan bilimsel çalışmalar genellikle gözlem ve tecrübeye dayanmaktadır. Uygulamalı çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Yapılan çalışmalar ve yukarıda belirtilen kültürel özellikler çerçevesinde Türk yöneticilerin kişilik ve yönetsel değerleri ile “Türk Tipi Yönetim” ’in olumsuz sayılabilecek özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Toktamışoğlu, 2001: 67; Şahin, 2005: 182; Çağlar, 2001: 140):

#### Türk Yönetim Tipi

- Merkeziyetçi yönetim geleneği,
- Hiyerarşik ve otoriter yapılara eğilimli olma
- Bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim
- Hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin ön plana çıkması
- Değişikliklere direnme eğilimi ve yeniliğe dirençli olma,
- Stratejik planlama yapmaktan, geliştirmekten uzak olma ve düzenli iş görme alışkanlığının olmaması,

- Strateji ve planlamaya gereken önemi vermeme, kısa vadeli çözüm ve yaklaşımları tercih etme bunun sonucunda uzun vadeli daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalma,
- Yaratıcı düşüncenin yeterince desteklenmemesi, öğrenmenin okulla sınırlandırılması
- Katılımcı yönetim, müşterek karar ve müşterek sorumluluk kültürüne sahip olmama
- Bilimsel yönetim ve uygulamalardan uzak olma, kadercilik ve risk almaktan kaçınma,
- Etkili iletişim sistemine sahip olmama
- Yetki devrine sıcak bakmama
- Kararları üst makamların alması
- Çağdaş denetleme yöntemlerinden yararlanmama, biçimsel denetim
- Şeffaf yönetim anlayışından uzak olma (Gizlilik)
- Statü sembollerine önem verme (araba, lüks çalışma odaları vb.)
- Ast-üst arasında etkili bir iletişim sisteminin olmaması
- Genel olarak bireysel başarıya dayalı bireysel ödül sistemi
- Hızlı değerlendirme ve terfi
- Hemen her konu ile ilgili komisyon oluşturma ve toplantı yapma
- Üst yönetim rutin işlerle uğraşır
- İş ve özel hayatın tam olarak bütünleşmemesi
- Örf ve adetlere bağlılık

Yukarıda sıralanan hususlar Türk kültürünün örgütsel yönetimdeki olumsuz yansımalarını ifade etse de, Türk kültür sisteminin olumlu yanlarında vardır. Sosyal dayanışma, zayıflara yardım, kanaatkarlık, ahde vefa gibi. Bunlar, bir sistem dahilinde ve güçlü iradeye dayanan uygulamalar biçiminde Türk yönetim anlayışına taşınamayan değerlerdir (Çağlar, 2001: 140).

Kalkınmakta olan ülkelerin çoğunda olduğu gibi Türkiye’ de de yöneticiliğin gelişmesi endüstrileşmeyle ilişkili olmuştur. Zira Türkler yüzyıllarca askerliği ve devlet işlerinde çalışmayı diğer alanlara tercih etmişlerdir (Aytar, 2009: 110). Temelde militer özellikler taşıyan bir kültürde ordu disiplininin izleri, lidere boyun eğmeyi ve bağlılığı

gerektirmektedir. Otoriteye bağıllık, çalışma yaşamının da başlıca gereklerinden biri olmaktadır. Devlet yönetimimizin başlıca karakteristiklerinden biri olan “merkeziyetçilik” de “otoriter” davranışlarla yakından ilgilidir. Merkeziyetçilik geleneğine endüstriyel işletmelerin yönetiminde de rastlanmaktadır (Aytar, 2009: 110).

Çağdaş Türk yöneticisinin önemli bir bölümü, dünyadaki gelişmelerin farkındadır. Ancak hala aile şirketi geleneğinin sürmesi nedeniyle, profesyonel yöneticiden çok, patronlar ön plana çıkmaktadır (Aytar, 2009: 114).

Bugün için kabul edilmiş özgün bir yönetim stilimizin olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Son dönemde yaşanan gelişmelerle birlikte Türk insanının gerek yönetici gerek çalışanların kazanma ve başarı hırslarının yüksek, değişime dirençli fakat değişime oldukça hızlı uyum sağlayabilen, en önemlisi içten, sıcak bir imce kültürüne sahip oldukları görülmektedir. Batıda daha çok akıl odaklı yönetim söz konusu iken Türkler duygusal odaklı yönetimi uygulamaktadır (Aytar, 2009: 115).

Günümüzde sık sık bir Japon modelinden, bir Amerikan yönetim tarzından ya da bir Alman yaklaşımından söz ediliyorsa, Türk yönetim anlayışından veya yönetim modelinden de söz edilebilir. “T tipi iste budur” demek şu aşamada doğru bir yaklaşım olmasa da, bu konuda yapılacak sistemli ve yoğun araştırmaların toplamı Türk tipi bir yönetim modeline götürmesi olasıdır (Sargut, 2015: 226).

Bir J yönetim modeli, Japon toplumunun 20. yüzyıl versiyonu değildir. Bilakis Japon milletinin tarihi süreçteki yaşamının ürünüdür. Türk yönetim modeli de aynı şekilde 5000 yıllık Türk tarih sürecinin günümüze ulasan versiyonu olacaktır (Çağlar, 2001: 144).

Türk toplumunun sahip olduğu kültürel yapıyı tanımlayan bu özellikler; kültürel özelliklerin yön verdiği eylemler bütünü olarak kabul edilebilecek yönetim anlayışı ve yapısı üzerinde de önemli oranda etkili olmuştur. Bu özelliklerden hareketle ve bu özelliklerin sistematize edilmesinde yardımcı olabilecek kültür varsayımları şu maddeler halinde özetlenebilir. Bu varsayımlar aynı zamanda, Türk insanının yapısına uygun yönetim modellerinin hangi öğeleri içermesi gerektiğinin de anahtarı olarak kabul edilebilir (Sargut, 2015: 226-235).

- a) Türk kültüründe kolektivist davranış bireyci davranışın önündedir.
- b) Türk kültürü geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
- c) Türk kültüründe belirlenimcilik (determinizm) egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
- d) Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.
- e) Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır.
- f) Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.
- g) Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.
- h) Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasiyle uyuşmamaktadır.
- i) Türk toplumunda çalışanların liderden beklentileri Batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.
- j) Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğu ve içgrup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır.
- k) Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır.

Şüphesiz bu varsayımlar: tartışmasız kabul edilebilecek, genel geçerliliği test edilmiş varsayımlar değildir. Üzerinde tartışılabilirse daha da olgunlaşabilecektir. Çünkü, gündemde olan ve sürekli üzerinde çalışılan konuların gelişme şansı vardır. Son yıllarda, kültür olgusunun yönetim olayındaki öneminin giderek irdelenmesi ve tartışılması, Türk toplumuna has bir yönetim kültürünün olabileceği konusundaki umutları güçlendirmektedir. Bu çalışmalar devam ederse, kendi kültürel kodlarını üreten ve pratiğe aktaran bir yönetim modelinin üretilmesi de söz konusu olabilir (Çağlar, 2001: 142).

## 2.5. Konu İle İlgili Araştırmalar

**Tablo 2.22.** Konu ile İlgili Araştırmalar

| Ülke           | Kaynak                                                                                                                                                                                                 | Çalışma Grubu                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Türkiye (2014) | X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama<br>Yüksek Lisans Tezi<br>Ali Ceylan<br>Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü              | 2013-2014 öğretim yılı itibarıyla İstanbul Fatih ilçesinde bulunan 15 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 114 X kuşağı ve 129 Y kuşağı olmak üzere toplam 243 ilköğretim öğretmeni                                                                                                                            | Bu araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılı kapsamında İlköğretim okullarında görev yapan X ve Y kuşağı ilköğretim öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre liderlik algıları arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan bir çalışmadır. Çalışma sonuçlarında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mensubu olduğu kuşağa, eğitim durumu, cinsiyet ve görev süreleri hipotezlerine göre Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma ile Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.                                                                                                                                                                                          |
| Türkiye (2010) | Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma;<br>Ela Özkan Canbolat<br>Aydın Beraha<br>Emine Çeliksoy<br>Yücel Türker;<br>Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi; 2/2; 37-45 | Bu çalışmanın araştırma alanı Türkiye'deki siyasi parti liderlerinin yönetim yazınıdır. Türkiye'deki siyasi partilerden; Ak Parti, Cumhuriyet Halk Partisi, Milliyetçi Hareket Partisi genel başkanlarının konuşmaları ile kongre, kurultay, miting bildirileri, parti program ve tüzüklerinden faydalanılmıştır. | Bu çalışma son dönem Türk Liderlik profilini ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Araştırmanın amacını lider-sosyal çevre bağlamında Liderlik modelinin saptanmasına yönelik bir çalışma oluşturmaktır. Çalışmanın teorik çerçevesi, Türkiye'deki liderlik kimliğini genel geçer normların mı yoksa toplumsal değerlerin mi belirlediğini araştırmak için oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, son dönemde hem sosyal çevreye uyumlu bir lider kimliğinin ortaya atıldığı görülmüş hem de toplumsal konumun sorumluluklarını yerine getiren bir lider kimliğinin öne çıktığı bulunmuştur.                                                                                                                                                                                 |
| Türkiye (2015) | Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması<br>Harun Demirkaya<br>Ali Akdemir<br>Engin Karaman<br>Özlem Atan<br>İşletme Araştırmaları Dergisi 7/1; 186-204                             | Kocaeli ve İstanbul illerinde farklı sektörlerde çalışan tesadüfî yöntemle seçilmiş 964 işgören                                                                                                                                                                                                                   | Katılımcılar iş yaşamında esnek çalışma prensibini benimseyen, inisiyatifli elinde bulundurmak isteyen, takım çalışmasına ve takım liderliğine yatkın, yakınlık ve samimiyet arayan, uzun ve yorucu çalışma saatlerine olumsuz bakan ve vizyon hedeflerine sahip bir karakter taşımaktadırlar. Buna karşın denetlenmekten hoşlanmayan, başarı durumunda ödül ya da terfi bekleyen, motivasyon için kendisine güveni esas alan bir iş ortamı sunan yönetim ve liderlik anlayışı benimseyen kuşakların liderlik tarzı beklentilerini, sadece demokratik lider tipi karşılamaktadır. Daha açık bir ifadeyle yaş ve deneyimden bağımsız olarak tüm kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri literatürde Y kuşağı için saptanan özelliklerle benzerlik göstermiştir. |
| Türkiye (2013) | Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma<br>Benan Yücebalkan<br>Barış Aksu<br>Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 5/1; 16-32     | 388 üniversite öğrencisi                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Çalışmada Y kuşağının yöneticiden beklediği en önemli özellikler, 'esnek yönetim anlayışı', 'yeni paradigmalara açıklık' ve 'yaratıcılık' olarak ortaya çıkmıştır. Y kuşağı kızlarının yöneticilerinde en fazla önemsendiği özellik karar süreçlerinde esneklik iken; Y kuşağı erkeklerinin yöneticilerinde en fazla önemsendiği özellik yenilik ve yaratıcılık olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda transformasyonel liderliğin ideal etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek bileşenlerinin birbirlerine yakın oranda destek bulduğu görülmüştür. Çalışmanın sonucunda Y kuşağı için transformasyonel liderliğin onay bulan bir liderlik türü olduğuna varılmıştır.                                                                               |

Tablo 2.22. (Devamı)

