KUŞAKLAR BAĞLAMINDA GÖREV, İLİŞKİ ve DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Rana YAĞCI GİRAY

OCAK 2023

KUŞAKLAR BAĞLAMINDA GÖREV, İLİŞKİ ve DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

RANA YAĞCI GİRAY

İŞLETME DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE GETİRİLMİŞTİR

OCAK 2023

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

15/12/ 2022

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	**YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME (TÜRKÇE, TEZLİ)**
Öğrencinin Adı Soyadı:	**Rana YAĞCI GİRAY**
Tezin Adı:	**KUŞAKLAR BAĞLAMINDA GÖREV, İLİŞKİ ve DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**
Tez Savunma Tarihi:	**15/12/2022**

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet ÖNCÜ

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanlı, Adı Soyadı	**İmza**
Tez Danışmanı:	Doç.Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK	
2. Üye:	Doç.Dr. Ömer Erdem KOÇAK	
3. Üye:	Dr.Öğr.Üyesi Burçak VATANSEVER DURMAZ	

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Rana YAĞCI GİRAY

İmza :

ÖZ

KUŞAKLAR BAĞLAMINDA GÖREV, İLİŞKİ ve DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yağcı Giray, Rana
Yöneticiler için İşletme Yüksek Lisans Programı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

Ocak 2023, 114 sayfa

Bu çalışmada çalışanların Gary Yukl'in başlıca liderlik davranışı türlerinden Görev Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu olan Duygusal-Devam ve Normatif Bağlılığı nasıl etkilediği kuşaklar bağlamında incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 3 büyük Bankanın Genel Müdürlük, Bölge Müdürlüğü ve Şubelerinde görev yapan kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 398 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışma memur, yetkili, uzman ve yöneticilerle gerçekleştirilmiş olup, ihtisas elemanları, hizmetli kadrosu ve özel güvenlik görevlileri çalışmaya dâhil edilmemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, amaçlar doğrultusunda Jamovi programları kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin faktör yapısını X ve Y kuşakları için ayrı ayrı anlamak için keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Ardından Pearson korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ikili ilişkiler incelenmiş, daha sonra bir dizi çoklu regresyon analizleri ile hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, verilerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak adına demografik değişkenlerde ekseninde bağımsız örneklemler T-testi veya Kruskal-Wallis testleri kullanılarak gruplar arası ortalama farkları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Görev, İlişki ve Değişim Odaklı Liderlik, Kuşak Kavramı, Örgütsel Bağlılık, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT

THE EFFECTS OF STRESS AND JOB SATISFACTION ON CAREER MANAGEMENT: A RESEARCH IN BANKING SECTOR

Yağcı Giray, Rana
Master's of Business Administration
Thesis Supervisor: Doç.Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

January 2023, 114 Pages

In this paper, there is going to be an investigation in the context of generations how the employees' characteristics of Task-Oriented Leadership, Relationship-Oriented Leadership and Change-Oriented Leadership, which are the main leadership behavior types of Gary Yukl, affect the 3 sub-dimensions of organizational commitment, Emotional-Continuance and Normative Commitment.The paradigm of the research will be the employees of the Headquarters, Regional Directorate and Branches of the 3 big banks operating in the banking sector. The study was carried out with civil servants, officials, experts and managers, and specialist staff, servant staff and private security guards were not included in the study. The paradigm size of the study was calculated as 398 people, with a confidence level of 95%. The data obtained as a result of the research, Jamovi programs were used for the purposes, the analyzes were based on the $p<0.05$ significance level. In the research, first of all, exploratory factor analyzes were conducted to understand the factor structure of leadership style and organizational commitment variables separately for X and Y generations. Afterwards, Pearson correlation analysis was performed to examine the bilateral relations between the variables, and then a series of multiple regression analyzes were used to test the hypotheses. Finally, in order to provide a better understanding of the data, the mean differences between the groups were examined using the independent samples t-test or Kruskal-Wallis tests on the axis of demographic variables.

Keywords: Stress, Job Satisfaction, Career Management, Banking

Kızıma

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının başlangıcından sonuç aşamasına kadar değerli desteğini, ilgisini esirmeyen; bilgi, tecrübe ve enerjisi ile motivasyonumu arttıran değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik başta olmak üzere, analiz çalışmasında desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Ömer Erdem Koçak'a, araştırmanın değerlendirilmesine destek veren değerli meslektaşlarıma, tecrübelerinden faydalandığım, dinlemekten keyif aldığım, eğitim dünyasına katkısı çok büyük olan değerli aile büyüğüm Prof. Dr. Nurullah Gültekin'e, hayatım boyunca örnek aldığım sevgili amcam Sn. Adnan Yağcı'ya ve desteğini her zaman hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez çalışmasını sevgili kızım Elif İlayda Giray'a ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL iii
ÖZ iv
ABSTRACT v
İTHAF vi
TEŞEKKÜR viiii
İÇİNDEKİLER viiiii
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
Bölüm 1: Giriş 1
Bölüm 2: Liderlik 4
2.1 Lider ve Liderlik Kavramları 5
2.1.1 Liderliği oluşturan güçler. 7
2.1.2 Liderlik ve yöneticilik. 8
2.2 Liderlik Teorileri 9
2.2.1 Özellikler yaklaşımı.. 13
2.2.3 Durumsal yaklaşımlar 26
2.2.4 Yeni yaklaşımlar 29
Bölüm 3: Kuşak Kavramı 36
3.1 Kuşakların Sınıflandırılması 38
3.1.1 Sessiz kuşak (gelenekseller) – 1925 – 1945 38
3.1.2 Baby Boomers kuşağı – 1946 – 1964. 39
3.1.3 X kuşağı – 1965 – 1979. 40
3.1.4 Y kuşağı- 1980 – 1999. 43
3.1.5 Z kuşağı – 2000-2021. 47
3.1.6 X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar. 48
Bölüm 4: Örgütsel Bağlılık 54
4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı 54
4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 59
4.2.1 Kişisel faktörler 59
4.2.2 Örgütsel faktörler. 61
4.2.3 Örgütsel bağlılık yaklaşımları. 64
4.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları 69
Bölüm 5: Araştırmanın Modeli 73
5.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı 74

5.1.1 Liderlik davranışları – örgütsel bağlılık ilişkisi. 74
5.2 Çalışma Modeli ve Hipotezler 75
Bölüm 6: Yöntem 75
6.1 Evren ve Örneklem 75
6.2 Ölçme Araçları 76
6.2.1 Liderlik tipi ölçeği. 76
6.3 Veri Toplama ve Analiz 77
6.4 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 77
Bölüm 7: Bulgular 78
7.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri 78
7.2 Katılımcıların Ölçek Değerlendirmeleri 80
7.3 X Kuşağı Liderlik Tarzı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi 83
7.3.1 X kuşağı örgütsel bağlılık ölçeği keşfedici faktör analizi. 86
7.3.2 Y kuşağı liderlik tarzı ölçeği keşfedici faktör analizi. 88
7.3.3 Y kuşağı örgütsel bağlılık ölçeği keşfedici faktör analizi.. 90
7.3.4 Korelasyon analizi. 92
7.3.5 Fark testi bulguları. 95
Bölüm 8: Tartışma ve Sonuçlar 100
8.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması 100
8.2 Öneriler 104
KAYNAKÇA 107
EKLER 113
A.Yukl Liderlik Ölçeği 114
B. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları 116

TABLOLAR LİSTESİ

TABLOLAR

Tablo 1 Liderlik Kavramının Kısa Tanımları....6
Tablo 2 Lider ve Yönetici Farkları....9
Tablo 3 Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi....10
Tablo 4 Liderlik Teorileri....11
Tablo 5 Liderlik Teorilerinin Odaklandığı Özellikler....11
Tablo 6 Yapılan Çalışmalar....13
Tablo 7 Kuşakların Temel Özellikleri....37
Tablo 8 X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar....48
Tablo 9 Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci....55
Tablo 10 Demografik Göstergeler....79
Tablo 11 Araştırmada Kullanılan Ölçek İfadelerinin Aldıkları Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri....80
Tablo 12 X kuşağında Liderlik Tarzları Keşfedici Faktör Analizi Tablosu....84
Tablo 13 X kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu....87
Tablo 14 Y kuşağında Liderlik Tarzları Keşfedici Faktör Analizi Tablosu....89
Tablo 15 Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu....91
Tablo 16 X kuşağı için Kolerasyon Analizi Sonuçları....92
Tablo 17 Y kuşağı için Kolerasyon Analizi Sonuçları....92
Tablo 18 X Kuşağında liderlik tarzının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri....93
Tablo 19 Y Kuşağında liderlik tarzının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri....94
Tablo 20 X Kuşağı için Demografik Gruplara Dair Tanımlayıcı İstatistikler ve Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları....97
Tablo 21 Y Kuşağı için Demografik Gruplara Dair Tanımlayıcı İstatistikler ve Bağımsız Örneklemler t-testi Sonuçları....100

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Liderlikle İlgili Kuram ve Yaklaşımlar 12

Şekil 2. Ayrılık Modeli 21

Şekil 3 Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli 22

Şekil 4 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri 34

Şekil 5 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli 72

Şekil 6 Araştırma Modeli 75

Bölüm 1

Giriş

Liderlik tarzları, bu tarzların çalışanlar tarafından algılanması, yönetici-çalışan iletişimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar son yıllarda kapsamlı olarak araştırılan konular arasında yer almaktadır. Liderlik davranışlarının farklı kuşaklar tarafından nasıl algılandığı ve bu etkileşimin örgütsel bağlılığa olan etkilerini ölçmek için araştırmalar devam etmektedir.

En genel tanımıyla lider, "sonucu değiştiren kişidir ve ayırt edici kişilik özelliklerine sahiptir." Bu tanımda liderin, doğuştan gelen kişilik özellikleri ile belirginleşeceği, lider konumundaki kişilerin, elde ettikleri güç ve yetkiyi doğru kullanabilmeleri kişilik özellikleri ile ilgilidir. Liderin; yeniliğe açık, hırslı, tedbirli kişilik özelliklerinin dengeli olması gerekmektedir (Baltaş, 2014, s. 123). Çalışanların yön gösterilip motive edilmesi, potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını saplayan lider, kurum vizyonu ile örgütsel bağlılığı artırabilirler (Çağlar, 2004, s. 95). Liderlik kurumların sürdürülebilir olması için ayrıştırıcı bir kavramdır (Yukl, 2010, s. 21).

Liderlik, yıllarca ilgi çeken bir kavram olup, yapılan bilimsel çalışmalar yirminci yüzyılın başlarında başlamıştır. Ancak, liderlik tanımı ile ilgili genel, evrensel bir tanım bulunmamaktadır. Sebebi, yapılan araştırmaların liderliği farklı şekilde incelemeleridir. Liderlik kavramının tanımları, araştırma yapanların önceliklerine göre değişiklik göstermiştir (Yukl, 2010, s. 1). Liderliği, bir kişinin grubu ortak bir amaca ulaşması için etkilemc sürcci (Northousc, 2013, s. 3), ayrıca gerçcklcşmcsi gcrckcn bir amaç için stratejinin belirlenmesi ve görevin ne şekilde yapılacağının öğrenilmesi için ekibi ikna etme ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve grup çabalarının tümüdür (Yukl, 2010, s. 8). Liderlik yaklaşımları için farklı tanımlamalar yapılabilir. Liderlik dört ana başlıkta incelenmektedir (Tabak ve Sığrı, 2013, s. 384). Bunlar; özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve güncel yaklaşımdır. Liderlik yaklaşımlarını araştıran araştırmacıların bir bölümü kişisel özellikler, bir bölümü ise liderin davranışları üzerine, bir kısmı ise liderin etkilendiği durumlar konusunda araştırma yapmışlardır (Yukl, 2010, s. 13). Özellikler yaklaşımda lider, belirli özelliklere doğuştan sahip olan kişiler olarak değerlendirilmiştir (Hampton vd., 1978, s. 595). Özellikler yaklaşımı ile ilgili eleştirilen tarafı, liderin bulunduğu

durumların dikkate alınmaması olarak değerlendirilmiştir. Davranışsal yaklaşım için yapılan araştırmalarda sadece çalışan ve göreve yönelik davranışlar araştırılmıştır (Robbins ve Judge, 2013, s. 372). Bu özellikte yapılan eleştiri, lider davranışlarının sonuçlarındaki bulguların yetersizliğidir (Northouse, 2007, s. 88). Bu eleştiriler sonrasında, durumsallık yaklaşımı ön planda olmuştur. Durumsallık yaklaşımında, lider yetkinlikleri ve lider davranışları yerine yaşanılan duruma göre değerlendirmeler ön plana çıkmaktadır (Northouse, 2007, s. 91). Durumsallık yaklaşımında olması gereken liderlik özellikleri tanımlanmamış, durumlar karşısında liderin harekete geçmesi ve grubu nasıl etkilediği öne çıkmıştır (Tabak ve Sığrı, 2013, s. 395). Durumsallık yaklaşımı ile karşılaşılan durumlara göre liderlik tarzlarının farklılık gösterebileceği, liderin kişisel özellikleri, davranışları ve liderliği etkileyen durumların birleştiği bir yaklaşım olduğu, etkin liderin bu durumları birleştirebilen özellikte olması gerektiği vurgulanmıştır (Gordon, 1996, s. 324). Güncel yaklaşımda ise, liderin tüm bu yaklaşımlara ilave olarak yeniliğe açık olması, değişimleri takip etmesi, bu konuda kendisi gelişirken bulunduğu gruba uygulaması gerektiği değerlendirmesi yapılmıştır (Yukl, 2010, s. 204). Kurumsal yönetim tarzlarının yıllar itibari ile değişiklik göstermesi liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığını göstermiştir. Araştırmacılar, yeni liderlik tarzlarını belirlemek için özellikler ve davranışsal yaklaşımlar yerine lider-çalışan etkileşimine önem vermişlerdir. Yeni lider tanımı ile, çalışanlarına görevlerini yerine getirirken rol model olan, gelişime ilham veren, alınan kararlarda çalışan fikrini alan tanımı yapılmıştır (Burns, 1978). Liderler bu davranışlarını dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ile göstermektedir (Bass, 1990). Burns (1978) araştırmasında öncelikli liderliği iki boyut olarak incelemiş, sonrasında tam serbesti tanıyan liderlik boyutu ilave etmiştir (Bass ve Avolio, 1990).