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Türkiye<br>(2015) | Kuşakların Siyasal İletişim Kültürü Ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi<br>Pınar Göktaş<br>İlker Hüseyin Çarıkçı<br>MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,<br>Cilt: 2, Yıl: 2, Sayı: 3, 7-33                                                                                                                                       | Alanda yapılmış olan ulusal ve uluslararası çalışmalar ele alınmış                                                                                                                                       | Sessiz kuşaktaki bireylerin liderlik biçimleri doğrudan ve komuta kontrole dayanmaktadır. Liderlik tarzı açısından bu kuşak otoriter liderliği benimsemektedir. Resmi ve yazılı iletişimi tercih etmekte ve emir komuta zincirini takip etmektedir.<br>Patlama kuşağı üyeleri işbirlikçi ve takım oyuncusu olan liderlik özelliğini benimsemektedir. Yüz yüze, birebir kişisel iletişimi tercih etmektedir.<br>X kuşağı üyeleri katılımcı, sorgulayıcı ve girişimci liderlik özelliğini benimsemekte olup doğrudan, yetkili, esnek, özgün, sonuç odaklı, öğrenme fırsatlarını destekleyici ve informal liderlik tarzını tercih etmektedir. İletişim tarzı açısından direkt olarak iletişim kurmaktadır. İletişim becerileri ve teknoloji bilgisi, kendilerinden bir önceki kuşak olan Patlama kuşağına göre daha iyi iken, kendilerinden sonraki kuşaklara göre yani Y kuşağı ve Z kuşağına göre ise daha zayıftır.<br>Y kuşağı üyeleri mobil ya da yüzyüze görüşme dışında sanal görüşme, e-posta, sesli posta ve anlık mesajlaşma aracılığıyla da iletişim kurmaktadır. Sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkmıştır. Liderlik tarzı açısından Y kuşağı kendilerine ilham verecek güvenilir, açık talimat veren birlikte hareket edebilecekleri liderleri tercih etmektedir.<br>Z kuşağı iletişim aracı olarak e-posta'yı tanımayıp bunun yerine sosyal ağlar ve mobil teknolojilerle iletişim kurmayı ve en yeni iletişim araçlarını kullanmayı tercih etmektedir. |
| Türkiye<br>(2013) | Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması<br>Ali Akdemir<br>Gönül Konakay<br>Harun Demirkaya Vd.<br>Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi<br>Cilt:2, Sayı:2<br>11-42                                                                                                                         | Avrupa yakasında Sefaköy'de bulunan özel sektör işletmelerde çeşitli pozisyonlarda çalışan 18-32 yaş aralığında çalışan Y kuşağı başlı tesadüfi örneklem tespiti yöntemiyle seçilen 543 Y kuşağı çalışan | Y kuşağının öncelikli olarak katılımcı liderlik tarzını tercih ettiği ve takipçilerin liderin yönlendirmesine, motive etmesine ve onlarla işbirliği yapmasına ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Ayrıca liderlik için sadece informal yapının yeterli olmayacağı ve liderin katılımcı olması gerektiği vurgulanmaktadır (Akdemir vd., 2013: 37).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Türkiye<br>(2016) | Y Kuşağı Bireylerin Algılarındaki Liderler Ve Özelliklerinin Tespiti Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz<br>Münire Karabekir<br>Emine Tozlu<br>Abdulkadir Akçay<br>Miray Celepli Sütbaşı<br>15. Ulusal İşletmecilik Kongresi<br>Bildiriler Kitabı<br>Düzenleyen<br>İstanbul Üniversitesi<br>İktisat Fakültesi<br>İşletme Bölümü<br>26-28 Mayıs 2016 | Herhangi bir liderlik eğitimi almayan 254 ve bir dönem boyunca liderlik eğitimi almış 175 toplamda 429 üniversite öğrencisi                                                                              | Araştırmanın temel amacı, liderlik eğitimi alan ve almayan Y kuşağı bireylerinin algılarındaki lideri ve özelliklerini tespit etmektir. Bu amaca bağlı olarak katılımcılara "Size Göre Lider Kimdir? Neden Liderdir?" sorusu sorulmuş ve cevaplamaları istenmiştir. Araştırma sonucunda, liderlik eğitimi almayan katılımcıların algılarındaki lider Mustafa Kemal Atatürk'tür. Liderlik eğitimi alan katılımcıların ise yanıtlarının çeşitlendiği görülmekle birlikte ilk sırada Mustafa Kemal Atatürk'ün yer aldığı tespit edilmiştir. Liderin zihinsel ve kişilik özelliklerinin katılımcıların lider algılarını belirlemede önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli

Bu araştırma, tarama modelinde tanımlayıcı ve kesitsel bir araştırmadır. Tarama modelleri, geçmişte olan ve halen devam eden bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi hedefleyen yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne, kendi koşulları içerisinde bulunduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde etkileme, değiştirme çabası gözetilmez (Karasar, 2006: 77).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef kitlesini Adana ilinde faaliyet gösteren bir ilçe belediyesinde yaşları 18 ile 36 arasında değişen belediye çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Adana Seyhan İlçe Belediyesinde yaşları 18-36 arasında değişen 279 katılımcıdan oluşan Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, birincil veri elde etme yöntemlerinden biri olan anket yönteminden yararlanılmıştır. İki bölümden oluşan anket formları elden dağıtılarak veriler toplanmıştır. Araştırmada veri toplama amacı ile ilk bölümde araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile katılımcıların bazı sosyodemografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev, toplam hizmet süresi ve iş tecrübesi) bakılmıştır. Çalışmanın ikinci ve son bölümü ise katılımcıların tercih ettikleri liderlik tarzını ölçmeye yönelik liderlik ölçeği ile ilgili sorular bulunmaktadır. Soru formları, araştırmacı ve yardımcıları tarafından deneklere işyerinde tek tek dağıtılmış ve en fazla iki hafta içinde geri alınmıştır. Katılımcılardan, formlara isimlerini yazmamaları söylenmiştir.

Anket formunda yer verilen Liderlik Ölçekleri ise; “çok faktörlü liderlik” (dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik), “babacan liderlik” ve “hizmetkâr liderlik” anketleridir. Bu anketler daha önce Türkçe’ye adapte edilmiş ölçüm araçlarıdır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uygulanması için gerekli yazılı ve sözlü izinler alınmıştır.

### 3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çok faktörlü liderlik ölçeği ilk olarak Bass tarafından geliştirilmiştir. (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004). Bu çalışmada çok faktörlü liderlik ölçeği olarak Bass ve Avolio (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Toplam 45 maddeden oluşan “Çok faktörlü liderlik anketi (MLQ- 5X Short)”nin bu çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik boyutlarını ölçen soruları kullanılmıştır. “Çok faktörlü liderlik anketi (MLQ- 5X Short)”nin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik boyutlarını ölçen soru adedi 28 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin kullanım hakkı telif hakları kapsamında olması nedeniyle tezde ölçekte yer alan soruların bir bölümü örnek olarak verilmiştir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ne ait örnek sorular Tablo 3.1. daki gibi maddelerden oluşmaktadır.

**Tablo 3.1. Çok Faktörlü Liderlik Anketi**

| S.No   | Anket Soruları                                                              |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| CFL 1  | Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.                                |
| CFL 5  | Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.                                 |
| CFL 9  | Gelecek hakkında iyimser (olumlu) konuşur.                                  |
| CFL 14 | Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.                               |
| CFL 18 | Bana sadece grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.       |
| CFL 21 | Çaba göstermem karşılığında bana yardımcı olur                              |
| CFL 28 | Standartlara ulaşmam için dikkatimi başarısız olduğum konulara yönlendirir. |

**Kaynak:** “Avolio, B. J., ve Bass, B.M. (1995, 2000, 2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set (3rd ed.). Menlo Park, CA. Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).” adlı makaleden uyarlanmıştır (Aktaran Aydın, 2015: 122).

Veri toplamada kullanılan, Bass ve Avolio (2004)’nın geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ne ait örnek sorular Ek 3’de sunulmuştur.

### 3.3.2. Babacan Liderlik Ölçeği

Babacan liderlik ölçeği olarak, Pellegrini ve Scandura (2006)'nın geliştirdiği tek boyutlu ve 13 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 3.2.** Babacan liderlik ölçeği

| S.No  | Anket Soruları                                                                                                       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BL 1  | Çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenir.                                                                 |
| BL 2  | İşyerinde bir aile ortamı yaratır.                                                                                   |
| BL 3  | İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar.                                                                  |
| BL 4  | Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibidir.                                            |
| BL 5  | Çalışanlarına farklı konularda bir aile büyüğü gibi öğüt verir.                                                      |
| BL 6  | Gerektiğinde, çalışanları adına onların onaylarını almaksızın karar verir.                                           |
| BL 7  | Çalışanlarının herbirini yakından (örn., kişisel sorunlarını aile yaşantısını bilir. vs.) tanır.                     |
| BL 8  | Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.      |
| BL 9  | Çalışanlarının özel günlerine (örn., düğünlerine, cenazelerine vs.) katılır.                                         |
| BL 10 | İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma vs.) yardım etmeye hazırdır. |
| BL 11 | Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.                              |
| BL 12 | Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans verir.                   |
| BL 13 | Çalışanları hakkında neyin en iyisi olduğunu bilen, tek kişinin kendisi olduğuna inanır.                             |

**Kaynak:** “Pellegrini, E.K., ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, June 2008 566-593.” adlı makaleden uyarlanmıştır (Aktaran Aydın, 2015: 123).

Veri toplamada kullanılan, Pellegrini ve Scandura (2006)'nın geliştirdiği “Babacan Liderlik Ölçeği” Ek 4’de sunulmuştur.

### 3.3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği

Hizmetkar liderlik ölçeği olarak, Liden ve çalışma arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Toplam 28 maddeden oluşan ölçek; “Duygusal Destek ve İyileştirme”, “Topluma Değer Katmak”, “Kavramsal Beceriler”, “Güçlendirme”, “Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Yardımcı Olma”, “Astlarını Öncelikli Tutma” ve “Etik Davranmak” olmak üzere toplam yedi boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır.

Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından yukarıda bahse konu anketin 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan kısa formu düzenlenmiştir.

**Tablo 3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği**

| S.No | Anket Soruları                                                                                     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HL 1 | Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.                                   |
| HL 2 | Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.                               |
| HL 3 | Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.                                      |
| HL 4 | Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir. |
| HL 5 | Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.                                                        |
| HL 6 | Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.                                 |
| HL 7 | Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.       |

**Kaynak:** “Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. ve Meuser, J.D. (2013). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Published online before print October 15, 2013, doi:10.5465/amj.2013.0034 ACAD MANAGE J October 1, 2014 vol. 57 no. 5 1434-1452.” adlı makaden yararlanarak ve yazarın izni (Ek 2) ile Türkçe’ye adapte edilmiştir (Aktaran Aydın, 2015: 126).

Veri toplamada kullanılan, Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” Ek 5’de sunulmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 22.0) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır. Kruskall whallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak man whitney-u testi testi kullanılmıştır.

Araştırma anketinde, her bir maddeye yönelik beşli derecelendirme anket aralığını ifade eden “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne, Katılıyorum, Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden oluşmaktadır. Bu seçeneklere en olumsuz olan Kesinlikle Katılmıyorum 1, Kesinlikle Katılıyorum 5 olacak şekilde 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri verilmiştir. (Verim, 2013: 38-39).

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20- 5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır([http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)). Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.5. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Bir ölçümde belirli sayıdaki sorulara verilen cevapların değerleri toplanarak bulunuyorsa, bu ölçümde yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Buna iç tutarlılık da denilmektedir. Güvenilirlik analizi için en çok tercih edilen yöntem Cronbach Alfa yöntemidir. Bu yöntemde alfa katsayısı hesaplanmaktadır. Katsayı, bir ölçümdeki sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. Alfa, standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçümün güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2005: 405):

- 0,00 <  $\alpha$  < 0,40 ise ölçüm güvenilir değildir.
- 0,40 <  $\alpha$  < 0,60 ise ölçümün güvenilirliği düşüktür.
- 0,60 <  $\alpha$  < 0,80 ise ölçüm oldukça güvenilirdir.
- 0,80 <  $\alpha$  < 1,00 ise ölçüm yüksek derecede güvenilirdir.

Bu araştırmada Dönüştürücü Liderlik boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,724$ ; Etkileşimci Liderlik boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,833$ ; Babacan Liderlik boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,774$ ; Hizmetkar Liderlik boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,867$  olarak bulunmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUM

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen bu çalışmada, çalışan Y kuşağının tercih etmiş olduğu liderlik tarzını Türk yönetim kültürü kapsamında geçerlendirmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yaşları 18-36 arasında değişen çalışan Y kuşağı araştırmaya dahil edilmiştir.

Çalışmanın örneklemini ise Adana ili Seyhan İlçe Belediyesinde yaşları 18 ile 36 arasında değişen toplam 279 çalışan Y kuşağı oluşturmaktadır. Çalışma da ayrıca katılımcıların yaşlarına göre denekler ikili grup halinde incelenmiştir. Yani katılımcılardan yaşları 26-36 arasında değişenleri I. Y kuşağı, yaşları 18-25 arasında değişenleri ise II. Y kuşağı adı altında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu ayrımdan yola çıkarak Y kuşağının ilk yarısında doğanlar ile ikinci yarısında doğanların tercih etmiş oldukları liderlik tarzı arasında bir farklılaşma olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılanların %67,7'si (n=189) 26-36 yaş aralığındaki I. Y Kuşağı oluştururken, %32,3'ü (n=90) ise 18-25 yaş aralığındaki II. Y Kuşağı oluşturmaktadır.

II. Y kuşağı çalışanların örneklem içindeki kişi sayısının az olması bu yaş aralığındaki kişilerin henüz öğrenci oldukları ve dolayısıyla da çoğunun iş hayatında olmadıkları düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 4 1.'de verilmiştir.

Bu bölümde çalışanların tanımlayıcı özellikleri ve tercih edilen liderlik tarzına ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.1. Y kuşağı Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri**

| Tablolar             | Gruplar                      | Frekans(n) | Yüzde (%) |
|----------------------|------------------------------|------------|-----------|
| Cinsiyet             | Erkek                        | 139        | 49,8      |
|                      | Kadin                        | 140        | 50,2      |
|                      | Toplam                       | 279        | 100,0     |
| Medeni Durum         | Evli                         | 115        | 41,2      |
|                      | Bekar                        | 164        | 58,8      |
|                      | Toplam                       | 279        | 100,0     |
| Eğitim Düzeyi        | Lise ve Altı                 | 62         | 22,2      |
|                      | Önlisans                     | 34         | 12,2      |
|                      | Lisans                       | 164        | 58,8      |
|                      | Yüksek Lisans ve Üstü        | 19         | 6,8       |
|                      | Toplam                       | 279        | 100,0     |
|                      | Müdür ve Şef                 | 11         | 3,9       |
| Görev                | Mühendis-Analist-Memur-Uzman | 163        | 58,4      |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 105        | 37,6      |
|                      | Toplam                       | 279        | 100,0     |
| Toplam Hizmet Süresi | 1-5 Yıl                      | 229        | 82,1      |
|                      | 5 Yıl üstü                   | 50         | 17,9      |
|                      | Toplam                       | 279        | 100,0     |
| İş Tecrübesi         | 1-5 Yıl                      | 144        | 51,6      |
|                      | 6-10 Yıl                     | 93         | 33,3      |
|                      | 10 Yıl üzeri                 | 42         | 15,1      |
|                      | Toplam                       | 279        | 100,0     |

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 139'u (%49,8) Erkek, 140'ı (%50,2) Kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 115'i (%41,2) Evli, 164'ü (%58,8) Bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim düzeyi değişkenine göre 62'si (%22,2) Lise ve altı, 34'ü (%12,2) Önlisans, 164'ü (%58,8) Lisans, 19'u (%6,8) Yüksek lisans ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar görev değişkenine göre 11'i (%3,9) Müdür ve Şef, 163'ü (%58,4) Mühendis-Analist-Memur-Uzman, 105'i (%37,6) yardımcı hizmet olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar toplam hizmet süresi değişkenine göre 229'u (%82,1) 1-5 yıl, 50'si (%17,9) 5 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar iş tecrübesi değişkenine göre 144'ü (%51,6) 1-5 yıl, 93'ü (%33,3) 6-10 yıl, 42'si (%15,1) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

**Tablo 4.2.** Y Kuşağının Birinci Yarısı ve İkinci Yarısında Doğanlara Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

|                      |                              | I. Y Kuşağı |       | II. Y Kuşağı |       |
|----------------------|------------------------------|-------------|-------|--------------|-------|
|                      |                              | n           | %     | n            | %     |
| Cinsiyet             | Erkek                        | 102         | %54,0 | 37           | %41,1 |
|                      | Kadın                        | 87          | %46,0 | 53           | %58,9 |
| Medeni Durum         | Evli                         | 100         | %52,9 | 15           | %16,7 |
|                      | Bekar                        | 89          | %47,1 | 75           | %83,3 |
| Eğitim Düzeyi        | Lise Ve Altı                 | 38          | %20,1 | 24           | %26,7 |
|                      | Önlisans                     | 23          | %12,2 | 11           | %12,2 |
|                      | Lisans                       | 109         | %57,7 | 55           | %61,1 |
|                      | Yüksek Lisans Ve üstü        | 19          | %10,1 | 0            | %0,0  |
|                      | Müdür Ve Şef                 | 9           | %4,8  | 2            | %2,2  |
| Görev                | Mühendis-analist-memur-uzman | 105         | %55,6 | 58           | %64,4 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 75          | %39,7 | 30           | %33,3 |
| Toplam Hizmet Süresi | 1-5 Yıl                      | 146         | %77,2 | 83           | %92,2 |
|                      | 5 Yıl üstü                   | 43          | %22,8 | 7            | %7,8  |
| İş Tecrübesi         | 1-5 Yıl                      | 69          | %36,5 | 75           | %83,3 |
|                      | 6-10 Yıl                     | 78          | %41,3 | 15           | %16,7 |
|                      | 10 Yıl üzeri                 | 42          | %22,2 | 0            | %0,0  |

I. Y kuşağı olanların 102'si (%54,0) erkek, 87'si (%46,0) kadın; II. Y kuşağı olanların 37'si (%41,1) erkek, 53'ünün (%58,9) kadın olduğu görülmektedir.

I. Y kuşağı olanların 100'ünün (%52,9) evli, 89'unun (%47,1) bekar; II. Y kuşağı olanların 15'i (%16,7) evli, 75'i (%83,3) bekar olduğu görülmektedir.

I. Y kuşağı olanların 38'i (%20,1) lise ve altı, 23'ünün (%12,2) önlisans, 109'unun (%57,7) lisans, 19'unun (%10,1) yüksek lisans ve üstü; II. Y kuşağı olanların 24'ünün (%26,7) lise ve altı, 11'i (%12,2) önlisans, 55'i (%61,1) lisans olduğu görülmektedir.

I. Y kuşağı olanların 9'unun (%4,8) müdür ve şef, 105'i (%55,6) mühendis-analist-memur-uzman, 75'i (%39,7) yardımcı hizmet; II. Y kuşağı olanların 2'si (%2,2) müdür ve şef, 58'i (%64,4) mühendis-analist-memur-uzman, 30'unun (%33,3) yardımcı hizmet olduğu görülmektedir.

I. Y kuşağı olanların 146'sının (%77,2) 1-5 yıl, 43'ünün (%22,8) 5 yıl üstü; II. Y kuşağı olanların 83'ünün (%92,2) 1-5 yıl, 7'si (%7,8) 5 yıl üstü olduğu görülmektedir.

I. Y kuşağı olanların 69'unun (%36,5) 1-5 yıl, 78'i (%41,3) 6-10 yıl, 42'si (%22,2) 10 yıl üzeri; II. Y kuşağı olanların 75'i (%83,3) 1-5 yıl, 15'i (%16,7) 6-10 yıl olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3.** Y Kuşağının Birinci Yarısı ve İkinci Yarısında Doğanlara Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

| Hipotezler       |                                                                                                                                           |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermemektedir |
| H <sub>1</sub> : | Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir   |
| H <sub>0</sub> : | Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermemektedir |
| H <sub>1</sub> : | Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir   |
| H <sub>0</sub> : | Tercih edilen babacan liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermemektedir     |
| H <sub>1</sub> : | Tercih edilen babacan liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir       |
| H <sub>0</sub> : | Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermemektedir   |
| H <sub>1</sub> : | Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir     |

Y Kuşağının birinci yarısı ve ikinci yarısında doğanlara göre tercih edilen liderlik tarzına ilişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

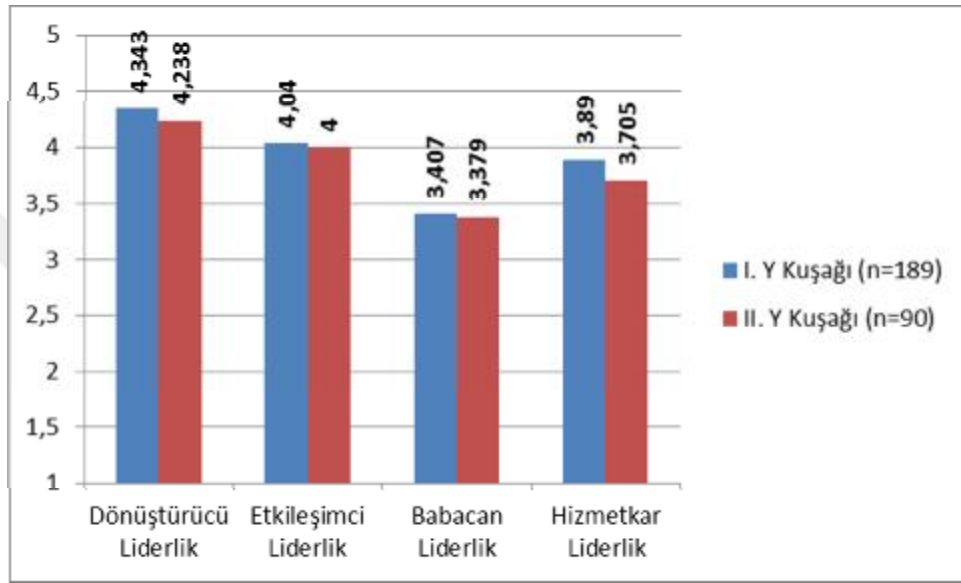
**Tablo 4.4.** Tercih Edilen Liderlik Tarzının Y Kuşağının Birinci Yarısı ve İkinci Yarısında Doğanlara Göre Ortalamaları

| Gruplar              | I. Y Kuşağı (n=189) |       | II. Y Kuşağı (n=90) |       | t     | p     |
|----------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|-------|-------|
|                      | Ort                 | Ss    | Ort                 | Ss    |       |       |
| Dönüştürücü Liderlik | 4,343               | 0,560 | 4,238               | 0,627 | 1,409 | 0,160 |
| Etkileşimci Liderlik | 4,040               | 0,694 | 4,000               | 0,768 | 0,431 | 0,667 |
| Babacan Liderlik     | 3,407               | 0,549 | 3,379               | 0,594 | 0,379 | 0,705 |
| Hizmetkar Liderlik   | 3,890               | 0,544 | 3,705               | 0,574 | 2,607 | 0,010 |

Araştırmaya katılan çalışanların hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=2.607; p=0.010<0,05). I. Y Kuşağının hizmetkar liderlik

puanları ( $x=3,890$ ), II. Y kuşağının hizmetkar liderlik puanlarından ( $x=3,705$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).