Bu araştırma kapsamında liderlik tarzları değişim odaklı, ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik tarzları olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmıştır. Değişim odaklı liderlik tarzında farklılaşan çevre koşullarını anlayıp, uygulayarak kurum stratejisinde bu değişimleri önceliklendiren davranış boyutudur (Ekvall ve Arvonen, 1991, s. 23). Görev odaklı liderlik ise, öncelikle görevin yerine getirilmesi, ilişki odaklı liderlik tarzında öncelik lider-çalışan ilişkisinin en üst seviyede gerçeklemesi, liderin çalışanlara yardım etmesi, ekip ruhu ve çalışanların kişisel gelişimi için desteklenen davranışlar olarak tanımlama yapılmıştır (Yukl, 2010, s. 58).

Bu çalışmada çalışanların Gary Yukl'in başlıca liderlik davranışı türlerinden Görev Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu olan Duygusal-Devam ve Normatif Bağlılığı nasıl etkilediği kuşaklar bağlamında araştırılacaktır.

Araştırmanın örneklemini Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 3 büyük Bankanın Genel Müdürlük, Bölge Müdürlüğü ve Şube çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma memur, yetkili, uzman ve yöneticilerle gerçekleştirilmiş olup, ihtisas elemanları, hizmetli kadrosu ve özel güvenlik görevlileri çalışmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü ise güven düzeyi %95 olacak şekilde 378 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem grubunun Bankaların farklı illerinde çalışanlar olması sebebi ile yöresel farklılık etkilerini de ölçümlemeye katkı sağlayacaktır. Araştırma anket yöntemi ile toplanacak, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 5'li likert tipi ölçek ile hazırlanmış anketler elektronik ortamda çalışanlara ulaştırılmıştır. Anket, yazın taraması sonrası örneklem grubuna ulaştırılmıştır. Araştırmada anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini anlamaya yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, kurumdaki toplam çalışma süresi ve görev alınan pozisyonu belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde Doç. Dr. Mehtap Özşahin tarafından 2019 yılında Türkçe'ye çevrilen ve Türkiye'de geçerleme analizini gerçekleştirdiği Yukl Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ve onay maili eklenmiştir.

Üçüncü bölümde ise Örgütsel tutumlarını ölçmek için Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeğini kullanmanın uygun olacağına karar verilmiştir. Bu ölçek daha önce Türkçe'ye çevrilmiş geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir.

Örgüt bağlılığı için devam, normatif ve duygusal bağlılık, liderlik ölçeği için görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderliği ölçen ifadelere yer verilmiştir.

Çalışma, liderlik etkilerinin araştırılmasında Yukl'ın liderlik davranışı ölçeklerinin Bankacılık sektöründe faklı kuşaklarda çalışanlara yapılması ve örgütsel bağlılığın alt boyutlara etkisi ölçümlenmesi ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bölüm 2

Liderlik

Liderlik kavramı son yıllarda tüm sektörlerde en çok araştırma yapılan konular arasındadır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan Bankacılık sektöründe insan odaklı hizmet verilmesi, kurumlarda çalışan-yönetici ilişkilerinin sürekli olarak incelenmesi ve revizasyonunu gerektirmektedir. Çalışanlarına liderlik yapan yöneticilerin hizmet kalitesi, çalışan bağlılığı faktörlerinde oldukça önemli bir paya sahiptir. Etkili bir lider, işin iyi yapılmasında en büyük etkendir. Çalışanların büyük bir bölümü maaşının artmasından daha çok, yöneticisi ile etkileşim halinde olmayı tercih etmektedir. Kötü bir yönetici, çalışan için işten ayrılma sebebi bile olmaktadır. Yapılan işten daha önemlisi, iş yapış şeklinde çalışma ortamında huzuru sağlayıp, çalışan bağlılığını artırarak verimli bir çalışma ortamı sağlamak liderin temel görevidir.

Etkin bir yönetici olabilmek için bazı özellikleri bir arada bulundurulması gerekmektedir. Etkin iletişim kurmak, yüz yüze, telefon, e-posta fark etmeksizin tüm kanallar ile etkin iletişim kurmalıdır. Çalışanları motive etmenin ilk adımı iletişimden geçmektedir. Saygılı ve pozitif iletişim kurulmalı, beden dili etkin, motive edici olmalıdır.

Etkili bir lider, yeni kazanımlar ve çözümler geliştirmeli, ekibinin güvenini ilk günden kazanabilmelidir. Empati kurabilmelidir. Kurum stratejisini, kurumun misyonu, vizyonu çerçevesinde aktarmalı ve uygulamalıdır. Zamanı oldukça verimli kullanmalı, ekiple bir araya gelerek verimli fikir üretme toplantıları düzenlemelidir.

Ekip ruhunu yakalamak için ben yerine 'BİZ' denilerek, tüm iletişimlerde vurgulanarak ekip olarak başarıldığı dile getirilmelidir.

Takdir edilmek ödüllendirmek motivasyonu artıcı unsurlardandır.

Dinlemek ve empati kurmak oldukça önemli olup, yöneticin her zaman ulaşılabilir ve dinleyici olması gerekmektedir.

Çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için ne derece iyi olup olmadıkların bilmek isterler. Bu nedenle geri bildirim oldukça önemlidir. Geri bildirimde bulunurken çalışanın gelişim sürecine doğru yön vermek adına dürüst davranmak oldukça önemlidir.

Etkili bir lider, davranışları ile tutarlı örnek duruş sergilemeli ve kurumu temsil edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Rehberlik ederken bunu uygulamalı olarak göstermelidir.

Son yıllarda gelişim çalışanlar için daha üst sıralarda yer almaya başlamıştır. Çalışanlar şirketlerin kendilerine katacak değerler için aynı kurumda çalışmaya devam etmektedir. Bu nedenle yönetici çalışanı için mentor olabilmeli, çalışanların potansiyellerini keşfedip yönlendirmeleri yapabilmeli ve rol model olmalıdır.

Çalışmada liderlik süreçlerinin tarihsel gelişimi kavramsal çerçevede incelenerek, Yukl Davranış Modeli, Dönüşümcü Liderlik boyutları ile ele alınmıştır.

2.1 Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik, çalışan bağlılığı ve performansı üzerinde önemli bir değişim yarattığı için gereklidir. Liderlik yetenekleri geliştirildiğinde, çalışanların kurum ile olan algıları değişecek ve bağlılıkları artacaktır.

"İnsanlar doğuştan lider midir, yoksa lider olarak mı yetişir?" sorusu pek sonuç getirmemektedir. Faydalı olan soru, "Siz ve birlikte çalıştığınız kişiler, mevcut durumunuza kıyasla, daha iyi liderler haline gelebilir misiniz?" sorusu daha olumlu cevaplar alacaktır.

İnsan, sosyal bir varlık olması sebebi ile ihtiyaçlarını kendi imkanları ile karşılayamamakta ve ortak hedef için bir araya gelerek örgütler oluşturmaktadır (Ülgen, 1997, s. 91). Grupların ortak hedefe ulaşabilmesi için grubu organize edecek kişilere ihtiyaç doğmaktadır (Eren, 2012, s. 425).

Yukl liderlik tanımını "Nelerin, nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda anlaşma ve uzlaşma sağlamak için diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci" şeklinde tanımlayarak liderliği "özel bir rol" ve "sosyal etki süreci" olarak yapılandırmaktadır. Bir toplulukta birden fazla kişi liderlik üstlenebilir; liderlik, başka bir lider ile paylaşılabilir (Yukl, 2002, s. 7).

Lider kelimesinin tarihi; AngolaSakson "Leadere" kelimesine dayanmakta ve örgütlere yol göstermek anlamını ifade etmektedir (Tekben, 2019, s. 55). İngilizce kökü ise "leader" dir ve "grup, kişi veya bir örgütü komuta eden birey" tanımı yapılmaktadır. "Leadership" İngilizce'de "örgüt, grup ya da bir ülkeye önderlik

edilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Longman English Dictionary 02.11.2019). Türk Dil Kurumuna (TDK) göre ise lider, "şef, önder, bir örgüt veya partinin en üst yönetiminde görevli birey, bir yarışmanın galibi" gibi tanımlanırken liderlik kavramının tanımı "önderlik veya liderin görevi" olarak tanımlaması yapılmıştır (TDK, 02.11.2019). İngilizce terim olarak ilk kez 1300'ü yıllarda kullanılan Leader sözcüğü 1821 yılında "Leadership" olarak Oxford İngilizce Sözlüğünde yer almıştır. (Liderlik kavramının ile ilgili bazı kısa tanımlar kronolojik sıra ile Tablo 1'deki gibidir).

Tablo 1

Liderlik Kavramının Kısa Tanımları

YAZAR	**TANIM**
Anthony vd. (2002, 753)	Ortak amaç, misyon ve hedefler ile takipçilerinin ideolojilerine, motivasyonlarına yön verme davranış şeklidir.
Northouse (2004, 5)	Northouse'in ifadesine göre liderlik ortak amaç için grupları etkileme sürecidir.
Güney (2012, 33, 7)	Liderlik kavramını tanımlarken dönüşüm, gelişim ve yenilikçilik kavramları ile ifade etmiştir.
Eren (2012, 447)	Liderlik örgütü tarafından benimsenme ve örnek alma sürecini içermektedir.
Robbins ve Judge (2013, 377)	Liderlik kavramını vizyon ve stratejilerin gerçekleştirilmesi için grubu etkileyeme yeteneği olarak tanımlamıştır.
Koçel (2013, 569)	Liderliği belirli strateji ve amaçlar doğrultusunda bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirebilmek için, farklı bir kişinin grubu harekete geçirip etkileme süreci olarak nitelendirmiştir.
Tablo 1 (devam)	
Turan ve Bektaş (2013, 160)	Liderlik vizyon ve yeni stratejiler üretme, işin nasıl yapılacağına yön verme, ekibi motive etme, yardımcı

	olma, işi kolaylaştırma, yeni düzenlemeler ile ekibi yetkilendirme olarak tanımlamıştır.
Akdemir (2014, 271)	Kurum kültürünü yansıtacak kişinin ekibi etkileyerek hedeflere ulaşılmasını sağlaması olarak tanım yapılmıştır.
Goleman, Boyatzis ve McKee (2014, 15)	Liderlik onu takip eden kişilerin duygularını anlayabilme, duygularını yansıtabilme yeteneğidir.

Kaynak: Tin (2020)

Liderlik, insanların bağlılığı ve performansı üzerinde ciddi bir değişim yarattığı için gereklidir. Liderliğin, zekâ, güven, vizyon sahibi olma, hitap yeteneği gibi doğuştan gelen özelliklere dayandığı ve girişimci, cesaret, karizma ve tutarlılık kavramlarının bileşimi olduğu düşünülmektedir. Bu özelliklere sahip kişiler için "doğuştan lider" tanımını kullanılmaktadır. Ancak, bilimin gelişmesi, insan beyninin keşfedilmesi ve çalışma şeklinin öğrenilmesi ile bu algı değişime uğramıştır.

Liderliğe ait üç ana beceri incelenecek olur ise;

1-Kültürel Özellikler: Kişinin kurumun sektörünü bilmesi, orta-uzun vadeli hedefleri programlayabilmesi, karar alabilmesi ve değişkenlikler karşısında soğuk kanlılık ile tüm ekibin motivasyonunu sağlayabilmesi.

2-Sosyal Duygular: Davranışlarının sonuçlarını fark etmesi, çevresindekilerin kaygı ve isteklerini anlayıp, olumlu ve tutarlı bir yaklaşıma sahip olması.

3-Kurumsal Boyut: Farklı mevkii ve kurumdaki kişilerle iş birliği içinde olması, standartları yükseltip vizyoner hedefler koyması.

2.1.1 Liderliği oluşturan güçler. Liderin ekibinin davranışlarını etkilemesi olarak tanımlanan "güç" kavramı sosyologlar tarafından farklı tanımlarda açıklanmıştır (French ve Raven, 1959, s. 311-320). güç kavramını aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Güney, 2017, s. 353- 354):

1. Yasal Güç: Otorite gücünü ifade etmektedir.

2. Ödüllendirme Gücü: Üst görev, ücret artışı, görev verme, prim vb. olmakta, ödül verme gücü ile ödülün elde tutulma gücü de olabilmektedir.

3. Cezalandırma Gücü: Ödül gücünün tam tersidir. Liderin ceza gücünü ifade etmektedir. Cezalar statü değişikliği ve ücret noktalarında olabilmektedir.

4. Uzmanlık Gücü: Liderin donanımına bağlı ortaya çıkan güçtür. Liderin eğitim, bilgi ve tecrübelerinin toplamından oluşmaktadır. Teknik bilgiye dayalı kurumlarda önem arz etmektedir.

5. Karizmatik Güç: Liderin kişilik özelliklerini vurgulayan, liderin beğenilme, ekibi tarafından sevilme özelliklerini kapsayan güçtür. Ekibi tarafından sevilen ve sayılan lider, çalışanlarının isteklerini dile getirmekte ve asıl gücün kaynağını isteklerin iletilmesi oluşturmaktadır. Liderler ekiplerinin davranışlarını etkileyebilmek için aşağıdaki beş güç kaynağını kullanmaktadır.

Çalışanların kurumun stratejisini iyi anlamaları ve stratejiyi desteklemeleri için önemli üç detay vardır:

1.Doğru Çalışanı Bulma: Doğru çalışan, müttefik, mesajı iyi anlayan ve yetkin kişiliğe sahip kişiyi bulmak önemlidir. Böylece, çalışanın kendi denklerini ikna etme görevini doğrudan üstlenir.

2.Tarafsızları Kendine Çekme: Başarılı olmada en büyük etken, ortada duran çalışanlardır. Bu çalışanlar, mevcut koşullarda çalışmaya devam eder, itiraz etmeden mevcut statüko içinde mevcut durumlarını korurlar.