**Şekil 4.1.** Tercih Edilen Liderlik Tarzının Kuşaklara İlişkin Diyagram

**Tablo 4.5.** I. Y Kuşağında Cinsiyete Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

| Hipotezler       |                                                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı Cinsiyete Göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

I. Y Kuşağında Cinsiyete Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.6. I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Cinsiyete Göre Ortalamaları**

|                      | Grup  | N   | Ort   | Ss    | MW       | p     |
|----------------------|-------|-----|-------|-------|----------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | Erkek | 102 | 4,302 | 0,543 | 3861,000 | 0,121 |
|                      | Kadın | 87  | 4,391 | 0,579 |          |       |
| Etkileşimci Liderlik | Erkek | 102 | 4,064 | 0,612 | 4427,500 | 0,979 |
|                      | Kadın | 87  | 4,012 | 0,781 |          |       |
| Babacan Liderlik     | Erkek | 102 | 3,480 | 0,514 | 3757,000 | 0,069 |
|                      | Kadın | 87  | 3,320 | 0,578 |          |       |
| Hizmetkar Liderlik   | Erkek | 102 | 3,906 | 0,500 | 4287,500 | 0,688 |
|                      | Kadın | 87  | 3,870 | 0,593 |          |       |

Çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.7. II. Y Kuşağında Cinsiyete Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler**

|                  | Hipotezler                                                                                                  |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

II. Y Kuşağında Cinsiyete Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.8.** II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Cinsiyete Göre Ortalamaları

|                      | Grup  | N  | Ort   | Ss    | MW      | p            |
|----------------------|-------|----|-------|-------|---------|--------------|
| Dönüştürücü Liderlik | Erkek | 37 | 4,216 | 0,578 | 895,000 | 0,480        |
|                      | Kadın | 53 | 4,253 | 0,664 |         |              |
| Etkileşimci Liderlik | Erkek | 37 | 4,041 | 0,691 | 951,000 | 0,804        |
|                      | Kadın | 53 | 3,972 | 0,823 |         |              |
| Babacan Liderlik     | Erkek | 37 | 3,545 | 0,545 | 723,500 | <b>0,035</b> |
|                      | Kadın | 53 | 3,264 | 0,604 |         |              |
| Hizmetkar Liderlik   | Erkek | 37 | 3,776 | 0,556 | 860,000 | 0,320        |
|                      | Kadın | 53 | 3,655 | 0,587 |         |              |

Çalışanların babacan liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney U=723,500; p=0,035<0,05). Erkeklerin babacan liderlik puanları ( $\bar{x}$ =3,545), kadınların babacan liderlik puanlarından ( $\bar{x}$ =3,264) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 4.9.** I. Y Kuşağında Medeni Duruma Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

|                  | Hipotezler                                                                                                     |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

I. Y Kuşağında Medeni Duruma Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.10.** I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Medeni Duruma Göre Ortalamaları

|                      | Grup  | N   | Ort   | Ss    | MW       | p     |
|----------------------|-------|-----|-------|-------|----------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | Evli  | 100 | 4,378 | 0,591 | 3902,500 | 0,141 |
|                      | Bekar | 89  | 4,303 | 0,524 |          |       |
| Etkileşimci Liderlik | Evli  | 100 | 4,005 | 0,716 | 4221,500 | 0,533 |
|                      | Bekar | 89  | 4,079 | 0,670 |          |       |
| Babacan Liderlik     | Evli  | 100 | 3,422 | 0,464 | 4381,500 | 0,855 |
|                      | Bekar | 89  | 3,389 | 0,633 |          |       |
| Hizmetkar Liderlik   | Evli  | 100 | 3,911 | 0,474 | 4418,000 | 0,932 |
|                      | Bekar | 89  | 3,865 | 0,614 |          |       |

Çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.11.** II. Y Kuşağında Medeni Duruma Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

| Hipotezler       |                                                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

II. Y Kuşağında Medeni Duruma Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.12.** II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Medeni Duruma Göre Ortalamaları

|                      | Grup  | N  | Ort   | Ss    | MW      | p     |
|----------------------|-------|----|-------|-------|---------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | Evli  | 15 | 4,120 | 0,506 | 434,000 | 0,161 |
|                      | Bekar | 75 | 4,261 | 0,648 |         |       |
| Etkileşimci Liderlik | Evli  | 15 | 3,867 | 0,640 | 467,000 | 0,290 |
|                      | Bekar | 75 | 4,027 | 0,792 |         |       |
| Babacan Liderlik     | Evli  | 15 | 3,410 | 0,474 | 527,000 | 0,700 |
|                      | Bekar | 75 | 3,373 | 0,618 |         |       |
| Hizmetkar Liderlik   | Evli  | 15 | 3,752 | 0,585 | 560,500 | 0,983 |
|                      | Bekar | 75 | 3,695 | 0,575 |         |       |

Çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.13.** I. Y Kuşağında Eğitim Düzeyine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

|                  | Hipotezler                                                                                                       |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

I. Y Kuşağında Eğitim Düzeyine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.14.** I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

|                      | Grup                  | N   | Ort   | Ss    | KW     | p     | Fark  |
|----------------------|-----------------------|-----|-------|-------|--------|-------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | Lise Ve Altı          | 38  | 4,163 | 0,702 | 12,424 | 0,006 |       |
|                      | Önlisans              | 23  | 4,139 | 0,667 |        |       | 4 > 1 |
|                      | Lisans                | 109 | 4,393 | 0,475 |        |       | 4 > 2 |
|                      | Yüksek Lisans Ve üstü | 19  | 4,663 | 0,347 |        |       | 4 > 3 |
| Etkileşimci Liderlik | Lise Ve Altı          | 38  | 4,053 | 0,645 | 2,607  | 0,456 |       |
|                      | Önlisans              | 23  | 3,891 | 0,753 |        |       |       |
|                      | Lisans                | 109 | 4,096 | 0,675 |        |       |       |
|                      | Yüksek Lisans Ve üstü | 19  | 3,868 | 0,814 |        |       |       |
| Babacan Liderlik     | Lise Ve Altı          | 38  | 3,387 | 0,609 | 1,063  | 0,786 |       |
|                      | Önlisans              | 23  | 3,321 | 0,678 |        |       |       |
|                      | Lisans                | 109 | 3,445 | 0,485 |        |       |       |
|                      | Yüksek Lisans Ve üstü | 19  | 3,328 | 0,619 |        |       |       |
| Hizmetkar Liderlik   | Lise Ve Altı          | 38  | 3,711 | 0,688 | 6,220  | 0,101 |       |
|                      | Önlisans              | 23  | 3,733 | 0,694 |        |       |       |
|                      | Lisans                | 109 | 3,974 | 0,437 |        |       |       |
|                      | Yüksek Lisans Ve üstü | 19  | 3,955 | 0,486 |        |       |       |

Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=12,424; p=0,006<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi Yüksek lisans ve üstü olanların dönüştürücü liderlik puanları (4,663 ± 0,347), eğitim düzeyi Lise ve altı olanların dönüştürücü liderlik puanlarından (4,163 ± 0,702) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Yüksek lisans ve üstü olanların dönüştürücü liderlik puanları (4,663 ± 0,347), eğitim düzeyi Önlisans olanların dönüştürücü liderlik puanlarından (4,139 ± 0,667) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi Yüksek lisans ve üstü olanların dönüştürücü liderlik puanları (4,663 ± 0,347), eğitim düzeyi Lisans olanların dönüştürücü liderlik puanlarından (4,393 ± 0,475) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.15.** II. Y Kuşağında Eğitim Düzeyine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

| Hipotezler       |                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

II. Y Kuşağında Eğitim Düzeyine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.16.** II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

|                      | Grup         | N  | Ort   | Ss    | KW    | p     |
|----------------------|--------------|----|-------|-------|-------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | Lise Ve Altı | 24 | 4,092 | 0,659 | 2,925 | 0,232 |
|                      | Önlisans     | 11 | 4,091 | 0,812 |       |       |
|                      | Lisans       | 55 | 4,331 | 0,563 |       |       |
| Etkileşimci Liderlik | Lise Ve Altı | 24 | 4,063 | 0,727 | 0,563 | 0,755 |
|                      | Önlisans     | 11 | 3,727 | 1,170 |       |       |
|                      | Lisans       | 55 | 4,027 | 0,690 |       |       |
| Babacan Liderlik     | Lise Ve Altı | 24 | 3,500 | 0,617 | 5,284 | 0,071 |
|                      | Önlisans     | 11 | 3,601 | 0,657 |       |       |
|                      | Lisans       | 55 | 3,282 | 0,560 |       |       |
| Hizmetkar Liderlik   | Lise Ve Altı | 24 | 3,702 | 0,593 | 2,602 | 0,272 |
|                      | Önlisans     | 11 | 3,455 | 0,588 |       |       |
|                      | Lisans       | 55 | 3,756 | 0,561 |       |       |

Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.17. I. Y Kuşağında Göreve Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler**

| Hipotezler       |                                                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

I. Y Kuşağında Göreve Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.18. I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Göreve Göre Ortalamaları**

|                      | Grup                         | N   | Ort   | Ss    | KW     | p            | Fark            |
|----------------------|------------------------------|-----|-------|-------|--------|--------------|-----------------|
| Dönüştürücü Liderlik | Müdür Ve Şef                 | 9   | 4,378 | 0,803 |        |              |                 |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 105 | 4,373 | 0,511 | 1,035  | 0,596        |                 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 75  | 4,296 | 0,598 |        |              |                 |
| Etkileşimci Liderlik | Müdür Ve Şef                 | 9   | 4,111 | 0,858 |        |              |                 |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 105 | 4,005 | 0,712 | 0,576  | 0,750        |                 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 75  | 4,080 | 0,653 |        |              |                 |
| Babacan Liderlik     | Müdür Ve Şef                 | 9   | 4,000 | 0,527 |        |              |                 |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 105 | 3,335 | 0,521 | 11,379 | <b>0,003</b> | <b>1 &gt; 2</b> |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 75  | 3,436 | 0,551 |        |              | <b>1 &gt; 3</b> |
| Hizmetkar Liderlik   | Müdür Ve Şef                 | 9   | 4,048 | 0,515 |        |              |                 |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 105 | 3,929 | 0,447 | 2,848  | 0,241        |                 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 75  | 3,815 | 0,657 |        |              |                 |

Araştırmaya katılan çalışanların babacan liderlik puanları ortalamalarının görev değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=11,379;  $p=0,003<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre;görev Müdür ve Şef olanların babacan liderlik puanları ( $4,000 \pm 0,527$ ), görev Mühendis-Analist-Memur-Uzman olanların babacan liderlik puanlarından ( $3,335 \pm 0,521$ ) yüksek bulunmuştur. Görev Müdür ve Şef olanların babacan liderlik puanları ( $4,000 \pm 0,527$ ), görev yardımcı hizmet olanların babacan liderlik puanlarından ( $3,436 \pm 0,551$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının görev değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.19.** II. Y Kuşağında Göreve Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

|                  | Hipotezler                                                                                               |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

II. Y Kuşağında Göreve Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.20. II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Göreve Göre Ortalamaları**

|                      | Grup                         | N  | Ort   | Ss    | KW    | p     |
|----------------------|------------------------------|----|-------|-------|-------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | Müdür Ve Şef                 | 2  | 3,900 | 0,141 |       |       |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 58 | 4,276 | 0,621 | 2,046 | 0,360 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 30 | 4,187 | 0,658 |       |       |
| Etkileşimci Liderlik | Müdür Ve Şef                 | 2  | 4,000 | 0,707 |       |       |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 58 | 3,922 | 0,754 | 2,602 | 0,272 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 30 | 4,150 | 0,800 |       |       |
| Babacan Liderlik     | Müdür Ve Şef                 | 2  | 3,500 | 0,272 |       |       |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 58 | 3,294 | 0,549 | 3,222 | 0,200 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 30 | 3,535 | 0,669 |       |       |
| Hizmetkar Liderlik   | Müdür Ve Şef                 | 2  | 3,500 | 0,101 |       |       |
|                      | Mühendis-analist-memur-uzman | 58 | 3,692 | 0,564 | 0,605 | 0,739 |
|                      | Yardımcı Hizmet              | 30 | 3,743 | 0,618 |       |       |

Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının görev değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.21. I. Y Kuşağında İş Tecrübesine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler**

|                  | Hipotezler                                                                                                      |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

I. Y Kuşağında İş Tecrübesine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.22.** I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının İş Tecrübesine Göre Ortalamaları

|                      | Grup         | N  | Ort   | Ss    | KW    | p            | Fark            |
|----------------------|--------------|----|-------|-------|-------|--------------|-----------------|
| Dönüştürücü Liderlik | 1-5 Yıl      | 69 | 4,362 | 0,535 | 0,976 | 0,614        |                 |
|                      | 6-10 Yıl     | 78 | 4,387 | 0,498 |       |              |                 |
|                      | 10 Yıl üzeri | 42 | 4,229 | 0,694 |       |              |                 |
| Etkileşimci Liderlik | 1-5 Yıl      | 69 | 4,167 | 0,604 | 6,730 | <b>0,035</b> | <b>1 &gt; 2</b> |
|                      | 6-10 Yıl     | 78 | 3,891 | 0,715 |       |              |                 |
|                      | 10 Yıl üzeri | 42 | 4,107 | 0,753 |       |              |                 |
| Babacan Liderlik     | 1-5 Yıl      | 69 | 3,424 | 0,550 | 2,134 | 0,344        |                 |
|                      | 6-10 Yıl     | 78 | 3,344 | 0,529 |       |              |                 |
|                      | 10 Yıl üzeri | 42 | 3,495 | 0,581 |       |              |                 |
| Hizmetkar Liderlik   | 1-5 Yıl      | 69 | 3,886 | 0,457 | 5,430 | 0,066        |                 |
|                      | 6-10 Yıl     | 78 | 3,963 | 0,575 |       |              |                 |
|                      | 10 Yıl üzeri | 42 | 3,759 | 0,599 |       |              |                 |

Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimci liderlik puanları ortalamalarının iş tecrübesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=6,730;  $p=0,035<0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; iş tecrübesi 1-5 yıl olanların etkileşimci liderlik puanları ( $4,167 \pm 0,604$ ), iş tecrübesi 6-10 yıl olanların etkileşimci liderlik puanlarından ( $3,891 \pm 0,715$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının iş tecrübesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.23. II. Y Kuşağında İş Tecrübesine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler**

| Hipotezler       |                                                                                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

II. Y Kuşağında İş Tecrübesine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.24. II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının İş Tecrübesine Göre Ortalamaları**

|                      | Grup     | N  | Ort   | Ss    | MW      | p     |
|----------------------|----------|----|-------|-------|---------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | 1-5 Yıl  | 75 | 4,248 | 0,639 | 502,500 | 0,513 |
|                      | 6-10 Yıl | 15 | 4,187 | 0,578 |         |       |
| Etkileşimci Liderlik | 1-5 Yıl  | 75 | 3,973 | 0,784 | 521,000 | 0,645 |
|                      | 6-10 Yıl | 15 | 4,133 | 0,694 |         |       |
| Babacan Liderlik     | 1-5 Yıl  | 75 | 3,346 | 0,587 | 434,000 | 0,164 |
|                      | 6-10 Yıl | 15 | 3,544 | 0,623 |         |       |
| Hizmetkar Liderlik   | 1-5 Yıl  | 75 | 3,712 | 0,593 | 513,000 | 0,590 |
|                      | 6-10 Yıl | 15 | 3,667 | 0,488 |         |       |

Çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.25.** I. Y Kuşağında Toplam Hizmet Süresine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

| Hipotezler       |                                                                                                                         |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | I. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

I. Y Kuşağında Toplam Hizmet Süresine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.26.** I. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları

|                      | Grup       | N   | Ort   | Ss    | MW       | p     |
|----------------------|------------|-----|-------|-------|----------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | 1-5 Yıl    | 146 | 4,367 | 0,508 | 3024,000 | 0,713 |
|                      | 5 Yıl üstü | 43  | 4,261 | 0,710 |          |       |
| Etkileşimci Liderlik | 1-5 Yıl    | 146 | 4,075 | 0,652 | 2842,000 | 0,334 |
|                      | 5 Yıl üstü | 43  | 3,919 | 0,816 |          |       |
| Babacan Liderlik     | 1-5 Yıl    | 146 | 3,407 | 0,558 | 3105,000 | 0,914 |
|                      | 5 Yıl üstü | 43  | 3,406 | 0,524 |          |       |
| Hizmetkar Liderlik   | 1-5 Yıl    | 146 | 3,923 | 0,517 | 2789,000 | 0,264 |
|                      | 5 Yıl üstü | 43  | 3,777 | 0,619 |          |       |

Çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.27.** II. Y Kuşağında Toplam Hizmet Süresine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin Hipotezler

| Hipotezler       |                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen dönüştürücü liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen etkileşimci liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.   |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.     |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen babacan liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.       |
| H <sub>0</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.   |
| H <sub>1</sub> : | II. Y Kuşağında Tercih edilen hizmetkar liderlik tarzı toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.     |

II. Y Kuşağında Toplam Hizmet Süresine Göre Tercih Edilen Liderlik Tarzına İlişkin hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.28.** II. Y Kuşağında Tercih Edilen Liderlik Tarzının Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları

|                      | Grup       | N  | Ort   | Ss    | MW      | p     |
|----------------------|------------|----|-------|-------|---------|-------|
| Dönüştürücü Liderlik | 1-5 Yıl    | 83 | 4,248 | 0,634 | 235,500 | 0,404 |
|                      | 5 Yıl üstü | 7  | 4,114 | 0,552 |         |       |
| Etkileşimci Liderlik | 1-5 Yıl    | 83 | 4,012 | 0,777 | 233,500 | 0,379 |
|                      | 5 Yıl üstü | 7  | 3,857 | 0,690 |         |       |
| Babacan Liderlik     | 1-5 Yıl    | 83 | 3,372 | 0,589 | 249,000 | 0,531 |
|                      | 5 Yıl üstü | 7  | 3,462 | 0,692 |         |       |
| Hizmetkar Liderlik   | 1-5 Yıl    | 83 | 3,723 | 0,574 | 227,500 | 0,340 |
|                      | 5 Yıl üstü | 7  | 3,490 | 0,577 |         |       |

Çalışanların dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, hizmetkar liderlik puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Y kuşağının liderlik algısını ve liderliği kültürel açıdan inceleyen çalışmalar olsa da, Y kuşağının tercih ettiği liderliği Türk yönetim kültürü özelinde inceleyen bir çalışma yapılmamıştır. Bu noktada, potansiyel iş gücü olan Y kuşağının tercih etmiş olduğu liderlik tarzının kültürel açıdan ele alınması önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanların ve liderlerin değerleri, inançları ve beklentileri büyük ölçüde kültürel geçmişleri ile şekillenir ve liderliğe atfedilen özellikler kültürden kültüre farklılıklar gösterebilir (Ergin ve Kozan, 2004).

Y kuşağının tercih etmiş olduğu liderlik tarzını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma da aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmaya, 18-36 yaş aralığında bulunan 279 çalışan Y kuşağı katılmıştır. Araştırmada, katılımcılardan 26-36 yaş aralığında bulunanlar I. yaş grubu Y kuşağı, 18-25 yaş aralığında bulunanlar II. yaş grubu Y kuşağı olarak incelenmiştir. Bu ayırmadan yola çıkarak Y kuşağının ilk yarısında doğanlar ile ikinci yarısında doğanların tercih etmiş oldukları liderlik tarzları arasında bir farklılaşma olup olmadığı belirlemeye çalışılmıştır.

Katılımcılar I. ve II. Y kuşağı olarak ayrılmadan değerlendirildiğinde, en fazla tercih edilen liderlik tarzının dönüştürücü liderlik olurken, en az tercih edilenin ise babacan liderlik tarzı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, katılımcılar iki farklı yaş aralığı olarak değerlendirdiğinde I. Y kuşağı ve II. Y kuşağı çalışanlarının dönüştürücü, etkileşimci ve babacan liderlik tarzı tercih puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılırken, sadece hizmetkar liderlik tarzı tercih puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu doğrultuda I. Y kuşağı çalışanlarının hizmetkar liderlik tarzı tercih puanlarının II. Y kuşağı çalışanlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Katılımcıların liderlik tarzı tercihlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda, eğitim düzeyinin I. Y kuşağı çalışanlarının dönüştürücü liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını

belirlemek üzere grupların ikili olarak karşılaştırılması Mann Whitney U Testi ile yapılmıştır. Yapılan bu testin sonucunda ikili gruplar arasında ortalama farklar incelendiğinde, eğitim düzeyi yüksek lisans ve üstü olan çalışanların diğer eğitim düzeyine sahip çalışan bireylere göre dönüştürücü liderlik tarzını daha çok benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. II. Y kuşağında ise çalışanların liderlik tercihlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların tercih ettikleri liderlik tarzında görev durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz incelendiğinde, görev durumunun I. Y kuşağı çalışanlarının babacan liderlik tarzı tercihi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere grupların ikili olarak karşılaştırılması yapılarak Mann Whitney U Testi ile uygulanmıştır. Bu testin sonucunda ise; müdür ve şef pozisyonunda çalışanların, mühendis-analist-memur-uzman pozisyonunda çalışanlara ve görev durumu yardımcı hizmet olanlara göre babacan liderlik tarzını daha çok tercih ettikleri yönünde bir değerlendirme yapmak mümkündür. II. Y kuşağında ise görev durumu değişkeninin çalışanların liderlik tarzı tercihlerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların liderlik tarzı tercihlerinde iş tecrübesi değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizde, iş tecrübesi değişkeninin I. Y kuşağı çalışanlarının etkileşimci liderlik tarzı tercihi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre etkileşimci liderlik tarzında iş tecrübesi 1-5 yıl olan çalışanlar ile 6-10 yıl olanlar arasında fark vardır. 1-5 yıl arası iş tecrübesine sahip olan çalışanların etkileşimci liderlik tarzını daha çok benimsedikleri görülmüştür. II. Y kuşağı çalışanlarında ise liderlik tarzı tercihlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların liderlik tarzı tercihlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucu incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin I. Y kuşağında çalışanlarının liderlik tarzında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilirken, II. Y kuşağı çalışanlarının babacan liderlik tarzı tercihi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu

görülmüştür. Bu doğrultuda erkeklerin babacan liderlik tarzı tercih puanlarının kadınların babacan liderlik tarzı tercih puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Araştırmaya katılan I. ve II. Y kuşağı çalışanlarının liderlik tarzı tercihlerinin medeni durum ve toplam hizmet süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Geleneksel olarak Türk kültürü; güç mesafesi geniş, bireycilik özellikleri düşük, belirsizlikten kaçınma değerleri nispeten yüksek, dışılık özellikleri baskın olan, yaşam kalitesi ve ılımlılık gibi kavramlara güç ve statü gibi kavramlardan daha fazla önem atfeden, baskıcı ve gelecekte çok geçmişe ve bugüne odaklı bir kültür olarak nitelenebilir. Hiyerarşik ve diğer kültürlerle kıyasla uyum konusunda başarılı bir yapıda olan Türk kültüründe aile ve arkadaşlık ilişkileri oldukça önemli olup, dini değerlere verilen önem de oldukça üst sıradadır (Karaca ve Vurgun, 2016: 209).

Paşa ve arkadaşları, (2001) Türkiye’de liderliği kültürel açıdan inceleyen çalışmalarında yüksek güç aralığı ve toplulukçu kültürlerde babacan liderlik tipinin daha başarılı olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, babacan liderler çalışanları ile yakın ilişkiler kuran ama belirli bir mesafeyi de koruyan, onları bir baba gibi koruyup kollayan ama karşılığında sadakat ve itaat bekleyen tatlı-sert liderlerdir (Aycan, 2001:234).

Ancak Türkiye son yıllarda çok hızlı bir sosyal değişim sürecinin içindedir. Özellikle 1980’lerden sonra şehirli ve üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen insanlar, değer yargıları ve tercihlerinde daha çok bireycilik yönünde eğilimler göstermeye başlamıştır. Ancak bu bireycilik, ilişkilerde bir kopukluk anlamına gelmemekte ve şehirlerde bile ilişkiler önemini korumaya devam etmektedir (Aygün vd, 2013:107). Toplulukçuluk konusunda Kuşdil ve Kağıtçıbaşı’ nın (2000) son yıllardaki araştırma bulguları, Türk insanının değer sisteminin tam olarak ‘toplulukçu’ ya da ‘bireyci’ olarak etiketlendirilemeyeceğini, çünkü grup ve birey düzeyindeki bu değerlerin, sistem içinde dinamik bir şekilde birarada bulunduğunu göstermektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 66). Bu sosyal değişime paralel olarak çalışmamızda Y kuşağının babacan liderliği en az tercih etmesini Türkiye’deki modernleşme sürecinin bir ürünü olarak düşünülebiliriz.

Temelde toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesi özelliklerine uygun olan babacan liderlerin toplumda büyük bir cazibesi olmakla birlikte, bunların Türkiye’deki örgütlerin ihtiyaç duyduğu hızlı değişim açısından yeterli olmayabileceklerini

düşünenler de vardır (Ergin ve Kozan, 2004: 39-40). Özellikle şirketlerine yaratıcılık, vizyon ve risk alma isteğini getirecek yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç olduğu ve açıkça tarif edilen liderliğin, dönüşümsel liderlik olduğu görülmektedir (Ergin ve Kozan, 2004: 39-40).