3.Veriler Etrafında Diyalog: Tek kaynaktan bilgi paylaşımı önemlidir ama gerçek bir takım ruhu için sorunların üst-yönetim ve ekip ile değerlendirilmesi gerekir. Bu amaçla tüm ekibin dahil olduğu, soru sorulup fikir önerilerinde bulunacağı, verilerden yola çıkılarak değerlendirme yapılacağı fikir toplantıları önemlidir.

Lider; kurumunun ortak değerlerini teyit eden, geleceğe yönelik heyecan veren ve yüceltici hayallerle dolu ortak vizyon yaratan, inisiyatif alabilen, inovasyonu takip eden ve uygulayan, çevresindekileri iş birlikleri ile harekete geçiren, farkındalık yaratan ve topluluk ruhu yaratarak ortak değerler ile başarıları kutlayandır.

2.1.2 Liderlik ve yöneticilik. Liderlik ve yöneticilik ayrımının çok farklı boyutlarda tartışılması, 1977 yılında Prof. Abraham Zaleznik'in "Yöneticiler ve Liderler: Aralarında Bir Fark Var mı?" makalesi ile olmuştur. Prof. Zaleznik'e göre bilimsel işletme organizasyon şemaları ve operasyonel işlerle uğraşırken büyük resim gözden kaçıyordu. Vizyon, farklı insan toplulukları ve ilham yeni kavramlar olarak ortaya çıkıyordu.

Prof. John Kotter yönetim için "karmaşıklığa verilen tepki" anlatımını yapmıştır. Lider, işin yapılması için kontrol, öngörü sahibi olma ve başarılı sonuç verecek süreçleri organize edebilmeliydi. Kotter'e göre liderlik, yeni fikirler üretmek ve

yeniliklere uyum sağlayabilmekti. Liderlik faaliyetleri, hedef belirleme, insanların uyumlu çalışmasını sağlama ve onları motive etmeyi kapsıyordu. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) lider ve yönetici farklılıklarını Tablo 2.'deki gibi özetlemiştir:

Tablo 2

Lider ve Yönetici Farkları

YÖNETİCİ	LİDER
Lider özellikleri tanımlanmış kurallar ile oluşur.	Lider özellikleri karakteri ve kişisel yetenekleri ile oluşur.
Gerektiği zaman çalışanlarını yasal kurallar ile çalıştırır.	Çalıştığı kişileri motive eder.
Sadece gereken işi yapar.	İşini yaparken yol gösterici olur.
Kusur, aksaklık arar.	Kusurları, aksaklıkları düzeltir.
Emir vererek çalışır.	Yenilikçi fikirler ile çalışır.
"Ben" bilinci ile çalışır.	"Biz" bilinci ile çalışır.
Standarttır.	Yenilikçidir.
Kısa süreli düşünür.	Uzun süreli düşünür.
Statüyü sürekli devam ettirir.	Statüsünü önemsemez, değiştirir.
Kurum her şeyden önce gelir.	Çalışanları önceliklidir.
Bilgi paylaşımı yoktur, gizlilik vardır.	Bilgi paylaşımı açık ve şeffaftır.
Emir ve kurallar ile yönetir.	Fikir ve bilgi paylaşımı ile yönetir.

Kaynak: Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)

Lider olmak yönetici olmak kavramına göre farklılıklar içerir. Lider olmak, rol model olmayı gerektirir. Geleceğe dair heyecan verici olasılıkları hayal etmeyi ve paylaşmayı gerektirir. İyi bir ilişki yönetimini gerektirir, geliştirilen iş birlikleri ile başkalarını güçlendirmek ve güven duygusu istenir. Lider olmak, başarıların samimi bir şekilde takdir etmeyi ve başarıların kutlanmasını gerektirir.

2.2 Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri; Durumsallık Teorileri, Davranışsal Teoriler, Özellikler Teorisi ve Modern Liderlik Teorileri olmak üzere dört temel başlıkta incelenmektedir. Liderlik kavramının kişilik özellikleri ile ortaya çıktığı, ancak zaman içerisinde ekip ve çalışma sistemi ile değiştiği gözlemlenmektedir.

Tablo 3.'ü incelediğimizde liderlik kavramının yıllar itibari ile şekil değiştirmesi ile liderlik tanımı ile farklı tanımlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 3

Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

DÖNEM	KAVRAM
1900 ve 1929 arası	Liderlik kavramı güç olarak tanımlanmıştır.
1930 ve 1939 arası	Liderin bireysel özellikleri ile tanımlar yapılmaya başlanmış, liderlik kavramının liderin kişisel özellikleri ile ekibinin özellikleri arasında uyum ve etkileşim olarak ifade edilmiştir.
1940 ve 1949 arası	Ekip yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Liderin zorlama ve etkileme yeteneği ayrıştırılmıştır.
1950 ve 1959 arası	Liderlik kavramı üç tema ile incelenmiştir. Liderin ekip içerindeki etkinliğinin sürekli olması, liderin ortak amaç ile hareket etmesi ve grubu harekete geçiren birey olarak tanımlanmıştır.
1960 ve 1969 arası	Global olarak zor zamanların geçtiği bu dönemde, liderlik kavramı ortak amaç ve hedefler için toplulukları etkileme davranışı olarak ifade edilmiştir.
1970 ve 1979 arası	Liderlik kavramının örgütsel davranış ile ifade edildiği dönemdir.

Tablo 3 (devam)

1980 ve 1989 arası	Liderlik ortak amaçlar için hareket edebilme, yeni vizyon oluşturabilme, ekibi motive edip fikir paylaşımı ile işi kolaylaştırmaktır.
Akdemir (2014, 271)	Liderlik kavramının hem sosyoloji biliminde hem de akademik çalışmalarda incelendiği dönemdir. Çalışmalar sonucunda farklı tanımlar ortaya çıkmıştır.

1990'dan 21. Yüzyıla Doğru	Liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar, lider özellikleri ile ilgili farklı tanımlara ulaşmamızı sağlamıştır. Tanımlar liderlerin kişilik özellikleri ve beraberinde çalıştığı kişiler ile de farklılaşmaktadır. Ayrıca değişen teknoloji, kuşak farklılıkları, farklı ekonomik yapılar, sosyal grupların farklılaşan özellikleri ile kavramın farklılaşacağı, şekil değiştireceği düşünülmektedir.

Kaynak: Koçel (2013).

Koçel farklı liderlik teorilerinin odaklandıkları noktaları Tablo 4 ve Tablo 5 'teki gibi özetlemiştir.

Tablo 4

Liderlik Teorileri

1900'lü yılların ilk yarısı	Büyük adam teorisi
1900-1948	Özellikler teorisi
1930'lar	Levin'in araştırmaları (otokratik, demokratik ve laissez faire liderlik stilleri)
1945-1960	Davranışçı Teoriler (Ohio, Michigan ve Texas)
1957-1970	Durumsallık Teorileri
1970'lerden günümüze	Ekip liderliği, karizmatik ve hizmetkar liderlik
1978'den günümüze	Dönüşümcü liderlik
1982'den günümüze	Akademik çalışmalar

Kaynak: Koçel Tamer (2013).

Tablo 5

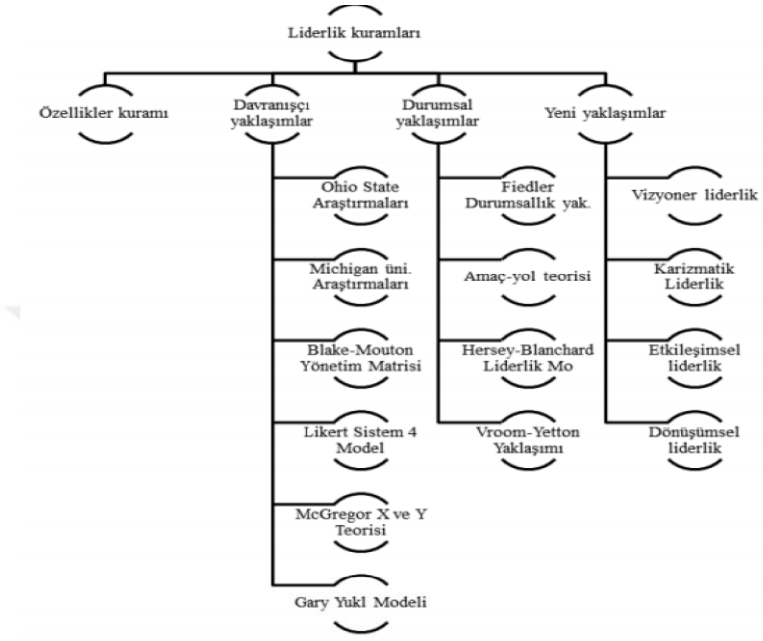
Liderlik Teorilerinin Odaklandığı Özellikler

TEORİ	LİDER ÖZELLİKLERİ	LİDER TAKİPÇİ İLİŞKİLERİ	KURUM VE ÇEVRE KOŞULLARI
Özellikler Teorisi	Önem verir	-	-

Davranışsal Teori	-	Önem verir	-
Durumsallık Teorisi	-	Önem verir	Önem verir

Kaynak: Koçel (2013).

Liderlikle ilgili 20.Yüzyılda yapılan araştırmalarda Özellikler Kuramı, Davranışçı Kuram ve Durumsal Liderlik Kuramı olmak üzere üç kuram üzerinde durulurken, 20.yüzyılın sonralarında liderlik yeniden tanımlanmıştır. Liderlik ile yaklaşımlar özetlenecek olur ise:



Şekil 1 Liderlikle İlgili Kuram ve Yaklaşımlar

Şekil 1'de, Liderlikle İlgili Kuram ve Yaklaşımlar belirtilmiştir (Kaygısız, 2013).

2.2.1 Özellikler yaklaşımı. Kuramın ortaya çıkmasının sebebi 1. Dünya Savaşı sırasında Amerika ordusunda görevli subaylar olarak bilinmektedir. Savaş sırasında Amerika Psikoloji Derneği askerlerin seçilmesi için psikologlar görevlendirilmiştir. Araştırmalar sonucunda geliştirilen ölçme değerlendirme araçlarının sanayi sektöründe kullanılması bu yaklaşımın doğmasına sebep olmuştur (Erkutlu, 2014, s. 31). Bu yaklaşımda liderin kişisel özelliklerine vurgu yapılmış ve temelinde lider değişkenini açıklamaktadır (Koçel, 2013, s. 575). Özellikler kuramı liderlerin kişilik özelliklerini vurgulayarak enerji, sezgi, ikna ve öngörü yetkinlikleri ile liderliği açıklamışlardır (Yukl, 1989, s. 255). Kurama yönelik bazı araştırmalar ve tarihsel sıralanışı Tablo 6.'daki gibidir.

Tablo 6

Yapılan Çalışmalar

Yazar Bilgisi	Yapılan Çalışma
Stogdill 1948	İletişim, İnsiyatif alabilme, Sorumluluk sahibi olma, Anlayış gösterme, Zekâ
Mann 1959	Uyumlu çalışma, Zekâ, Etkin olma, Tutuculuk
Stogdill 1974	Etkileşim, Başarı, Etki, İş birliği, Anlayış, Öz Güven
Lord De Varder ve Alliger 1986	Sosyal olma, Zekâ, Hakimiyet
Locke ve Kirkpatrick 1991	Motivasyon, Öz Güven, Dürüst Olma
Bader, Kemp ve Zaccaro 2004	Motivasyon, Duygusal Zekâ, Problem Çözme Teknikleri, Dışa Dönüklük, Bilişsel ve Yönetimsel Yetenekler

Kaynak: Northouse (2014).

Eren (2012:441) Liderlerin sosyo kültürel ve duygusal özelliklerinin tanımlanmaya çalışıldığı yaklaşımda genel fiziksel ve bireysel nitelikler şu şekildedir (Erol, 2012):

Fiziksel Özellikler:

- Zekâ
- Hitabet
- İletişim
- Girişimcilik
- Cesaret, Kendine Güven
- Riski Göze Alma

Bireysel Özellikler:

- Boy
- Ağırlık
- Yaş
- Güç
- Fiziksel Olgunluk Belirtileri
- Sağlıklı Olma
- Yakışıklı Olma

Özellikler yaklaşımı, liderlerin kişisel özelliklerinin farklılık gösterdiğini savunmaktadır, ancak farklılıkların ortaya çıkması için birçok araştırma yapılmıştır (Koçel, 2013, s. 576). Lidere odaklanma açısından diğer kuramlardan farklılık gösteren özellikler kuramında temel hangi kişilik özelliklerini taşıyan bireylerin lider olabileceğidir (Northouse, 2014, s. 29).

Yapılan çalışmalarda lider özelliklerine odaklanılmadan yapılan çalışmalarda olumlu sonuçlar çıkmamıştır (Robbins ve Judge, 2013, s. 377).

Özellikler kuramı için yapılan ilk araştırmaların temel yaklaşımı; liderleri lider olmayan kişiler ile kıyaslayarak fiziksel, kişilik özellikler ve yeteneklerinin farklılıklarını ortaya çıkarmak olmuştur (Yukl, 1989, s. 174). Yapılan diğer araştırmalarda ise; başarılı liderler ile başarılı olmayan liderler incelenerek hangi özelliklerin başarıyı etkilediği araştırılmıştır. Fiziksel özellikler ile zekâ, başarı azmi gibi psikolojik özellikleri de kapsayan araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların büyük bir bölümü 1930-1950 yılları arasında yapılmıştır.

Özellikler kuramı için yapılan ilk ve en önemli araştırmalardan birisi Columbia Üniversitesi'nden Ordway Tead'in çalışmasıdır. Tead lider özelliklerini, fiziksel, enerji, vizyon, istek, arkadaşlık, şefkat, dürüstlük, teknik beceri, istikrar, zekâ, öğrenme isteği olarak sıralamaktadır. Lider özelliklerinin incelendiği diğer kapsamlı araştırmalar arasında Gibb (1947), Jenkins (1947), Schoenfeld (1948) ve Stogdill (1948) tarafından yapılan araştırmalar gösterilebilir. Yapılan araştırmalarda bazı

liderlik özelliklerinin liderin başarısı ile ilişkili olduğu bulunmuş; ancak diğer araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiğinden genelleştirilememiştir.