Bireylerarası farklılıkların dikkate alınması Y kuşağı için oldukça önemlidir. Richardson (2008:11), yapmış olduğu araştırmalar da Y kuşağı çalışanlarının genellikle yaşamları boyunca gerek ebeveynlerinden ve gerekse öğretmenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi gördüğünü ve bunun devamı niteliğinde işyerlerinde de farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları beklemekte olduklarına değinmektedir (Aktaran Konakay vd., 2015: 219). Dönüştürücü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi bileşeni de liderin takipçilerine özel önem vermesi, her birinin kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlaması şeklinde açıklanabilir. Lider takipçilerinin kişisel gelişimi için her birine koçluk yapar ve onlara önerilerde bulunur (Ünlüoğlu, 2015: [www.iktisadi.org](http://www.iktisadi.org), Erişim Tarihi: 01.12.2016). Y kuşağının özel ilgi ile yetiştirilmesi ve dönüştürücü liderlerin takipçilerine özel önem vermesi Y kuşağının dönüştürücü liderleri tercih etmesini destekler niteliktedir.

Ayrıca Ergin vd. (2004) yapmış oldukları araştırmada dönüşümsel liderlik, en çok yeniliğe açıklık boyutundaki kişilere cazip gelmiştir. Bu kişilerin değer profilleri çoğunlukla yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, merak, kendi amaçlarını seçme, değişken ve heyecanlı bir hayat gibi Y kuşağının genel özellikleri ile örtüşen maddelerden alınan yüksek puanlardan oluşmaktadır. Bu gruptaki kişiler, toplulukçu bir kültürde yaşayan bireycilere benzetilebilir (Ergin ve Kozan, 2004: 48).

Baltaş Grubu (2015)'nin eğitim seminerine katılan 1457 kişiyle 2007 yılında yapılan Liderlik Davranışları Araştırması'na göre çalışanın liderden beklentisi, ağırlıklı olarak ilişki boyutuna odaklanmaktadır. Çalışan kendisini anlamasını ve önemsemesini istemektedir. Aynı zamanda liderin kurumu ileri götürmesini ve değişen şartlarda güçlü bir şekilde ayakta tutmasını beklemektedir (Baltaş, 2015: 41-48). Burada ki özelliklerde açıkça dönüştürücü liderliği tarif eder niteliktedir.

Uluslararası çalışmalar, Türkiye gibi toplulukçu özelliklerin ağır bastığı ortamlarda dönüştürücü liderlik tipinin daha yaygın ve başarılı bulunduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, Türkiye'nin de içinde yer aldığı 62 ülkede gerçekleştirilen GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranışta Etkinlik) çalışması da toplulukçuluk ve

dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki uyumu destekler niteliktedir (Aygün vd, 2013: 106).

Salahuddin (2010: 4); çalışma hayatına yeni başlamış olan Y kuşağı mensuplarının liderlik pozisyonlarında kendilerine yer edinmek için çeşitli fırsatlara sahip olduklarını, ancak literatür incelendiğinde Y kuşağındakilerin tercih ettikleri liderlik tarzı açık bir şekilde belirtilmediğini ve Y kuşağının sahip olduğu temel değerler, iş değerleri ve etik değerler diğer kuşakların liderlik tarzı göz önüne alınarak tanımlandığını belirtmiştir. Bu çerçevede Y kuşağı üyelerinin dönüştürücü ve katılımcı liderlik tarzı eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. (Aktaran Karabekir vd., 2016: 806). Kültalahti, vd. (2013) Y jenerasyonu yenilikçi ve yenilikçi olmayanlarının liderlik tercihlerini incelemiştir. Yapmış olduğu çalışmada, Y kuşağındaki öğrencilerin hem liderlerden daha fazlasını bekledikleri hem de dönüştürücü lideri tercih ettikleri görülmektedir (Aktaran Konakay vd., 2015:218). Birçok araştırmacı Y Kuşağı'nın sosyal ve iş hayatında yeni bir dönüşüm dalgası olduğunu iddia etmektedir. Y Kuşağı, her şeyi elde edebileceğine ve kendilerinin dönüştürücü olduklarına inanmaktadırlar. Onlar ebeveynlerinden farklı olarak modern teknolojiler ve tüketim toplumu tarafından kuşatılmış bir çevrede büyümüşlerdir Konakay vd., 2015:218).

Yücebalkan ve Aksu (2013) tarafından yapılan potansiyel işgücü olarak Y kuşağının transformasyonel liderlerle çalışabilirliğine yönelik araştırmaya göre Y kuşağı için transformasyonel (dönüştürücü) liderliğin onay bulan bir liderlik yaklaşımı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gökteş ve Çarıkçı (2015: 26) ve Akdemir vd. ile aynı doğrultuda ifadelerle, Y kuşağının güvenilir, kendilerine ilham ve açık talimat veren, birlikte hareket edebilecekleri liderleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Etkileşimci liderlik ise Y kuşağının tercih ettiği ikinci liderlik tarzı olmuştur. Etkileşimci liderlerin başarıyı ödüllendirme uygulaması ile Y kuşağına geri bildirim sağlarlar ve kişilerin çabalarını artırır. İşleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi Y kuşağının motivasyonunu olumlu etkilemektedir (Keleş, 2011: 138).

Sonuç olarak geleneksel olarak Türk kültürü toplulukçu, güç aralığının yüksek olduğu bir ülke olarak tanımlanmıştır. Ve yapılan çalışmalar yüksek güç aralığı ve toplulukçu kültürlerde babacan liderlik tipinin daha başarılı olduğuna işaret etmektedir. Ancak son dönemlerde teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve küreselleşen dünya ile sürekli bir değişim söz konusudur. Ve ülkemiz de bu değişimden payını alarak, son yıllarda çok hızlı bir sosyal değişim sürecinin içine girmiştir. Özellikle 1980'lerden

sonra şehirli ve üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen insanlar, değer yargıları ve tercihlerinde daha çok bireycilik yönünde eğilimler göstermeye başlamıştır. Yaşanan bu değişimle beraber liderden beklentilerde değişmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin değişime duydukları acil ihtiyaç ayrıca Y kuşağının sahip olduğu girişimci ruhu onları risk alabilen, izleyenlerine ilham veren, bireysel ilgi gösteren ve değişimi yönetebilen liderlere sahip olma isteklerini oluşturmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda yapmış olduğumuz çalışmada Y kuşağının tercih ettiği liderlik tarzı olarak dönüştürücü liderlik bilgisine ulaşılmıştır.

## 5.2. Öneriler

Potansiyel iş gücü olan Y kuşağının tercih etmiş olduğu liderlik tarzının belirlenmesi, liderlik beklentilerinin araştırılması yönetim ve organizasyon çalışmaları açısından önemlidir.

Yapılan bu araştırmanın kısıtlı sayıda bir örneklem grubu üzerinde yapılması araştırma sonuçlarının genellenmesini engellemektedir. Genellenebilir örneklemelerde bu konu ayrıca araştırılabilir.

Ayrıca bu çalışma kamu kuruluşunda çalışan Y kuşağı çalışanlarına uygulanmıştır. Bundan sonraki çalışmalar bu çalışmayı özel sektör çalışanlarına da uygulayabilecekleri önerilerimiz arasındadır.

## 6. KAYNAKLAR

- Acılioğlu, İ. 2015. “İş” Te Y Kuşağı. Elma Yayınevi. Ankara
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. Ve Ekşili, N. 2014. “Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19). 165-182.
- Ağırdır, B., 2013, Y Kuşağı İnovasyon Araştırması [Http://Www.Deloitteegitimvakfi.Org.Tr/Userfiles/Documents/Y\\_Kusagi\\_Inovasyon.Pdf](http://Www.Deloitteegitimvakfi.Org.Tr/Userfiles/Documents/Y_Kusagi_Inovasyon.Pdf). Erişimtarihi: 06.06.2016
- Aka, S. 2015. “Lider Ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Ve Yöneticilik Özellikleri”; Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Akbaba, A. Ve Erenler, E. 2008. “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri Ve İşletme Performansı İlişkisi”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1). 21-36.
- Akçakaya, M. 2010. 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayıncılık, Ankara
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Ergezer, H., Öztürk, İ., Balcı, O. 2013. “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 11-42
- Akiş, Y.T. 2003. Vizyon Sahibi Ve Yenilikçi Liderler. Leadership Insights Ceo’s Dergisi. Sayı:5 Ss.26-30. [Http://Www.Amrop-Tr.Com/Sites/Default/Files/Turkish\\_Pdf\\_Files/Ceo's%202003-5-Vizyon%20sahibi%20ve%20yenilik%C3%A7i%20liderler.Pdf](http://Www.Amrop-Tr.Com/Sites/Default/Files/Turkish_Pdf_Files/Ceo's%202003-5-Vizyon%20sahibi%20ve%20yenilik%C3%A7i%20liderler.Pdf)
- Aktaş, A. 2006. “Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk Ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi”; Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya
- Alkın, M. C., 2006. “Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”; Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Arıkan, S. 2003. “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1). 1-20

- Arslan, A.; Staub, S. 2015. “Kuşak Teorisi Ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11), 1-24
- Arslanoğlu, Ş. 2016. “Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)”; Yüksek Lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi, Konya.
- Artan, İ., Tevrüz, S. Ve Bozkurt, T. 2012. Davranışlarımızdan Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Avcı, U. Ve Topaloğlu, C. 2009. “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Kmu İibf Dergisi. 11(16). 1-20.
- Avcu, Y. 2008. “Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiler: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bulunan Orta Kademe Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”; Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Avolio, B. J., Ve Bass, B.M. (1995, 2000, 2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual And Sampler Set (3rd Ed.). Menlo Park, Ca. Mind Garden, Inc. [www.Mindgarden.Com](http://www.Mindgarden.Com).
- Aycan, Z. 2001. “Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1). 1-19.
- Aydın, Y. 2015. “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma”; Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi, Adana
- Aygün, K. Z. Ve Doğramacı, İ. 2013. “Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması”. Türk Psikoloji Dergisi, 28(72). 105-124
- Ayhün Erden, S. 2013, “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları”, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1). 93-112
- Aykanat, Z. 2010. “Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Aytar, O. 2009. “Türk İşletme Kültürünün Gelişim Süreci: Türk Tipi Yönetim Ve Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışının Tarihsel Bir Analizi”; Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Bakan, İ Ve Büyükbeşe, T. 2010. “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, Kmu İibf Dergisi. 12(19). 73-84
- Bakan, İ. 2008. “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, Kmu İibf Dergisi 10(14).
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T.Ve Bedestenci, Ç., 2004. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Bir Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul
- Baltaş, A. 2015. Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Baytok, A. 2006. “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü”; Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Berkup, S. B. 2015. “Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X Ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz”; Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Bolat, T., Seymen, A. O., Bolat, O.İ. Ve Erdem, B. 2009. Yönetim Ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Budak, G. 2003. Liderlik Ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Buldu, T. 2016. “Karizmatik Liderlik Ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması”; Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Bulut, Y. Ve Uygun S. V. 2010. “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(13). 29-47.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A., Ve Aydın, E. M. 2011. Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Ceylan, A. 2014. “ X Ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Cumaguliyev, G. 2010. “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme”; Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Çağlar, İ. 2001. “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, G.Ü. İ.İ.B.F., 3(3). 125-148
- Çelik, M. 2014. Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği). Beykent Üniversitesi. İstanbul.
- Çetin Aydın, G., Başol, O. 2014, “X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, Electronic Journal Of Vocational Collegesdecember, S. 1-15 ([Http://Www.Ejovoc.Org/Makaleler/Aralik\\_2016/Pdf/01.Pdf](http://Www.Ejovoc.Org/Makaleler/Aralik_2016/Pdf/01.Pdf)).
- Çırpan, H. 1999. “Lider Mi, Yönetici Mi?”, Active Bankacılık Ve Finans Dergisi. Sayı:7,Ss.1-5.
- Çorum, A.A. 2012. “Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Bir Şirket Örneği”; Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Dal, L. 2014. “Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma”; Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Dalgın, T. 2015. “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği”; Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Deloitte Eğitim Vakfı. (2015). Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2015. [Http://Www2.Deloitte.Com/Tr/Tr/Pages/About-Deloitte/Articles/Millennialsurvey-Tr.Html](http://Www2.Deloitte.Com/Tr/Tr/Pages/About-Deloitte/Articles/Millennialsurvey-Tr.Html) Erişim Tarihi:06.06.2016
- Demir, C., Yılmaz, M.K., Çevirgen, A. 2010. “Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi , 2(1), Ss.129-152
- Demirci, M. K., 2014. “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü”. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6(1), 177-184.
- Demirel, H.G. Ve Kışman, Z. A., 2014, “Kültürler Arası Liderlik. International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic Turkish Studies Volume 9/5 Spring 2014, 689-705, Ankara-Turkey
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. 2015. “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1), 186-204

- Diker, O. 2014. “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi”; Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. 1996. İşletme Yönetimi. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dindar, A. M., 2001. “Liderlik, Liderlik Tarzları Ve Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, E. 2015. “Siyasal Reklamlarda Hofstede’nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 1(48). 39-65
- Durukan, G., 2013. “Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyi Hali Üzerine Etkisi”; Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Duyan, E. C. 2012. “Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyi Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”; Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Emre, S., 2007, “Girişimcilik Kültürü: Hofstede’ İin Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması”; Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi .Malatya.
- Eraslan, L., 2004. ‘Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi’, Milli Eğitim Dergisi, Bahar, 162. [Http://Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/Dergiler/Milli Egitim Dergisi/162/Eraslan.Htm](http://Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/Dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/Eraslan.Htm)
- Erbaş, A. 2012. Ahi Teşkilatında Yönetim Fonksiyonlarıyla İlgili Uygulamalar. Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic Volume 7/2 Spring 2012, 1321-1331, Ankara/Turkey
- Ercan, Ü. 2010. “Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve Abd Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”; Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Ercan, Ü. Ve Sıgı, Ü. 2015. “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk Ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, 48(3), 95-126.
- Erdoğan, P. 2011. “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”; Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ergin, C. Ve Kozan, K. M. 2001. “Çalışanların Temel Değerleri Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği”, Türk Psikoloji Dergisi. 19(54). 37-51

- Etlican, G., 2012. “X Ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”; Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Evrin, K. 2016. Türkiye’de İşveren Markalama Ve Y Kuşağı. [Http://Evrinkuran.Com/Yazilarim/Turkiyede İşveren Markalama Ve Y Kusa](http://Evrinkuran.Com/Yazilarim/Turkiyede_Isveren_Markalama_Ve_Y_Kusagi) gi. Erişim Tarihi:06.06.2016
- Fındık, E. 2013. “Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma”; Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- Fındıkcı, İ., 2012. Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul
- Göktaş, P. Ve Çarıkçı, İ.H., 2015. “Kuşakların Siyasal İletişim Kültür Ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi”, Makü İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3) 7-33
- Güdek, R. C. 2016. “Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması”; Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Gürgen, H. 1997. Örgütlerde İletişim Kalitesi. Der Yayınları, İstanbul.
- Gürsoy, A., 2005. “Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Hartog, D.D., R. House Ve P. Hanges. 1999. “Culture Specific And Crossculturally Generilazable Implicit Leadership Theories”, Leadership Quarterly, 10, (2), 219-256.
- Hofstede, G. 2011. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model İn Context”, Online Readings İn Psychology And Culture, 2(1). 1-26
- Hofstede, G., Hofstede G. J., Ve Minkov M., 2010. Cultures And Organizations: Software Of The Mind, 3rd Ed. New York: Mcgraw-Hill
- İsmmmo. 2013. Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği Y Kuşağı Raporu Basın Bülteni, Sayı 2014-01/[Http://Archive.İsmmmo.Org.Tr/Docs/Basin/2014/Bulten/Türkiye’nin%20%Yaratıcı%20geleceği%20y%20kuşağı%20raporu%20basın%20bültenipdf](http://Archive.İsmmmo.Org.Tr/Docs/Basin/2014/Bulten/Türkiye'nin%20%Yaratıcı%20geleceği%20y%20kuşağı%20raporu%20basın%20bültenipdf), Erişim Tarihi: 06.06.2016
- İstemi, J. 2006. “Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması”; Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- İşçimen, D.S. 2012. “Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İzmirlioğlu, K., 2008. “Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”; Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Kafesoğlu, İ. 1987. Türk Bozkır Kültürü. Tke Yayınları, Ankara
- Kahveci, H., Aypay, A. 2012. “Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği Ve Faktör Yapısının İncelenmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), 19-42
- Kalaycı, Ş., 2005. Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Karaca, S. E. Ve Vurgun, L. 2016. Etik Liderlik Kavramının Türk İşletmelerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etki Ve Yansımaları. International Turgut Özal Congress On Business Economics And Political Science Proceedings E-Book Iı: Business And Economics. 14-16 April, Turgut Özal Universty. Ankara, 196
- Karasar, N., 2006. Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayın Ve Dağıtım, Ankara.
- Karayalçın, E., 2009, “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü, Liderlik Ve Firma (Şube) Performansı İlişkisi”; Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Keleş, H. N. 2011. Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2). 129-139.
- Kılınç, T. 2016. Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi Ve Değerlemesi. [Http://Www.Merih.Net/M2/Lid/Karizmaiii.Htm](http://Www.Merih.Net/M2/Lid/Karizmaiii.Htm). Erişim Tarihi:01.09.2016
- Kocatürk, A. 2007. “Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”; Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Koç, M. 2015. Çatışan Değil, Çalışan Kuşaklar. [Http://Www.Haberler.Com/Catisan-Degil-Calisan-Kusaklar-7658645-Haberi/](http://Www.Haberler.Com/Catisan-Degil-Calisan-Kusaklar-7658645-Haberi/). Erişim Tarihi:08.06.2016
- Koç, M., Öztürk, L., Ve Yıldırım, A. 2016. “X Ve Y Kuşağının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma”, Research Journal Of Business And Management. 3(2). 173-183

- Koçak, A., 2009. “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği”; Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Konakay, G., Akdemir, A., Ergen, B. Vd. 2015. “Üniversite Öğrencilerinin Akademisyen Ve Ebeveyn Etkileşimleri Işığında Liderlik Modeli Belirlenmesinde Karizma Ve Entelektualite Etkisinin Araştırılması”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1). 205-235.
- Köksal, O., 2011. “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8(15). 101-122
- Köse, S., (2000). “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”. 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Kuran, E. 2015. Evrim Kuran Ceo'lara Tane Tane Y Kuşağını Anlatıyor. [Http://Www.Evrimguran.Com/Galeri/Vatan Gazetesi Ceo039lara Tane Tane Y Kusagi039ni Anlatiyor](http://www.Evrimguran.Com/Galeri/Vatan_Gazetesi_Ceo039lara_Tane_Tane_Y_Kusagi039ni_Anlatiyor). Erişim Tarihi:08.06.2016
- Kurt, İ., 2013. “Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma”, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi 5(1). 321-330
- Kuru, İ., 2014. “Y Kuşağı Ve İş Yaşam Dengesi”; Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Kuşdil, M. E., Kağıtçıbaşı, Ç. 2000. “Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri Ve Schwartz Değer Kuramı”, Türk Psikoloji Dergisi, 15(45), 59-76.
- Kültür Ve Turizm Bakanlığı. <https://www.kultur.gov.tr/tr,96254/kultur.html>: Erişim Tarihi:08.06.2016
- Latif, H Ve Serbest, S., 2014. “Türkiye’de 2000 Kuşağı Ve 2000 Kuşağının İş Ve Çalışma Anlayışı”, Gençlik Araştırmaları Dergisi 2(4). 132-163
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Ve Henderson, D., (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. Leadership Quarterly, 19(2), 161-177
- Morçin, S. E., 2013. “Türk Kültüründe Kadın Girişimciliği: Kavramsal Bir Değerlendirme”, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi (82), 167-190

- Mücevher, M. H. 2015. “X Ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Algıları: Sdü Örneği”; Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Öğüt, A., Ve Kocabacak A., 2008. “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 23, 145-170.
- Öktem, M. K. 1991. “Güdöleme Kurumları Ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X Ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması” Amme İdaresi Dergisi, 4(3). 47-62
- Öz, Ü. 2015. “Xyz Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi”, Yüksek Lisan Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Özkan, E. (2015). Projelerinizde Neden İyi Liderlere İhtiyaç Duyarsınız?. <https://www.linkedin.com/pulse/projelerinizde-neden-iyi-liderlere-ihitiya%C3%A7-duyars%C4%B1n%C4%B1z-erencan-%C3%B6zkan>. Erişim Tarihi: 01.09.2016
- Paşa, S.F. 2000. “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri” , İçinde: Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ed.: Zeynep Aycan , Ankara, 225-241.
- Paşaoğlu, D., Toksöz, N., Şakar, N., Özler, D. N., Özalp, İ., 2013. “Yönetim Ve Organizasyon”. Ed.: Koparal, C. Ve Özalp, İ., Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Pellegrini, E.K., Ve Scandura, T.A. 2006. “Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism, And Delegation İn The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, Journal Of International Business Studies, 37, 264-279.
- Robins., S.P Ve Judge, T. A. 2015. “Örgütsel Davranış”, Çev. Ed.: İnci Erdem. 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. 1998. Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Kitapevi, Bursa.
- Sargut, A. S. 2015. Kùltürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara
- Şahin, A. 2010. “Örgüt Kùltürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, 159, 21-35
- Şahin, A., 2005. “Kùltürel Niteliklerimizin Türk Yönetimsel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması”, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi, 7(1). 177-198
- Şahin, A., 2010. “Örgüt Kùltürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, 159, 21-35

- Şencan, M. N. M, İbicioğlu, H. Ve Karabekir, M. 2015. “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye’deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi. İibf Dergisi. 20(1). 241-259.
- Şenel, F., 2008. “Şirket Birleşmeleri Ve Satın Almalarda Bir Yönetim Sorunu: Kültürel Entegrasyon Üzerine Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şimşek, A., 2006. “Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”; Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. 1996. “Yönetim Kuramı Ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları”. Eğitim Yönetimi (2). 295-308
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, M.A. Ve Gündoğdu, E. 2014. “Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor”. Ksü İibf Dergisi, 4(2). 19-32
- Tengilimoğlu, D. 2005. “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,4(14). 1-16.
- Toktamışoğlu, M., 2001. Kot Pantolonlu Yönetici, Mediacat Kitapları, İstanbul
- Toprak, A., 2006. “İşletmelerde Liderlik Ve Ekip Çalışması”; Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Toruntay, H. 2011. “Takım Rollerine Çalışması X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”; Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tuik, 2015. Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, Sayı 18660 ,[Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?İd=18660](http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?İd=18660), Erişim Tarihi:06.06.2016
- Tunalı, A., 2006. “Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ( Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği )”; Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Trakya.
- Tunçer, P., 2011. “Örgütsel Değişim Ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi. (80). Ss. 57-83
- Turan, A., 2011. “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü Ve Liderlik Etkileşimi”; Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Türk, E.T., İsfam. 2013. Kuşak Kuşak Teknoloji Ve Sosyal Hayat, Sayı: Eylül 2013-20. [Http://İsfam.Org/Kusak-Kusak-Teknoloji-Ve-Sosyal-Hayat](http://İsfam.Org/Kusak-Kusak-Teknoloji-Ve-Sosyal-Hayat), Erişim Tarihi:06.06.2016