50 yıldır yapılan araştırmalarda liderin fiziksel, kültürel ve kişilik özellikleri kıyaslanmış, ancak durum kavramı ile eşleştirilmeden yapıldığı için başarısız olmuştur. Ayrıca, ekip dahil edilmeden yapılan analizler liderlik eğitimi konusunda da yetersiz kalmıştır (Northouse, 2014, s. 41).

2.2.2 Davranışsal liderlik teorisi (1940-1960). Davranışsal kuramın ana noktası, lideri başarılı kılan kişilik özelliklerinden daha çok, liderlik yaparken sergilediği davranış ve tutumlarıdır (Yıldırım, 2010). Davranışsal yaklaşıma ilişkin ilk ve önemli araştırmalar, 'Ohio State ve Michigan Üniversitelerindeki çalışmalarla başlamış, Likert'in 'Sistem Modeli Çalışması', Blake ve Mount'un, Liderlik Gridi Araştırması, Tannenbaum ve Schmidt'in "Liderlik Doğrusu Teorisi Çalışmaları", Bale'nin "Harvard Üniversitesi Araştırmaları" ve Gary Yukl'un "Liderlik Davranışları Modelleri Çalışması" ile devam etmiştir. Ohio Üniversitesince yapılan araştırmalarda liderlerin kişiyi dikkate alma ve girişimcilik olmak üzere iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır (Öztop, 2008, s. 56). Michigan Üniversitesi Çalışmaları, 1950'lerin sonlarında Bennis, Rensis, Likert ve Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında yapılan iş ve kişiye göre farklı lider davranışı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Araştırma sonucunda ortaya çıkan iki liderlik davranışı Ohio çalışmalarında ortaya çıkmış olan ekibi uyandırma ve insan faktörünü özümseyen insan odaklı liderlik olarak tanımlanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, 108). Davranışsal liderlik yaklaşımını geliştiren çalışmalar çevre ve değişen koşulları önemsememeleri sebebi ile eleştiri konusu olmuştur (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s. 133).

Bu liderlik teorisinde ana nokta, liderin kişilik özelliklerinden daha çok liderlik yaparken sergilemiş olduğu davranış şekilleridir. Liderin başarılı olabilmesi için, planlama, alt-üst ilişkisi, kontrol vb. bazı davranışsal faktörler vardır. Davranışsal teoride ekip de önemli bir etkene sahiptir.

Davranışsal liderlik teorisi, etkin liderlerin işlerini yaparken sergiledikleri davranış tarzlarını açıklamaya çalışmaktadır. Çalışan merkezli ve kurum merkezli davranış şekillerinde, çalışan odaklı davranış ekibi motive ederek başarıya ulaştırırken, kurum merkezli davranış ödül, denetim, bürokrasi ile yürütülmekte amaç, kurumun karını etkin bir şekilde artırmaktır.

Yukl ise bir liderde, yönlendiren, destekleyen, katılımcı ve başarı davranışının temel davranış olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yönlendiren davranış; uygulama süreçlerini açıklayarak hedef ve beklentileri açıklamaktır. Destekleyici davranış; çalışanları dinlemek, tavsiyelerde bulunmak, ekibi desteklemek ve motive etmektir. Katılımcı davranış ise karar vermeye yardımcı olacak girdiler ve fikirler arar. Başarı davranışı, yüksek hedefler belirler ve çalışanlardan hedef taahhüdü ister. Davranışsal liderlik teorisi altında çalışma, uygulama ve deneyim yoluyla lider olunabileceği tartışılmakta, lider olarak doğulur düşüncesini benimsememiştir.

- Bu teorinin temeli, liderleri başarılı yapan etken liderin kişilik özelliklerinden çok, liderlik yaparken sergilemiş oldukları davranışlardır.
- Liderin ekibi ile olan iletişimi, görevlendirmesi, hedefleme yapılırken amaçların net olarak belirlenmesi, planlama, sonuca ulaşırken yapılırken kontroller liderin etkinliğini ortaya çıkaran faktörler olarak sıralanmaktadır.

Liderin başarısı ekibi olan iletişiminde gösterdiği davranış şekilleri ve ekibin motivasyonu ve başarısına bağlıdır.

Çevreyi anlama, kurum stratejisi, vizyon, misyonu doğru algılayıp aktarabilmesi ve uygulaması ile ilgilenir. Görev, İlişki ve Değişim Yönelimli Davranış Örnekleri aşağıdaki gibidir:

Göreve Yönelimli Davranış Örnekleri

-Performansı arttırmak için iş ve organizasyonları planlamak

-Uzun-kısa aksiyon planları oluşturmak

-Gruplara ve kişilere iş delege etmek

-Bir görev için beklenen sonuçları ortaya çıkarmak

-Hedefleri önceliklendirmek

-Performans için öznel hedef ve standartları belirlemek

-Kurum kural, politika ve operasyonel süreçlerini açıklamak

-Çalışma faaliyetlerini yönetmek ve koordine etmek

-Performans sistemini takip etmek

-Sorunları çözümlemek

<u>İlişki Yönelimli Davranışlar Örnekleri;</u>

-Motive etmek

-Zor görev karşısında işi başarabileceğine duyulan güveni ifade etmek

-İş sonrasında da sosyalleşmek

-Teşekkür etmek

-Koçluk ve mentorluk yapmak, geri bildirim vermek

-Ortak sonuçlar konusunda ekibe danışmak

-Görevi en doğru şekilde yapmaları için ekibi cesaretlendirmek

-Kendilerini ilgilendiren değişiklikler konusunda ekibi bilgilendirmek

-Problemleri olumlu gidiş yolu ile çözmeye yardımcı olmak

-Ekip ruhu oluşturmak için sembolleri, kutlamaları, örnek olayları kullanmak

-Ekip içerinde güven ve iş birliğini sağlamak

-Kurum için yetenekli ve gelişime açık yeni çalışanları almak

Değişim Yönelimli Davranışlar Örnekleri;

-Swot analizi yapmak

-Değişim ihtiyacını tespit etmek

-Gelişim için rakipleri, iş ortaklarını dinlemek, incelemek

-Kurum için heyecan verici yeni projeler planlamak

-Çalışanları olumsuz ve olumlu durumlara farklı bir açılardan bakabilmeyi teşvik etme

-Temel gereksinimler ile ilgili inovatif yeni stratejiler geliştirmek

-Kurumda inovasyon, teknolojik gelişmeleri takip ve teşvik etmek

-Kurumda birlikte öğrenmeyi teşvik etmek

-Hedeflere ulaşmak için yeni projeleri hayata geçirmek

-Yeni vizyon veya stratejiler ile dinamik değişiklikler yapmak

-Stratejileri uygulamak için çabaları motive etmek, kolaylaştırmak ve ödüllendirmek

-Değişikliklere adapte olunması konusundaki gelişmeleri çalışanlar ile paylaşmak ve değişimi kutlamak.

2.2.2.1 Kurt Lewin'in önderlik araştırması (Iowa State Üniversitesi Çalışmaları. Iowa State Üniversitesi'nde 1930'lu yılların sonunda Kurt Lewin tarafından başlatılan araştırmalar, 1975 yılına kadar Lippitt ve White tarafından yürütülmüştür.

Maske deneyi olarak da bilinen araştırmada 10 yaşlarındaki çocuklar üzerinde yapılmış ve her grubun başına bir araştırmacı atanmıştır. Çocuklardan maske yapmaları istenmiştir. Performans ölçülmesinde adet, verimlilik, grup tatmini gibi nitel

ve nicel değişkenler kullanılmıştır. Bunlar otoriter liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve demokratik liderliktir.

2.2.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları. 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nden Rensis Likert önderliğinde yapılan bir araştırma olup, lider davranışlarının küçük grup performansları üzerindeki etkisine dikkat edilmiştir.

Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada grubun iş tatminine ve verimliliğine katkı sağlayacak faktörlerin (lider davranışların) hangileri olduğu belirlenmek istenmiştir.

Michigan Üniversitesi Çalışmalarında bir sigorta şirketinin yüksek ve düşük verimlilik gösteren ve benzer özelliklere sahip departman yöneticileri ile 419 sekreterle yapılmıştır. Bu araştırmayla yüksek ve düşük verimlilik gösteren gruplar kıyaslama yoluyla incelenmiş ve böylece etkin ve başarılı liderlik davranışları araştırılmıştır.

Bu araştırmalarda performans, iş tatmini, iş değişikliği, memnuniyetsizlikler, maliyet analizi, motivasyon değişkenleri araştırmanın kriterlerini oluşturmuştur. Ohio State araştırmalarında olduğu gibi lider davranışlarını iki temel neden çevresinde toplandığı görülmektedir.

- Çalışana yönelik davranış
- Kuruma yönelik davranış

İş odaklı lider, ekibin önceden belirlenmiş kural ve tanımlara göre performansını ölçen, ceza ve otorite kullanılan davranış göstergesidir.

Buna karşılık kişiye yönelik lider, görevi delege ederek, grup üyelerinin kişisel gelişimlerini destekleyen davranışlar sergiler.

Araştırmaların genel sonuçları kişiye özgü liderlik davranışlarının daha etkin ve verimli olduğudur.

Teorinin ana noktasında liderlik özelliklerinin izleyicilerini ne şekilde etkilediklerini incelemek olmuştur. Fakat teorilerle ilgili, açıklamaların çok basit ifade edildiği, genelleme yapıldığı ve kullanılan teknik ile ilgili eleştiriler yapılmıştır.

2.1.2.2 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi modeli. Kurum içi eğitim programlarında kullanılan modelde lider davranışları iki temel grupta tanımlanmıştır. Bunlar:

- Üretim ile açıklama
- İlişki boyutu

Modelde 81 çeşit liderlik var. Bunlardan 5 temel lider tipi:

1. Etkin Olmayan Lider: Çalışana ve işe ilginin düşük düzeyde olduğu, ekip ile ilgilenilmeyen liderlik davranışıdır.
2. Görev Odaklı Liderlik: Liderin tek odak noktasının iş olduğu, otoriteden çok fazla yararlanıp çalışanlara önem vermediği liderlik türüdür.
3. Şehir Kulübü Lideri: Çalışana çok fazla, ancak üretime önem verilmez.
4. Orta Yol Lideri: Üretim ve ekibe eşit ölçüde önem verilir. Üretimin ve çalışanların ihtiyaçları tam olarak karşılanmaz.
5. Ekip Lideri: Üretim ve çalışanlara ilgi yüksektir, ekip çalışması güçlüdür. Lider motivasyonu en yüksek kişileri işe almak ister. Etkisi en yüksek olan liderlik davranışıdır.

2.2.2.3 Likert'in sistem 4 modeli. Rensis Likert, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalarda aktif ve aktif olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları tanımlamış ve 4 farklı liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir.

Likert liderlik biçimlerini dört farklı şekilde tanımlamıştır.

- Sistem 1: Otoriter liderlik stilini kapsamaktadır.
- Sistem 2: Yardımsever, babacan liderlik stilidir. Lider, astlarına işlerini yaparken esneklik tanımaktadır. Ancak, bu sınırları olan bu esnekliğin belirlenmiş kuralları vardır. Bu liderlik özelliği otokratik liderlik özelliğine sahip olup, uzaktan denetim söz konusudur.
- Sistem 3: Katılımcı liderlik stilidir. Liderler, strateji, hedef ve amaçları yerine getirmeye istekli ekibi ile karşılıklı iletişim halindedir.
- Sistem 4: Demokratik liderlik stilidir. Tüm ekip üyelerinin görüşleri alınır, son karardan önce detaylandırılır. Lider ve ekip üyeleri arasında açık iletişim bulunmaktadır.
- Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek ekiplerin Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim tarzında yönetildiklerini göstermiştir.
- Verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim tarzında yönetildiklerini göstermiştir.
- Likert'in Sistem 4 uygulamasını geçerli en verimli yönetim tarzı sayması eleştiri nedeni olmuştur.

2.2.2.4 McGregor'un X ve Y teorileri. 1957'de Douglas McGregor X ve Y Teorisinde lider davranışlarını belirleyen en önemli faktörün, liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımları olduğunu savunmuşlardır.

McGregor'a göre, bu varsayımları zıt görüşte, X ile Y teorisi olarak isimlendirmişlerdir.

X teorisinin varsayımları:

- Ortalama standarttaki bir insan çalışmayı sevmez ve işi yapmaktan mümkün olduğunca kaçınırlar.
- Ortalama standarttaki bir insan sorumluluk almaktan kaçınır, çalışma için istekli değildir ve sabit işinin devamlılığını ister.
- Bu özellikleri sebebi ile ekibin çalışabilmesi için baskıcı, kontrolcü liderlik davranış özellikleri gösterilmeli ve hedefe ulaşmak için cezai yöntemler uygulanmalıdır.

Y teorisinin varsayımları:

- İnsan için iş sosyal hayat kadar doğaldır.
- İnsan tembel değildir. Tecrübeleri nedeni ile tembellik gösterir.
- İnsan; amacı için otokontrol ile çalışır.
- Herkesin uygun koşullarda ortaya çıkacak potansiyeli vardır.
- Sonuç olarak liderin yapması gereken uygun ortamı oluşturarak, ekibin kendini geliştirerek ve potansiyelini hedefleri için kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X teorisini benimseyen liderler; ekibin çalışması zorlayıcı kontrolcü liderlik özellikleri göstermeli ve hedeflerin gerçekleşmesi için gerekirse cezalandırmalıdır. Otoriter ve kontrolcü tavır sergilemelidir.

Y teorisini benimseyen liderler ise, uygun çalışma ortamını sağlayarak ekibin gelişmesini ve kendilerini geliştirmelerini sağlayarak, potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamalıdır.

"Pygmalion Etkisi" Kavramı: Liderlerin onları izleyen gruplar hakkındaki fikir ve davranışları, grupların davranış ve gerçekleştirdikleri performanslarını açıklamaktadır.