- Türkmen, F. 2016. “Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”; Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Usal, A. Ve Kuşluvan, Z. 2002. Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji. Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Uyar, S., 2014. “Kültürlerarası İletişimde Türk Yönetim Kültürü”; Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Ünlüoğlu, D. Ü. 2015. Dönüşümcü Liderlik. [Http://Www.İktisadi.Org/Donusumcu-Liderlik.Html](http://Www.İktisadi.Org/Donusumcu-Liderlik.Html). Erişim Tarihi:01.12.2016
- Verim, G. 2013. “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretim Teknolojileri Ve Materyal Tasarımına İlişkin Görüşleri”; Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Afyon.
- Yeloğlu, H. O., 2011. “Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, Odü Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(4). 154-170
- Yiğit, Z. 2010. “X Ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi Ve Bir Örnek Olay”; Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yiğitceoğlu, E. 2013. “Türk Örgüt Kültüründe Otorite Ve Otorite İlişkileri”; Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Yolaçan, Z. B., 2016. “Televizyon Reklamlarında Ünlü Kullanımı Ve Y Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Niyetlerine Etkisi: Mavi Jeans Örneği”; Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Yücebalkan, B. Ve Aksu, B. 2013. “Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1). 16-32
- Yüksekbilgili, Z. 2015. “Türkiye’ De Y Kuşağının Yaş Aralığı”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 14(53). 259-267
- Yüksel, M. 2013. “Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları Ve İş Çıktıları İlişkisi”; Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. Balıkesir.
- Yüksel, Ö. 1999. Uluslararası İşletme Yönetimi Ve Türkiye Uygulamaları. Gazi Büro Kitabevi, Ankara

## 7. ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Emel YILMAZ  
 Doğum Tarihi : 01.01.1984  
 Doğum Yeri : Gaziantep  
 Medeni Durum : Bekar  
 E-mail : [zehraemelyilmaz@gmail.com](mailto:zehraemelyilmaz@gmail.com)

### Eğitim Durumu:

Üniversite : Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
 İktisat Bölümü  
 Lise : Ayten Kemal Akınal Anadolu Lisesi  
 Ortaokul : Kurtuluş İlköğretim Okulu  
 İlkokul : Kurtuluş İlköğretim Okulu

### İş Deneyimi:

|           |                                |           |
|-----------|--------------------------------|-----------|
| 2006-2012 | İNG Bank                       | Gaziantep |
|           | Operasyon Yetkilisi            |           |
| 2012-     | Adana Seyhan İlçe Belediyesi   | Adana     |
|           | Stareteji Geliştirme Müdürlüğü |           |
|           | Planlama Birim Sorumlusu       |           |

### Yabancı Dil:

Okuduğunu Anlama: İyi  
 Konuşma: İyi  
 Yazma: İyi

## 8. EKLER

### 8.1. Ek-1: Anket İzin Belgesi

Değerli Kemal Can Hocam merhabalar;

Öncelikle kendimi tanıtayım. Adım Emel Yılmaz. Çağ Üniversitesi İşletme Yönetiminde yüksek lisans öğrencisiyim ve tez dönemindeyim. Tez konum "Türk Yönetim Kültüründe Y Kuşağının Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma". Bu alanda araştırma yaparken sizin tez danışmanlığını yaptığınız Yavuz Aydın hocamızın "*Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*" adlı doktora tezini okudum. Hocamız çalışmasında "çok faktörlü liderlik (dönüştürücü ve etkileşimli liderlik boyutlarında)", "babacan liderlik" ve "hizmetkar liderlik" anketlerini kullanmış.

Eğer izniniz olursa ben de kendi çalışmamda hocamızın kullandığı liderlikle ilgili ölçekleri kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkürler. Saygılarımla

Emel Yılmaz

---

**Kemal Can KILIÇ** <kemalcan2013@gmail.com> 12 Kasım 2016 14:24  
 Alıcı: EMEL YILMAZ <zehraemelyilmaz@gmail.com>

Sevgili Emel,  
 Kongremiz vardı o yüzden cevap vermekte geciktim kusura bakma. İstedğin ölçekleri ve açıklamaları ekte gönderiyorum. kullanabilirsin.  
 Ayrıca hizmetkar liderliğin soru sayısını 28 den 7 soruya düşürdük. ve uyarlamasını da yaptık. o çalışmayı da Karamanoğlu Mehmet bey sosyal bilimler dergisinden indirebilirsin. sana kolaylıklar diliyorum.

kemal can  
 [Alınılan metin gizlendi]

---

 **ANKET ÇAĞ EMEL.docx**  
 111K

## 8.2. Ek-2: Demografik Bilgiler

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programında Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ danışmanlığında hazırlanmakta olan "Türk Yönetim Kültüründe Y Kuşağının Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezine veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularını cevaplamanız şüphesiz zamanınızı alacaktır. Ancak bilimsel çalışmalara katkıda bulunacağınızı düşünerek bu kısa süreyi bize ayıracağınızı ümit ediyoruz. Vereceğiniz bu cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen bilgiler şahıs ve firma adı açıklanmaksızın değerlendirilecektir. Bu nedenle adınızı yazmayınız. Bizim için vereceğiniz cevaplarda açık ve samimi olmanız önemlidir. Çünkü bunun araştırmadan elde edilecek sonuçların geçerli ve güvenilir olması üzerindeki etkisi büyüktür. Ülkemizin bilimsel birikimine katkı sağlayacak bu araştırma için vereceğiniz desteğe şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

Emel YILMAZ  
Çağ Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi  
zehraemelyilmaz@gmail.com

### I. Demografik Bilgiler

Size en uygun olan şıkkı (X) koyarak işaretleyiniz ve gerekli bilgiyi yazarak doldurunuz.

1. Yaşınız:
 

|             |             |
|-------------|-------------|
| 1 ( ) 36-26 | 2 ( ) 25-18 |
|-------------|-------------|
2. Cinsiyetiniz?
 

|             |             |
|-------------|-------------|
| 1 ( ) Erkek | 2 ( ) Kadın |
|-------------|-------------|
3. Medeni durumunuz:
 

|            |                                                             |
|------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 ( ) Evli | 2 ( ) Bekar (Evlenmemiş, boşanmış, eşi vefat etmiş, ...vd.) |
|------------|-------------------------------------------------------------|
4. Eğitim durumunuz? (En son mezun olduğunuz eğitim seviyesi)
 

|                  |            |                |              |                             |
|------------------|------------|----------------|--------------|-----------------------------|
| 1 ( ) İlköğretim | 2 ( ) Lise | 3 ( ) Önlisans | 4 ( ) Lisans | 5 ( ) Yüksek Lisans ve Üstü |
|------------------|------------|----------------|--------------|-----------------------------|
5. İşyerindeki göreviniz:
 

|                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 ( ) Müdür                        | 2 ( ) Şef                            |
| 3 ( ) Mühendis-Analist-Memur-Uzman | 4 ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.....) |
6. Bu işyerindeki toplam hizmet süreniz?
 

|               |                |                      |
|---------------|----------------|----------------------|
| 1 ( ) 1-5 yıl | 2 ( ) 6-10 yıl | 3 ( ) 11 yıl ve Ustu |
|---------------|----------------|----------------------|
7. Toplam iş tecrübeniz?
 

|               |                |                 |                 |                      |
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| 1 ( ) 1-5 yıl | 2 ( ) 6-10 yıl | 3 ( ) 11-15 yıl | 4 ( ) 16-20 yıl | 5 ( ) 21 yıl ve Ustu |
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|

### 8.3. Ek-3: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Bu bölümün amacı, farklı liderlik davranışları ve faaliyetleri hakkında tanımlayıcı ifade ile yöneticinizin liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen aşağıdaki puan cetveline göre yöneticinizin liderlik davranışlarının sıklık derecesini işaretleyiniz. Puanlama sistemi, 1 (Hiçbir zaman) ile 5 (Her zaman olmasa da, çok sık) arasında olmak üzere, 1'den 5'e kadardır.

| Anket Soruları                                                                  | Hiç Bir Zaman | Arada Bir | Bazen | Oldukça Sık | Her Zaman Olmasa da, Çok Sık |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-------|-------------|------------------------------|
| Şu anki Yöneticim/Amirim/Patronum:                                              |               |           |       |             |                              |
| 1. Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.                                 | 1             | 2         | 3     | 4           | 5                            |
| 5. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.                                  | 1             | 2         | 3     | 4           | 5                            |
| 9. Gelecek hakkında iyimser (olumlu) konuşur.                                   | 1             | 2         | 3     | 4           | 5                            |
| 14. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.                               | 1             | 2         | 3     | 4           | 5                            |
| 18. Bana sadece grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.       | 1             | 2         | 3     | 4           | 5                            |
| 21. Çaba göstermem karşılığında bana yardımcı olur.                             | 1             | 2         | 3     | 4           | 5                            |
| 28. Standartlara ulaşmam için dikkatimi başarısız olduğum konulara yönlendirir. | 1             | 2         | 3     | 4           | 5                            |

**Kaynakça:** Reprinted (adapted version) from "AVOLIO, B. J. ve BASS, B. M., (1995, 2000, 2004), "Multifactor Leadership Questionnaire", Third Edition Manual and Sampler Set, Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)."

**Not:** Anketin kullanımı, telif hakları kapsamında olması nedeniyle ölçekte yer alan soruların bazıları örnek olarak verilmiştir.

#### 8.4. Ek-4: Babacan Liderlik Ölçeği

Bu bölümün amacı, farklı liderlik davranışları ve faaliyetleri hakkında tanımlayıcı ifade ile yöneticinizin liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen aşağıdaki puan cetveline göre yöneticinizin liderlik davranışlarının sıklık derecesini işaretleyiniz. Puanlama sistemi, 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında olmak üzere, 1'den 5'e kadardır.

| Anket Soruları                                                                                                           | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyor, Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------------|-------------|------------------------|
| <b>Yöneticim/Amirim/Patronum:</b>                                                                                        |                         |              |                               |             |                        |
| 1. Çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenir.                                                                  | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 2. İşyerinde bir aile ortamı yaratır.                                                                                    | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 3. İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar.                                                                   | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 4. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibidir.                                             | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 5. Çalışanlarına farklı konularda bir aile büyüğüymiş gibi öğüt verir.                                                   | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 6. Gerekteğinde, çalışanları adına onların onaylarını almaksızın karar verir.                                            | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 7. Çalışanlarının her birini yakından (örn., kişisel sorunlarını aile yaşantısını bilir. vs.) tanır.                     | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 8. Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.       | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 9. Çalışanlarının özel günlerine (örn., doğumlarına, cenazelerine vs.) katılır.                                          | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 10. İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma vs.) yardım etmeye hazırdır. | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 11. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.                              | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 12. Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans verir.                   | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |
| 13. Çalışanları hakkında neyin en iyisi olduğunu bilen, tek kişinin kendisi olduğuna inanır.                             | 1                       | 2            | 3                             | 4           | 5                      |

**Kaynakça:** Pellegrini, E.K., Scandura, T.A., (2008); "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", Journal of Management, Vol. 34 No. 3, June 2008.

### 8.5. Ek-5: Hizmetkar Liderlik Anketi

Bu bölümün amacı, farklı liderlik davranışları ve faaliyetleri hakkında tanımlayıcı ifade ile yöneticinizin liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen aşağıdaki puan cetveline göre yöneticinizin liderlik davranışlarının sıklık derecesini işaretleyiniz. Puanlama sistemi, 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında olmak (dzero, 1’den 5’e kadardır).

| Anket Soruları                                                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| <b>Çalıştığım işyerinde:</b>                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 1. Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.                                   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2. Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.                               | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3. Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.                                      | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4. Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5. Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.                                                        | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 6. Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.                                 | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 7. Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

Kaynak: “Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. ve Meuser, J.D. (2013). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Published online before print October 15, 2013, doi:10.5465/amj.2013.0034 ACAD MANAGE J October 1, 2014 vol. 57 no. 5 1434-1452.” adlı makaden yararlanarak ve yazarın izni (Ek 2) ile Türkçe’ye adapte edilmiştir.

**Lütfen her soruya cevap verdiğinizden emin olmak için anketinizi son bir kez daha kontrol ediniz.**

## 8.6. Ek-6: Etik Kurulu İzini Talep Formu ve Onay Tutanak Formu

[illegible]

AÇIKLAMA: BU FORM GÖRÜNCÜLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜNE ONAYLATILARAK ENSTİTÜ SEKRETERİSLİĞİNE TESLİM EDİLECEKTİR.

**EKLER:** 1 ( 3 ) Sayfa Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği  
2 ( 2 ) Sayfa Paternalist (Babacan) Liderlik Ölçeği  
3 ( 3 ) Sayfa Hizmetkar Liderlik Ölçeği

812