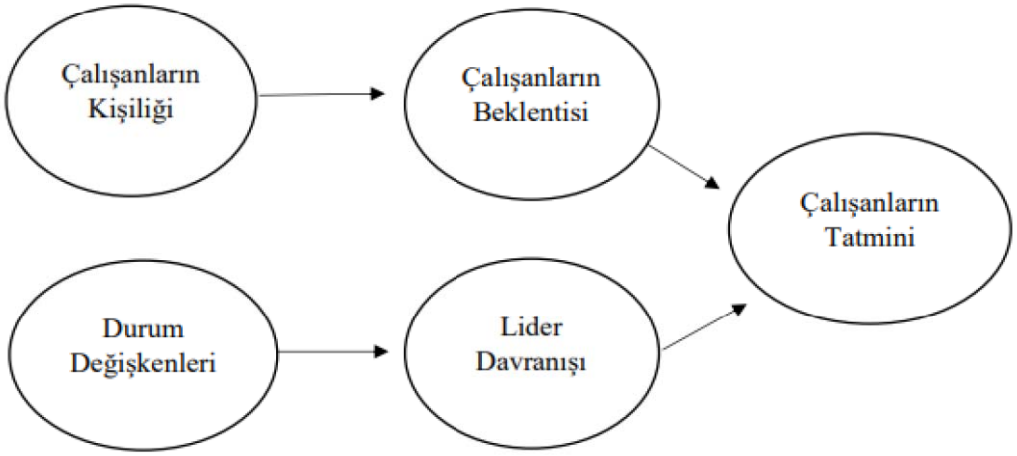
2.2.2.5 Gary Yukl'un ayrılık ve çoklu bağlantı modeli. Gary Yukl, Michigan ve Ohio Üniversitelerinin iş ve insan odaklı yaklaşımlarına "katılımcılığı" da eklemiş ve liderlikte iş tatmini ve grup performansı ilişkisini incelemiştir.

Yukl'un Teorisi, "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu Bağlantı Modeli" olmak üzere iki modelden oluşmaktadır.

Yukl, karizmatik ve dönüşümsel liderlik ile uyumlu "değişim odaklı liderlik" boyutunu, Michigan Liderlik Ekolü'nün öne sürdüğü "görev odaklı liderlik" ve "ilişki odaklı liderlik" davranışı boyutlarına ekleyerek üç boyutlu bir liderlik davranışı modeli önermiştir.

Ayrılık Modeli, liderin davranışına ilişkin astın beklentisiyle, gerçekleşen arasındaki farka dayalı olarak açıklanmıştır. Eğer bu fark açıksa astların iş tatminin düşük olacağı varsayılmıştır. Buna göre astların yüksek seviyede insana dönük davranışlar bekledikleri belirtilmiştir.

Bu modelde, liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışan tatmini, şekil 2'te izlendiği gibi çalışanların liderlerinden bekledikleri davranış özellikleri ile sergilenen davranış özellikleri arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Beklenen liderlik davranışları ile sergilenen liderlik davranışları arasındaki fark ne kadar az ise, çalışanın örgütsel bağlılığı da o derece yüksek olacaktır (Sökmen, 2007: 137).



Şekil 2. Ayrılık Modeli

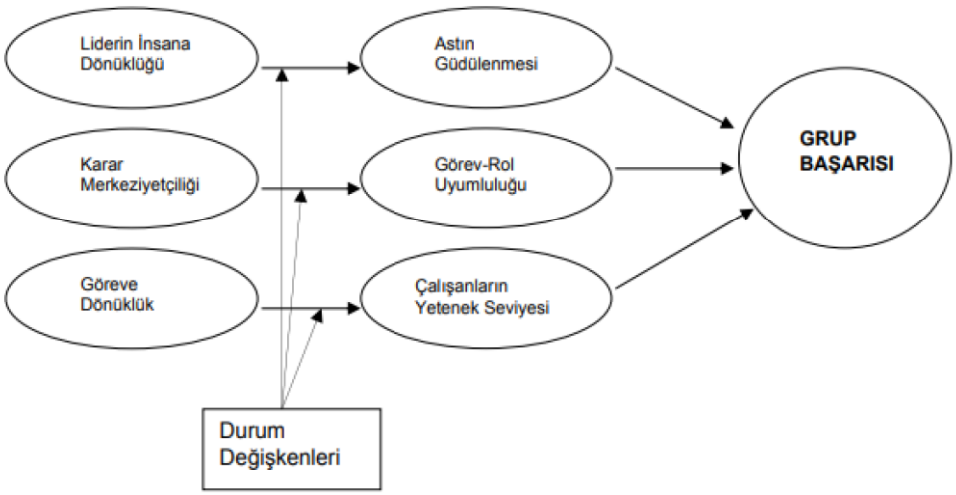
Şekil 2 Ayrılık Modeli Kaynak: (Can ve Tekarslan 1996).

Çoklu Bağlantı Modeli ise grubun verimliliğinde farklı lider davranışlarının etkileşimini içermektedir. Buna göre grup performansını etkileyen lider davranışları ile ilgili dört değişken bulunmaktadır. Bunlar;

- Yönetimsel davranışlar
- Aracı değişkenler

- Ölçüt değişkenleri
- Durumsal değişkenler
- Yönetimsel davranışlar
- Aracı değişkenler, astın (iş görenin) çabası ve liderin asta kaynak ve destek sağlamasını ifade etmektedir.
- Ölçüt değişkenleri, liderin grup performansı üzerindeki etkisini ılımlaştıran resmi ödül gibi uygulardır.
- Durumsal değişkenler

Çoklu bağlanma modeli, liderin sergilediği davranışlar, kurum performansı ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Erol, 2012: 19). Örgüt tatmini, şekil 3 'te görüldüğü gibi kişiye dönüklük, kuruma dönüklük ve otoritenin ötesinde ara değişkenler ile oluşmaktadır. Ara değişkenler, çalışanın motivasyonu, görev-rol etkileşimi ve çalışanın yeteneği olarak sıralanmaktadır (Sökmen, 2007: 138).



(**Kaynak:** Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Şekil 3 Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli (Zel, 1999).

Görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışları arasındaki farklılıkların belirlenmesi etkin liderlik özelliklerinin belirlemesi için önem arz etmektedir. Liderlik davranışları arasındaki fark, gösterilen davranış özelliklerinin amacının ne olduğudur. Görev odaklı liderlik davranışlarının temel amacı, çalışanların ve kaynakların kullanımında performansı arttırırken, yeni yatırımların ve hizmetin güvenilirliğini arttırmaktadır. İlişki odaklı liderlik davranışlarının amacı, kuruma, ortak hedef ve amaçlara bağlılık, ortak misyon ve vizyonu sahiplenme, ekip arasındaki iletişimi sağlama ve motivasyonu arttırmaktır. Değişim odaklı liderlik davranışlarının

temel amacı, yenilikçi çözümleri kabul edip kurumda uygulanmasını ve yenilikçi fikirler için uygun çalışma ortamını sağlamaktır. Liderlik davranışının üç kategorili hiyerarşik taksonomisinde yer almaktadır.

Görev odaklı liderlik davranışında personelin performansını artırırken, kurumun sektördeki konumunu artırmaktadır. İlişki odaklı liderlik davranış özelliği ekip içerisinde sinerji ile kurum bağlılığını artırmaktadır. Değişim amaçlı liderlik özelliğinin temel amacı ise hızla değişsen iş hayatındaki tüm yeniliklere hızlı adaptasyonu içermektedir.

***1) Görev odaklı davranışlar**:* Görev odaklı davranışlar kurumda verimliliği ve operasyonel süreçleri arttırmaya yöneliktir. Görevi doğru ve etkin sonuçlandırma için gerçekleştirilen davranışlardır. Personel ve kaynakların hangi noktalarda nasıl kullanılması gerektiği, planlama, ekibin görev ve sorumlulukları netleştirmek, uygulamak ve sonunda da performansı ölçümlemek için kullanılır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Yukl ve Lepsinger, 2004). Araştırmalar görev odaklı davranışların çalışan bağlılığı, örgütsel bağlılık, motivasyon, performans ve lider etkinliği ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Michel, Lyon'sa ve Cho, 2011).

Yukl (2002) görev odaklı liderlik davranış özelliklerinin planlama, açıklama ve izleme olduğunu ifade etmiştir.

1.1. Planlama: Kısa dönemli planlama. Kurumun rolünü ve amaçlarını yerine getirmek için planın çerçevesini çizme, işin nasıl yerine getirileceğini netleştirme, işin tanımı, sorumlulukları belirlemek ve organizasyonun yapılmasını içerir (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Yukl, 2006). Planlama ile ortak hedef ve amaçların nasıl gerçekleştirileceği, bu süreçteki yol haritaları paylaşılacaktır.

1.2. Netleştirme: Sorumlulukları belirlemesi, sınırlarının çizilmesi. Görev ve hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, işi yapmanın verimli tekniklerini bulma ve performans değerlendirmelerinde karşılaştırmasında değişken olarak kullanılır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

1.3. İzleme: Operasyonel süreçleri ve performansı izleme. Verilerin izlenmesi, yazılı raporların kalite standartlarının oluşturulması ve enformasyon sağlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). İzleme performans ölçümlemeye odaklıdır, ancak belirleme ve algılama gibi davranışların da etkin kullanımını kolaylaştırır. Operasyonel süreçlerin ve performansın izlenmesi, planlama, netleştirme, sorun çözme ve tanıma

gibi diğer davranışların verimli kullanımını kolaylaştırır (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

2)İlişki odaklı davranışlar: İlişki odaklı davranışların önceliği insan ilişkilerini arttırıcı, ilişki kurma, karşılıklı güven, iş birliği ve ekip çalışmasını arttırma ve memnuniyet ile örgütsel bağlılığı yükseltmek amacı ile kullanılır (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006; Yukl ve Lepsinger, 2004). İlişki odaklı liderlik davranışları, ekip üyelerini cesaretlendirme, başarılarını ve kişisel yeteneklerini keşfetmelerini sağlama, ortak alınan kararlara dahil etme ve problemler karşısında insiyatif almalarını sağlamak için örnek olunan davranış özelliklerini içermektedir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

Destekleyici, geliştirici ve onaylayıcı davranış şekilleri ilişki odaklı liderliğin temelini oluşturmakta, çalışan ilişkilerini geliştirerek takım çalışmalarının arttırılmasını hedeflemektedir.

2.1. Destekleme: Destekleyici ve cesaretlendirici olma. Destekleme, liderlik davranışlarında anlamlı bir boyut içermektedir. Destekçi liderlik, etkili uzun süreli ilişki sağlayarak, çalışanların liderden memnun olmalarında pozitif katkı sağlamaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

2.2. Geliştirme: Çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve kişisel yeteneklerini arttırma. Geliştirme, koçluk çalışanların becerilerinin gelişmesinde önemli rol oynar. Yol göstericidir (Yukl, 2006; Michel, Lyons ve Cho, 2011). Çalışanın kendine olan güven ve becerisini kazandırıcı özellik taşımaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

2.3. Tanıma: Çalışanların başarı ve performanslarında farkındalık sağlama. Yüksek performansları nedeni ile çalışanların ödüllendirilmesidir (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006). Tanımanın bireysel olması ayırt edici özelliğini oluşturmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Göstermiş olduğu performans nedeni ile ödüllendirilen çalışan gösterilen liderlik davranışından pozitif anlamda etkilenir.

2.4. Danışma: Kurum için alınan kararlarda çalışanların dahil edilmesi. Liderin, çalışanları etkileyecek durumlar öncesinde fikir almasıdır. Danışma, doğru kararların verilebilmesi ve karardan etkilenenlerin sahiplenip, kabul etmelerini sağlaması gibi üstünlüğü bulunmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

2.5. Güçlendirme: Problem çözmede çalışanların inisiyatif almasını sağlayarak, çalışanlara daha fazla özgürlük sağlanmasıdır. Lider, sorunları çözme, görev bağlılığı, çalışanların güvenlerini ve becerileri arttırmak için çalışanlarına birtakım insiyatifler

sağlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Güçlendirme, katılımcı liderlik davranış şeklidir. Kurum çalışanlarının yeteneklerinin keşfedilip, kendilerine güvenlerinin arttırılması ile kuruma ve göreve olan bağlılıkları artar (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

3) Değişim odaklı davranışlar: Değişim odaklı liderlik davranışları dış çevreye uyum ile ilgilidir. Çevreyi anlama, tehdit ve fırsatların belirlenmesi amacı ile yenilikçi bir strateji ve vizyon belirlemeyi içerir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

Değişim odaklı liderlik, temel olarak stratejik kararların geliştirilmesi, swot analizin yapılmasını, liderlik davranış tarzlarının geliştirilmesini içermektedir. Kurum kültürünün ortak vizyon çerçevesinde arttırılmasını amaçlar (Yukl, 2002).

3.1. Gözleme: Dış çevreyi gözleme. Liderin dış faktörler analizini iyi yapması olarak açıklanabilir (Michel, Lyons ve Cho, 2011). Liderin, kurum ve çalışanlarına için oluşan tehdit ve fırsatları tespit etmek amacı ile çevresel koşullara yönelmesidir. Problemler, tehditler, fırsatlar çözüm üretilmesi ve yeni stratejilerin geliştirilmesidir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

3.2. Değişim öngörüsü: Yenilikçi, değişen strateji ve vizyon belirleme. Kurum ve çalışanlarının performanslarının artması için yenilikçi ve vizyon sahibi olmalarını hedefler (Michel, Lyons ve Cho, 2011). Değişim, kurum kültürüne uygun olduğunda bağlılık güçlenir, fikir alışverişi olur, görüşmeler güven ile gerçekleşir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Değişim vizyonu, kurum ve çalışanları için daha iyi bir gelecek vizyonu ile davranışa dönüşmüş lider davranışını tanımlar (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

3.3. Cesaretlendirme: Yeni fikirleri destekleme. Liderin, çalışanlarını tanıma özelliğini oluşturur. Dönüşümcü liderliğin ayırt edici bir özelliğidir. Lider, çalışanların geleneksel bilgileri sorgulamasını, klasik düşünceden farklı düşünmelerini sağlayabilir (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006).

3.4. Risk alma: Yenilik için gerekli riskleri alma. Örgütlerde değişimi sağlayabilmek, çalışanlar tarafından temkinli karşılandığından, liderin bu süreçteki katkısı önemlidir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Köklü değişikliklerin riskleri de aynı şekilde yüksek olacaktır. Performansın düşmesi, kariyer haritasının gerileme korkusu farklı risklere yol açacaktır (Yukl, Gordon ve Taber (2002)).

Yukl liderliği, işi yaparken nasıl ve ne şekilde yapılacağı konusunda ekibi etkileme, sürece dahil etme, ortak amaç için birlikte hareket etme süreci (Gül, 2022,

s.7) olarak tanımlar. Liderliği toplum için özel bir rol ve sosyal yaşam etki süreci olarak tanımlamaktadır.

2.2.3 Durumsal yaklaşımlar

2.2.3.1 Fiedler durumsallık yaklaşımı. Liderlik davranışını durumsallık kavramı ile ilk kez inceleyen Fidelerce göre (1967), liderliğin etkisi, liderlik davranışları ile liderlik arasındaki uyum sonucunda şekillenmiştir. Farklı bir ifade ile, liderlik davranışı mevcut duruma uygun ise lider daha etkin olmaktadır (akt. Buluç, 2016, s. 53-54). Bunun için, liderin insan kaynağını verimli ve etkin kullanması gerekmektedir.

Fiedler, LPC (The least- Preferred Coworker) ölçeği ile çalışılması en az tercih edilen iş arkadaşları ile liderlik davranışlarını belirlemiştir. Bu ölçeğe göre liderin iş odaklı mı, yoksa ilişki odaklı mı olduğu belirlenmektedir. LPC skorunun düşüklüğü, iş odaklılığına; yüksekliği ise ilişki odaklılığına işaret etmektedir (Buluç, 2016:, s. 54).

Liderlerin LPC skorları ile etkinlikleri arasındaki ilişkiler, mevcut durumsal değişkenlere bağlıdır. Liderlere yönetim gücünü veren bu değişkenleri (Yukl 2010, s. 166) şöyle ifade etmiştir:

1.Lider ve ekip ilişkileri: Ekip liderine sadık olup, iletişim iş birliği ve arkadaşlığa dayanır.

2.Liderin konumunun gücü: Ekibin performansını ve iş yapış şeklini değerlendiren lider, ödül ve ceza sistemini kullanır.

3.Görev yapısı: İşin başarılması için standart çalışma kuralları, görev tanımı ve standart, objektif performans ölçekleri vardır (Akt. Buluç, 2016).

2.2.3.2 Evans ve House'nun amaç-yol teorisi. İlk olarak 1970 yılında Martin Evans tarafından ortaya atılan, 1971 yılında Robert House ile geliştirilen bu teori, grup üyelerini hedeflerine ulaştırmak için liderlere rol model sağlamaktadır. Liderlerin ekibi motive ederek görevlerini yerine getirmeleri, ekibin memnuniyet ve motivasyonunu arttırmaları için belirli liderlik davranış özelliklerini göstermeleri gerekmektedir.

Yol amaç teorisi, grup ve görev özelliklerine göre destekleyici (ilişki yönelimli), yönlendirici (görev yönelimli), katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere dört çeşit liderlik davranış özelliği içermektedir (Yukl, 2010, s. 169):

1.Destekleyici liderlik özellikleri: Ekibin ihtiyaçlarını dikkate alır ve ekip içerisinde dostluğa dayalı ortam oluşturmak için çalışır.

2.Emredici-Yönlendirici Liderlik: Ekip üyelerinin nasıl çalışmaları gerektiğini ve neler beklendiğini bilmeleri sağlanır. Bunun için zaman yönetimleri planlanır, rehberlik edilir ve kuralların izlenmesi sağlanır.

3.Katılımcı liderlik: Lider ve grup üyeleri arasında sürekli dayanışma ve iletişim vardır. Grup üyelerinin fikirleri dinlenir ve uygulanır.

4.Başarı Yönelimli Liderlik: Hedef ve performans odaklıdırlar. Mükemmellik isterler. Grup üyelerinin yüksek performans göstermeleri için onlara güvenirler (akt. Buluç, 2016, s. 57).

2.1.3.3 Hersey-Blanchard liderlik modeli. Model 1969 yılında Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Teori, liderlik rolleri üzerinde durmaktadır. Grup üzerinde liderliğin etkili olmasını sağlayan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

- Liderin yetkinleri
- Olumlu-olumsuz olaylar karşısında vermiş olduğu tepkiler
- Grup üyelerinin deneyimleri (Buluç, 2016, s. 56).

Bu teori ayrıca dört farklı liderlik biçimi tanımlanmıştır:

- Otoriter (görev odaklı, ilişki düzeyi düşük)
- Eğitici (görev odaklı, ilişki düzeyi yüksek)
- Destekleyici (ilişki düzeyi yüksek, düşük görev)
- Yetki devredici (ilişki düzeyi düşük, düşük görev)

Bu model, olgunluk kavramını çalışanların iş tecrübeleri, yetenekleri, sorumluk alma istekleri konusunda kullanmaktadır. Hershey ve Blanchard, araştırma sonuçlarında dört tip liderlik davranışı tanımlamıştır (URL_1, 2015):

1.Emreden (anlatıcı) Liderlik Biçimi: Liderlerin çalışanlarına yapılacak işin tüm detayları ile anlattığı liderlik tarzıdır. Hershey ve Blanchard bunu, "yüksek görev, düşük ilişki" şeklinde tanımlamışlardır. Bu liderlik biçimi tecrübesi az ekipler için uygundur.

2.İkna Edici Liderlik Biçimi: Liderin ekip üyelerine alınan kararların sebeplerini detaylı bir şekilde anlattığı liderlik tarzıdır. "Yüksek görev, yüksek ilişki" şeklinde tanımlanan liderlik biçimi, iş anlamında hevesli ancak tam olarak yerine getiremeyecek potansiyelde ekipler için uygundur.

3.Katılımcı Liderlik Biçimi: Liderin işin süreçleri ile ilgili tün detayları ekibi ile paylaştığı, ekibi tüm sürece etkin bir şekilde dahil ettiği liderlik biçimidir. "Yüksek ilişki, düşük görev" olarak adlandırılan yaklaşım, tecrübesi, yeteneği yüksek isteksiz ekipler için uygundur.

4.Temsil Edici Liderlik Biçimi: Lider ekibine karşı karar alma ve uygulama konusunda otorite uygular. "Düşük görev, düşük ilişki" şeklinde ifade edilen liderlik biçimi, sadece belirli seviyeye ulaşmış ekipler için uygundur.

2.2.3.4 Vroom-Yetton yaklaşımı-normatif karar teorisi. 1973 yılında Vromm ve Yetton tarafından geliştirilen normatif karar teorisi, daha önce incelenen durumsallık teorilerinden farklı olarak liderlerin karar verme süreçlerini incelemektedir. İlerleyen dönemde Vroom ve Jago tarafından normatif karar teorisi içeriğine göre dört temel karar verme metodu ile açıklanmıştır. Birincisi, liderin karar süreçlerini tek başına verdiği ye da katılımcıları çok az dahil ettiği "otokratik modeledir. İkincisi liderin grubun fikrini alarak karar aldığı ancak son kararı kendisinin verdiği "danışmalı model"dir. Üçüncüsü liderin grup içerisinde yaşanan problemlerin çözümü için uzlaşmayı önemsediği "grup modeli" dair. Dördüncüsü ise tüm ekibin karar sürecine dahil edildiği ve kararların ortak alındığı "katılım modeli"dir (Afsaneh, 2009, s. 77, akt. Buluç: 2016, s. 56).

Ortak karar alınması ile ilgili otokratik liderlikten katılımcı liderliğe kadar beş düzeyde ifade edilmektedir (URL_1, 2015):

1.*Otoriter Lider:* Lider, geri bildirim ile edindiği bilgileri kullanarak, sorunları çözümler ve kararı kendisi verir.

2.*Otoriter Lider:* Lider, ekip üyelerinden gerekli bilgileri alır ve sorunun çözümüne karar verir. Ekibin rolü, sorunun çözümlenmesi için gerekli bilgileri ortaya çıkarmaktır.

3.*Danışan Lider:* Lider, grup üyelerini bir araya toplamadan, bireysel olarak fikirlerini alır ve paylaşır. Sonuçta kararı kendisi verir.

4.*Danışan Lider:* Lider, tüm ekip ile sorunu paylaşır ve toplu olarak onların fikirlerini öğrenir, ancak son kararı kendisi verir.

5.*Katılımcı Lider:* Lider ekibi ile sorunu paylaşır. Liderin görevi geri bildirimleri dinlemektir. Sonuç için kendi önerisi konusunda gruba baskı yapmaz. Bu liderlik tarzında amaç, grubun benimsediği en verimli çözüm yolunu bulmaktır.

Bu teori, ekibi sürece dahil etmek, ortak kararların alınmasında liderin izlemesi gereken stratejiyi araştırır. Modelde iki dinamik vardır. Birincisi, ekibin kararlar konusunda etkisi olmaması, ikincisi ise karar sürecinde çalışan katılımının ve bağlılığının sağlanmasıdır (Buluç, 2016, s. 56).

2.2.4 Yeni yaklaşımlar

2.2.4.1 Vizyoner liderlik. Vizyoner liderlik, grubu etkileyip harekete geçirebilen ve başarıya götüren vizyonları oluşturabilme, paylaşabilme yeteneğidir (Erçetin, 2000). Vizyoner liderlik davranışı, kurumu amaçlarına ulaştırmak için vizyonu ekibi ile oluşturan, davranışları ile motive edip ekibin ilham kaynağını oluşturan kişidir (Küçük & Demirtaş, 2016). İlham kaynağı olabilmek, vizyoner liderlik tarzını en iyi destekleyen duygusal zekâ kazanımıdır. İlham kaynağı olabilmeyi özgüven, destek ve olumlu iletişim ile kullanabilen vizyoner liderler, ortak amacı çalışanlarının değerleri ile gerçekleştirir (Barutçugil, 2013). Vizyoner liderlik fikir, iletişim, birlikte hareket etme, aksiyon alma süreci olarak da tanımlanabilir (Westley & Mintzberg, 1989). Vizyoner liderler, kişisel hedefleri net olan, empati kurabilen, vizyonlarını geliştirip ekiplerine bu vizyonun gerçekleşmesi için doğru iletişimi kurarak harekete geçiren liderlerdir. Vizyonun net ifade edilmesi, ekibi harekete geçirir ve başarıya ulaştırır (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014).

2.2.4.2 Karizmatik liderlik. Karizma kavramı Max Weber tarafından "kutsal özel bir güç" olarak "mucize gerçekleştirme yeteneği" veya "gelecek olayları tahmin etme" olarak ifade edilmiş ve teolojiden sosyoloji bilimine kazandırılmıştır (Saylı, Baytok, 2014, s. 117). Weber karizma kavramını yasal yetkiler ile değil, liderin kişisel yetenekleri ile izleyenlerini etkileme gücü olarak açıklanmaktadır. Karizmatik liderlik kişisel yetkinliklere bağlıdır. Grup üyeleri liderin kişisel özelliklerinden etkilenirler ve güven duyarlar. Karizmatik liderlerin grubu etkileme güçleri sebebi ile grubu dinamik tutarlar, ilham verirler (Okçu, 2011, s. 440). Weber karizma kavramını beş temel bileşen ile açıklamaktadır. Bunlar, kişisel yetenekler, sorunlar karşısında problem çözme, grubu etkileyebilme gücü, yenilikçi fikirler üretebilme yeteneği ve grubun etkileşimini sağlama olarak sıralanabilir (Saylı, Baytok, 2014, s. 117).

Karizmatik liderler olağanüstü durumlarda ortaya çıkarlar ve takipçileri tarafından krizden kurtaracak lider olarak tanımlanırlar. Risk alma yeteneği yüksek, yenilikçi fikir bulabilen, fikirlerini yayarak grubu etkileyebilen karizmatik liderler

sorunu çözerek takipçilerine güçlerini göstermiş olurlar (Saylı ve Baytok, 2014, s. 121).

Karizmatik liderin gücü sorunlar giderildikten sonra kontrol edilmez ise, karizmatik liderliğin yıkıcı olma özelliği ortaya çıkabilir. Çalışmalarda, "yıkıcı liderlik" olarak incelenen liderlik tarzı da bulunmaktadır. Farklı araştırmalarda "zehirleyici liderlik" olarak da tanımlanan bu liderlik tarzında, liderin takipçileri ile olan ilişkisi yıkıcı boyuttadır. Yıkıcı lider, farklı bir ifade ile "kendini beğenmiş, başkalarını dinlemeyen, küçük gören, izleyicilerini başkalarının yanında küçük düşüren, onlara saygı duymayan" lider özellikleri göstermektedir (Koçel, 2015:686). Karizmatik liderlerin yaşayabileceği bir diğer olumsuz durum "Hubris Sendromu" olarak bilinen sendromdur. Bu sendrom yüksek güce sahip olan liderin uzun süre gücünü kullanması, başarılı performans göstermesi ve tek karar vericinin kendisi olması nedeni ile görülebilecek rahatsızlık olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015, s. 699).

2.2.4.3 Etkileşimsel liderlik. Etkileşimci liderlik, ortak hedefe ulaşmak için lider ve ekibi arasındaki etkileşime dayanmaktadır (McCleskey, 2014, s. 122). Temelinde lider ve çalışanlar birbirleri ile etkileşim halindedir (Özyılmaz, Ölçer,2008:130). Lider, hedefe ulaşmak için ödül sistemini kullanarak ekibin yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. Performansa dayalı bu sistemde, çalışan istenilen düzeyde başarı gösteremez ise cezalandırılır.

Etkileşimci veya transaksiyonel liderlik, koşullu ödül, imtiyazlı yönetim ve ilgisiz liderlik olarak üç temel boyutta incelenmektedir.

- Koşullu Ödül: Lider ortak hedef ve amaçları belirler, gerçekleştiren çalışanların sonuçta ne şekilde ödüllendirileceğini önceden açıklar. Koşullu ödül, destekleyici bir hedefleme olarak nitelendirilir. Koşullu ödül sisteminde çalışanlar gözlemlenir ve sürekli olarak olumlu-olumsuz geri bildirim verilir (Bakan vd., 2015, s. 204)

- İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetimde etkin ve etkin olmayan iki temel boyut bulunmaktadır. Bu süreçte yönetici tüm süreçlerle ilgilenmez ve direkt olarak ilgilenmez. Ancak, olumsuz bir durum olduğunda müdahale eder. Çalışan performansının düşük olduğu zamanlarda tercih edilmektedir. Lider, sorunların ortaya çıkmaması için yönetsel becerilerini göstermez, ancak sorun ortaya çıktığında, ekibinden çözüm önerisi bekler (Yavuz, Tokmak, 2009, s. 18).

- İlgisiz Liderlik Yaklaşımı: Bu liderlik tarzında lider ekibi ilgilenmez. Bu tarz liderlik özellikleri olmayan yöneticilerde izlenmektedir. Bu liderler sorumluluk almaz ve karar almayı tercih etmezler. Liderlik davranış özellikleri göstermez ve ekibi ile iletişim kurmaz. (Okçu, 2011, s. 447).

2.2.4.4 Dönüşümsel (transformasyonel) liderlik. Bernard M. Bass liderliğin geniş tanımını ve uluslararası geçerliliğini kapsayan çalışmalar yapmıştır (Bass, 1985, s. 1997). Dönüşümcü liderler bıraktıkları etki sonucunda çalışanları üzerinde güven sağlar ve kurumsal bağlılığı sağlarlar (Singh, 2015, s. 753). Hedefler koyan ve ortak hedeflerin özümsenmesini sağlayan, çalışanların yeteneklerinin gelişmesi için uygun ortamlar yaratarak içsel motivasyonu artıran, iş yapış şekillerinin daha iyiye gitmesi için uğraşan ve kurum kültürünün benimsenmesi için çaba gösterendir (Özyılmaz ve Ölçer, 2008, s. 132). Bass ve diğer araştırmacılar dönüşümcü liderleri ekibinin kişisel özelliklerini keşfeden, gelişmeleri için teşvik eden ve kapasitelerinin tamamını kullanmaları için teşvik eden (Yılmaz, 2011, s. 79).

Dönüşümcü liderlik kavramı Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez J.V. Downtown tarafından 1973 yılında tanımlanmıştır. Ancak, literatüre 1978 yılında J. McGregor Burns'ün "Leadership" adlı kitabı ile kazandırılmıştır.

Burns'ün dönüşümcü liderlik kavramında başlangıcı Max Weber' in karizmatik liderlik kuramı ile açıklanmıştır. Daha önceki çalışmalar lider ve çalışan davranışlarını araştırırken Burns kuramında aralarındaki ilişki ve etkileşimi inceleyerek yer vermiştir (Metcalfe ve Metcalfe, 2001: 2; Northouse, 2004: 169-179; Güney, 2015, s. 410-411). Sonrasında, Bass ve House tarafından yönetim ve organizasyon başlığında incelenmeye başlanmıştır (Aslan, 2013, s. 129). Orijinal ismi "transformational leadership" şeklinde karşılaştığımız dönüşümcü liderlik, farklı çalışmalarda karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve yeni liderlik olarak tanımlanmıştır (Pawar & Eastman, 1997, s. 83). Dönüşümcü liderlik, Bass (1990)'a göre çalışanlarının ortak hedef için, motivasyonlarını artıran kişidir. Den Hartog ve diğerleri (1997)' e göre dönüşümcü liderlik, çalışanlarına vizyon katan, kurum kültüründe değişiklikler yaparak çalışanların potansiyellerini kullandıklarında daha yenilikçi çalışabilecekleri konusunda cesaretlendiren liderlik tarzıdır. Yukl (1998), dönüşümcü liderliği grubun ortak hedef ve stratejiler için birlikte hareket etmek olarak açıklar.

Schermerhorn ve diğerleri (2000) dönüşümcü liderlik, liderin kurumun misyonu ve vizyonu belirlediğinde, ekibin çıkarlarını üst düzeye çıkardığında gösterilen liderlik

özelliğidir. Celep (200424)' e göre dönüşümcü liderler ekibine ahlaki değer ve yüksek ideal güdüleyen kişilerdir. Dönüşümcü liderleri, coşku ve motivasyon sağlayarak başarma özlemi güdüleyen liderlik kuramıdır (Gooty, Connelly, Griffith & Gupta, 2010, s. 979). Dönüşümcü liderler, hedeflere ulaşmak için yenilikleri kabul eder ve dinamik bir örgüt vizyonu oluştururlar (Pawar & Eastman, 1997, s. 85). Dönüşümcü liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berber, 2000, s. 36; Celep, 2004, s.71-73; Güney, 2015, s. 417).

Dönüşümcü liderler standartları değiştirecek cesaret sahiptirler. Standart yöntemleri ve düşünceleri değiştirmek için mücadele ederler.

- Çalışanlarının sahip olduğu yetenekleri fark etmelerini sağlayarak, motivasyonlarını arttırır.
- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim olarak tanımlarlar.
- Dönüşümcü liderler, kurum kültürünü yaratmak ve benimsetmek için çalışırlar.
- Dönüşümcü liderler, çalışanlarına güvenirler.
- Dönüşümcü liderler, değişim süreçlerinde motivasyonu sağlarlar.
- Dönüşümcü liderlik kurumun her seviyesinde iletişim kurarak dönüşümü gerçekleştirir.
- Dönüşümcü lider, eğitimi önemser ve ekibinin gelişimi için uygun ortamlar yaratır. Öğrendikleri bilgileri kullanmaları, farklı düşünmeleri için teşvik ederler.
- Dönüşümcü liderler, hedeflerinin peşinden koşan mücadeleci özelliktedirler.

Dönüşümcü lider olabilmek için, liderin kurum kültürünü, ortak hedef ve amaçları hissettiren, bu ortak hisleri uygulanması için ekibini motive eden liderlik özellikleri sergilemesi gerekmektedir. Bu özelliği ile liderler karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanlarına ilham kaynağı olurlar. (Bolat ve diğerleri, 2009, s. 209; Erol, 2012, s. 39). Dönüşümcü liderliğin karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi şeklinde dört temel boyutu bulunmaktadır (Bolat vd., 2009, s. 209).

- Karizma veya İdealleştirilmiş Etki: Dönüşümcü liderliğin temel boyutudur. Liderin çalışanlarına ortak vizyon ve misyon kazandırması olarak tanımlanmaktadır. Bu ortak bilincin kazandırılması idealleştirilmiş etki olarak tanımlanır. Bu davranış özelliği ile lider, çalışanın güvenini kazanır, bağlılığı artar.

• İlham Verme: Dönüşümcü liderler, çalışanlarının yaptıkları işi daha anlamlı hale gelmesi için, ilham verme ve motivasyonlarını yükseltme çabasını gösterirler. Kurum bilinci, iş yapma sevinci oluşturmak için çalışanlarının organizasyon içinde aktif olmalarını sağlarlar. Gelecek vizyonun oluşması için birlikte hareket etmelerini sağlarlar. İdealleştirilmiş etki liderliği ve ilham verme özelliği bir araya geldiğinde "karizmatik ilham verici liderlik" olarak tanımlanır (Saylı ve Baytok, 2014, s. 127).

• Entelektüel Uyarım: Liderler, çalışanlarına yaratıcı ve yenilikçi düşünce için motive ederler. (Northouse, 2004, s. 169-179). Dönüşümcü liderler, yeni düşünce ve fikirler ile çalışanlarının eski ve mevcut durumu karşılaştırmalarını, problemler karşısında yeni çözümler üretmelerini ve yeni fikirler konusunda cesaretli olmalarını sağlarlar. (Erkutlu, 2014, s. 86).

• Bireysel İlgi: Dönüşümcü liderler bireysel olarak çalışanlarını destekler, mentorluk yaparak gelişimlerine destek verirler. Birebir diyalog ile gelişim süreçlerini takip ederler. (Saylı ve Baytok, 2014, s. 127). Bireysel ilgi, liderin çalışanlarına eşit mesafede davranması ve gerektiğinde bir lider gibi davranmaları konusunda cesaretlendirmesidir. (Güney, 2015, s. 416). Dönüşümcü liderler topluma kattıkları kişiler nedeni ile toplulukların yapısı konusunda oldukça önemlidir. Bireyleri, fikirlerini ifade eden, amaçları için mücadele veren, ortak amaç için çaba göstermelerini desteklemeleri toplumun dinamikliğinde katkıları büyüktür. Bir anlamda toplumsal mimarlardır. Bireyleri adeta yeniden yaratmaktadırlar. Ortak amaç ve duygular ile hareket edilmesi üst düzey başarıya ulaştıracaktır (Barutçugil, 2014, s. 91-92). Dönüştürücü liderler bireysel ilgilerinin sonucunda çalışanları tarafından "bizden biri" olarak tanımlanırlar (Singh, 2015, s. 753). Bass ve arkadaşları araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranış özelliklerinin geleneksel liderlik özelliklerini de incelediğini ve tüm aşamaları kapsayan yeni bir yaklaşım olarak "tam alan liderliği" alanında çalışma yapmışlardır (Saylı ve Baytok, 2014, s. 127).

Dönüşümcü liderliğin açıklanan boyutlarından sonra tanımlamak gerekir ise (Yılmaz, 2011, s. 81):

-Ortak bir vizyon geliştirme

-Vizyon ve hedefleri gerçekleştirmek için grup üyeleri ile stratejiler oluşturma, vizyonun gerçekleşeceğine olan inancını, güveninin gösterme

-Başarıları takdir etme, birlikte kutlamalar yapma

-Rol model davranışlar sergileme

Dönüşümcü ve etkileşimci liderin ortak özellikleri ve farklılıklarının anlaşılması için Bass çalışma yapmıştır.

Şekil 4.'te etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri detaylandırılmaktadır (Okçu, 2011, s. 449):

Etkileşimci (İşlemci) Lider	Dönüşümcü Lider
Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirmeyle kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir. **Boşlukları kullanarak yönetir (aktif)**: Kural ve standartlardan sapmaları araştırır, bunları gözler ve doğru adımlar atar. **Boşlukları kullanarak yönetir (pasif)**: Standartlar mevcut şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder. **Liberal**: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.	**Çevresindekilere örnek olma**: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, vakarı aşılar, sevgi ve güveni kazanır. **İlham verecek motivasyon oluşturur**:Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır, basit bir dille önemli amaçları açıklar. **Entelektüel istek sağlama**: Zekâyı, akılcılığı yüceltir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözer. **Herkesle özel ilgilenme**: Kişilere dikkat eder, her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar ve fikirler verir.

Şekil 4 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Kaynak: Okçu (2008)

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarının ayrışan ve ortak özellikleri olmakla birlikte birbirlerine yakın yaklaşımlardır. Grup üyelerinin üzerinde etki bırakan başarılı liderler her iki yaklaşımı benimseyip uygulamaktadır. Lider, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini benimseyerek gerekli durumlarda uygulayabilir.

Günümüzde kurumların fark yaratan liderlik modelleri ile örgütsel bağlılığı artırmaları hedeflenmektedir. Rol model olan liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermesi beklenmektedir. Çevik yönetim prensiplerini benimsemesi gerekmektedir. Kısa zamanda hızlı çözümler üretebilmelidir. Bu liderlik yeteneği, ekibi etkileme, motive etme, grubun başarısına katkı sağlama yeteneğini bir arada bulundurmalıdır. Dönüşümcü liderlerin davranışı, ortak vizyon oluşturarak, grup hedeflerinin ekip tarafından benimsenmesini teşvik etme, çalışanların işlerini isteyerek yapmalarını sağlayarak, yüksek performans ile bireysel ve zihinsel teşviktir. Ekibinin motivasyonunu artırıcı davranış özellikleri göstererek yüksek performans elde etmeli ve çalışanların kişisel-profesyonel gelişimlerine destek olmalıdır.

Dönüşümcü Liderlik Davranışları aşağıda açıklanmıştır:

Ortak Vizyon Oluşturma: Dönüşümcü liderler, hedefledikleri olguyu, işe başladıkları zaman o işin sonucunda ulaşmak istedikleri noktayı belirterek ortak

vizyonu oluştururlar. Bu vizyon açık ve net ifade edilmelidir. Gelecek için ortaya konulan ortak vizyonun ekip tarafından içselleştirilmesi sağlanarak vizyonun ortak vizyon haline getirilmesi sağlanmalıdır. Böylece dönüşümcü liderler, ortak vizyon için çalışanlarını harekete geçirmelidir.

Uygun Rol Model Sunma: Dönüşümcü liderlerin ortaya koymaları gereken en önemli özelliklerinden birisi de rol model olabilmektir. Davranışları, kişisel özellikleri, iş yapış şekilleri, hedefe uygun davranışlar ile çalışanlarına rol model olmalıdır. Uygun rol model olan liderler, ekip ile uyumlu çalışmakla birlikte, ortak vizyonun tüm ekip tarafından benimsenmesini sağlayacaktır. Böylece, dönüşüm tüm ekip tarafında gerçekleşecektir.

Grup Hedeflerinin Benimsenmesini Teşvik Etme: Ekip ruhunu canlı tutarak, iş birliğine özendirmelidir.

Yüksek Performans Beklentisi: Dönüşümcü liderler ekiplerini çok iyi tanıyan, ekibin potansiyellerini bilen ve çalışanların neler yapabileceğini bilen liderlerdir. Çalışanların performanslarını artırmak için, ekibe güven hissettirerek motivasyon ile ekibi yönlendirmelidir. Böylece tüm ekipten yüksek performans beklentisi karşılanacaktır.

Bireysel Destek: Birey olmak hayatımızın bir bütünüdür. Bu nedenle iş hayatındaki bireysel motivasyonumuz oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderler çalışanların bireysel motivasyonu arttırmak için destek olarak ekip ile özdeşleşmesini kolaylaştırmalıdır. Bunun için, ekipteki herkese eşit mesafeli, saygılı davranarak, kişisel gelişimlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.

Zihinsel Teşvik: Dönüşümcü liderler tüm çalışanlarına zihinsel özgürlük sağlayarak yaratıcılıklarını keşfetmelerini sağlamalıdır. Yenilikleri keşfetmeleri, performanslarını artırmaları için yaratıcı yol bulmaları için teşvik etmelidir.

Hizmet sektörünün temel taşı çalışanlardır. İnsan olgusu ile iş yapan bu sektörde, çalışanların teşvik edilmesi, kurum kültürü ile hareket ederek örgütsel bağlılıkları artırmaları, farklı yaş gruplarının da bulunduğu ekiplerde birlikte yol alabilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırmamızda incelediğimiz Bankacılık sektörü, insan odağında olan bir sektör olması nedeni ile dönüşümcü liderler oldukça önemlidir. Çalışanın performansı, Bankaların ortak vizyonlarını yansıtmaları, müşterilerine en iyi hizmeti verebilmeleri için oldukça önemlidir

Bölüm 3

Kuşak Kavramı

Kuşak kavramın başlangıcı, İbn-i Haldun tarafından ilk kez dile getirilmiş, Batı dünyası çalışmaları ile modernleşmiştir (Acılıoğlu, 2015, s. 19).

Kuşak teorisi (ya da kuşakların sosyolojisi) kavramı tarihte ilk olarak 1923 yılında Karl Mannheim tarafından "Problem of Generations" isimli araştırmasında dile getirilirmiştir. 1952 yılında tekrar incelenen çalışmada, kuşak kavramını sosyo-tarihsel bir açıdan incelenen sistematik ve kapsamlı çalışma olduğu bilinmektedir (Pilcher, 1994). Mannheim ise kuşak kavramını tanımlarken "belirli bir zaman diliminde önemli tarihsel olayları yaşamış belirli bir yaştaki insanların oluşturduğu bir grup" olarak ifade etmiştir (Mainnheim, 1952). Türk Dil Kurumu ise (TDK) kuşak kelimesini, "yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, kuşak, batın ya da jenerasyon" olarak tanımını yapmıştır.

Neil Howe ve William Strauss tarafından kuşak teorisi ile ilgili farklı bir teori geliştirilmiştir. Bu teori, kuşak döngüsünü Amerika tarihi ile araştırmakta, farklı bir bakış açısı sebebi ile ilgi çekmiş ve cesur yaklaşımı sebebi ile beğenilmiştir. Ancak, araştırmaların eksik olması ve kuşak farklılıkların abartılması sebebi ile eleştiri konusu olmuştur (Wikipedia).

Ron, Raines ve Filipczak (2013) "Generation at Work" isimli kitaplarında kuşakları; gelenekçiler (1943 öncesi), bebek patlaması (1943-1960), X kuşağı (1960-1980), Y kuşağı (1980-2004) vc 2004 vc sonrasında doğan grup isc Z kuşağı olarak isimlendirmektedir. Bu farklılıkların belirlenmesi kuşaklar arasındaki farklı noktaların açıklanabilmesi için önemlidir (Levickaitė, 2010). Ancak Dünya'daki tüm farklılıkları düşünecek olur isek kuşakların tarihlerini tam olarak belirlemek güçtür (Cramer, 2014). Ayrıca, kuşaklara belirli tanımlamalar yapılarak X kuşağının uzmanlık alanının belirlenmesi ya da Y kuşağının çok çalışkan olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Tanımlamaları yaparken kuşakların belirli bazı özellikleri ve çevresel faktörleri de göz önüne alınarak kavramsallaştırılması araştırmalar için daha faydalı olacağı düşünülmektedir (Filipczak, 2013).

Kuşaklar arasındaki farkları temel noktalar Tablo-8'de detaylandırılmıştır.

Tablo 7

Kuşakların Temel Özellikleri

	Doğum Tarihi	Sosyal Çevre	Teknolojik Çevre	Davranış	Tarihsel Çevre	
					Dünya	Türkiye
Sessiz Kuşak	1925-1943	"Korkmanız gereken tek şey korkunun kendisi"	TV'nin doğuşu	Mali anlamda tutucu, disiplinli, otoriteye saygılı, kurallara uyan, sadık, babaerkil, riskten kaçınan, çok çalışan, sisteme güvenen	II. Dünya Savaşı, ekonomik buhran	Cumhuriyet Dönemi
Bebek Patlaması	1943-1960	"Bir hayalim var"	Radyonun altın çağı	Hırslı, kural tanımaz, rekabetçi, refah düzeyi yüksek, kişisel gelişim, zaman baskısı, çalışmak için yaşayan, daima genç	İnsan Hakları	İhtilal – çok partili dönem
X Kuşağı	1960-1980	Evde yaşayan, aile ya da çocuk sahibi olmayı kariyer ilerlemesinin sonrasına bırakan	Ev bilgisayarında araştırma yapan, video oyunlarının arttığı ve interneti sosyal ve ticari amaçla kullanma	Bağımsız ve kendine güvenen, şüpheci, teknolojiye adapte, otoriteye güvensiz, informal, liyakata dayalı liderlik, iş/yaşam dengesini gözeten.	Berlin duvarının yıkılması, SSCB'nin yıkılması gibi deneyimlerle şekillenen	Sağ – sol çatışmaları
Y Kuşağı	1980-2004	Olaylar, liderler ve trendler tarafından şekillendirilme "just do it", "mesajınız var"	Teknoloji, girişimciler	İyimsel, teknoloji ile yaşayan, iyi eğitimli, kişisel destek isteyen, dışsal geri bildirim bekleyen, takım oyuncusu/sosyal network üyesi, aileye düşkün, iş ve yaşam dengesi isteyen	1960'lı yılların karşıt kültürünü sona erdirme ve günlük olaylardan ziyade teknoloji ile daha çok ilgilenme, Körfez Savaşı, 11 Eylül Saldırıları	Terör Refah ve kriz dönemleri
Z Kuşağı	2004-…	Sürekli online, takmak adlarla (nick name) yaşayan	Tamamen teknolojik iletişim		Zaman ve mekân sınırı olmaksızın dünya çapında network	

Kaynak: (Levickaaite, 2010), (Topçuoğlu, 2005), (Feerira, 2013)

Kuşak Kavramı ile ilgili çalışmalar yapan Strauss ve Howe (1992)'a göre kuşak kavramından bahsedilebilmesi için, ortak değerlerin bir arada olması gerekir. İlgili dönemin sosyo-kültürel, tarihsel koşullardan etkilenmek ve ortak değer yargılarına sahip olmak ve bu etkileri yaşamda hissetmek gerekir. Bu ortak etki ve değer yargıları diğer kuşaklarda izlenmeyen özelliklerdir (Toruntay, 2011, s. 131).

Kuşaklar arasındaki farklılıkların sebebi, ebeveynlerinin yetiştirme tarzı, bulundukları ortam, ekonomik, sosyo kültürel farklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar kuşaklar arasında iş, eğitim ve sosyal hayat farklılıklarına sebep olmaktadır. Lower (2008) kuşakların kendilerine özgü davranışları, güçlü-zayıf yönleri ve farklı bakış açıları olduğunu vurgulamıştır (Yüksekbilgili, 2015, s. 260).

Mannheim'e göre kuşakların varlığı toplumun bazı özelliklerine dayanmaktadır.

1) Toplumun döngüsünde yeni üyelerin doğması, eski kuşakların yok olması
2) Kuşak üyelerinin varlığının belirli bir tarih aralığı ile sınırlı olması
3) Kuşaklar arasında sosyo kültürel mirasın devamlılığı ve diğer kuşaklara geçiş olması

Kuşak kavramın incelenirken Dünya'nın farklı yerlerinde yaşayan aynı yaş dilimindeki kişilerin farklı davranış özellikleri göstereceği unutulmamalıdır. Aynı yıl doğmalarına karşılık çocukluğunu doğal su kaynakları kısıtlı olan Afrika yaşayan bir çocuk ile, Afganistan 'da savaşta büyüyen çocuk, ABD veya Avrupa' da yaşayan aynı kuşak dilimine ait bireylerin olaylara bakış açıları, çalışma şekillerinin farklılık göstereceği unutulmamalıdır.

3.1 Kuşakların Sınıflandırılması

3.1.1 Sessiz kuşak (gelenekseller) – 1925 – 1945. Gelenekseller, genel itibariyle 1925 ile 1945 yılları arasında doğan 1929 yılında başlayarak 1930'lu yıllarda süren Büyük Ekonomik buhran ile II. Dünya Savaşı gibi tüm dünyaya etki eden olayları gören kuşak olarak ifade edilmektedir. Bu kuşak aynı zamanda günümüzün ekonomik sisteminin adımlarını atan kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015, s. 426). Ayrıca bu dönemde doğan ve savaşa gidemeyecek kadar küçük olan kişiler sebebiyle de kuşaktaki bireylere Sessiz Kuşak da denildiği bilinmektedir (Arar, 2016, s. 94).

1925-1945 yıllarında doğan kişileri tanımlayan kuşak, geleneksel şekilde büyüyen, savaş yıllarını yaşayan, iletişim aracı olarak radyoyu bilen kuşak olarak tanımlanmaktadır. Savaş döneminde yaşamış olmaları sebebi ile az ile yetinen, ücret pazarlığı yapmayan bu kuşak "sessiz" olarak nitelendirilmektedir (Kebeci, 2011, s,. 33). Dünya'da II. Dünya Savaşı, Büyük Buhran, Kore Savaşı, Ekonomik Kriz; Türkiye'de ise Cumhuriyet dönemi gibi önemli gelişmeler bu döneme denk gelmektedir. Bu kuşakta yaşayanların çocukluk dönemi, genel bir ekonomik sıkıntı dönemine denk gelmektedir. Otoriteye saygılı, disiplinli, sadık olan bu kuşak iş hayatında grup çalışmasına yatkın, fedakâr, kıdem odaklı performans gösteren ve yoğun çalışma temposuna yatkın bireylerden oluşmaktadır (Hatfield, 2002, s.72).

1925 ile 1945 yılları arasında dünyaya gelen kuşak oldukça zorlu olaylarla karşı karşıya gelmişlerdir. Başta ekonomik krizler ve savaşlar bu olayların başlıcalarıdır (İşçimen 2012, s. 4). Bu kuşaktaki kişiler savaşı ve savaşın zorlukları ile sıkıntılarını görmüşlerdir. Bununla birlikte barışın ne kadar önemli olduğunu kavramışlardır. Ekonomik buhranı ile karşıya kalmaları yiyeceğin ve giyeceklerin ne kadar önemli olduğunu anlamalarına neden olmuştur (Akçakanat, vd., 2017, s. 40).

3.1.2 Baby Boomers kuşağı – 1946 – 1964. Bebek Patlaması Kuşağı adını II. Dünya Savaşı ardından 1946 yılından 1964 yılına kadar olan dönemde bebeklerin doğma oranlarındaki hızlı bir artıştan almıştır (Zencirkıran, 2016, s. 171). Özellikle bu dönemde Türkiye'nin II. Dünya Savaşı'na katılmaması sebebiyle Türkiye'de bebek patlaması kuşağı ile karşı karşıya kalınmamıştır. Günümüz koşullarında bu kuşaktaki bireyler 55 ile 73 yaşlarında olmaları sebebiyle iş hayatını sürdürmekte ve bununla birlikte iş hayatındaki en yaşlı kişiler olmaktadır. Bu dönemdeki bireylerin genel olarak ekonomide önemli gelişmelere ve büyümelere rastlamış olması bu kişilerin açık fikirli, özgüvenli, fedakâr ve iyimser olmalarına neden olmaktadır (Arslan ve Polat, 2016, s. 264). Bu kuşaktaki bireylerin sahip oldukları özellikler şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2010, s. 41):

- Çok çalışarak az üretim gerçekleştiren
- İdealist
- İşkolik
- Rekabetçi
- Saygı duyulmak ve tanınmak istenen,
- Çalışmak için yaşayan
- Duygusal
- Kanaatkâr
- Otoriteye bağlı olan

II. Dünya Savaşı'ndan sonra doğan yaklaşık bir milyar bebek Baby Boomers olarak anılmakta (Ayhün, 2013, s. 99) televizyonun icadı ile Dünya ile bağlantının başlaması, hak ve özgürlükler için yapılan protestolar, Vietnam savaşı, rock müziğin etkisi bu kuşağı etkileyen temel noktalardır. Sayıları oldukça çok olan bu kuşak, savaş sonrası toplumların şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Hayatta kalabilmek için

kendilerinden sonra gelecek kuşaklara göre oldukça fazla çalışan, itiraz etmeyen, yüksek sabır gösteren bu kuşağın iş hayatına bakış açılarının "çalışmak için yaşamak" olduğu düşünülebilir (Gurlaş, 2016, s. 7).

3.1.3 X kuşağı – 1965 – 1979. 1965-1979 yılları arasında dünyaya gelen kuşağa Patlama Sonrası Kuşak, Bebek İflası Kuşağı, Gölge Kuşağı, Tembel Kuşak, Bumerang kuşak gibi isimlerin verildiği gözlemlenmiştir (Çetin ve Karalar 2016, s. 160). Bunlar dışında bu kuşağa aynı zamanda MTV isminin verildiği de gözlemlenmiştir. Bu ismin verilme sebebi ise bu kuşakta doğan kişilerin MTV televizyonundan etkilenerek büyümüş olmalarıdır. Bebek Patlaması kuşağı ebeveynleri ile kıyaslandıklarında çalışmayı yaşamlarının önemli bir bölümü haline getirmiş oldukları için "Slackers Kuşak" olarak ele alındıkları gözlemlenmiştir (Solmaz, 2017, s. 93-94).

Patlama kuşağı sonrasında "Baby Buster" olarak tanımlanan bu kuşak ayrıca "twenty something" ve "f-you generation" olarak da tanımlanır (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:172). İçinde bulundukları dönemde Dünya'da ve Türkiye'de yaşanan köklü değişimler nedeni ile geçiş kuşa kuşağı, siyasi sağ-sol olayları ile büyümüşlerdir (Acılıoğlu, 2015, s. 26).

1965 ile 1979 yılları arasındaki uşağa X Kuşağı denilmesinin nedeni olarak, reklamcıların hedef kitle olarak belirlemiş oldukları 52 milyon civarındaki Amerikalı genci kodlayabilmesi adına X'i kullanılması gösterilmektedir. Bu ifadenin yaygınlaşmasıysa Dougles Coupland tarafından ele alınan "Generation X: Tales For an Accelerated Culture" adlı romanla birlikte olmuştur. Söz konusu bu roman Bebek Patlaması Kuşağı sonrasında çalışma yaşamına başlayan 20'li yaşlardaki bir grubun hayat mücadelesinden vazgeçmesini ele almıştır.

Bazı kaynaklar, bebek patlaması kuşağından sonra gelen bu kuşağın çocuk doğurmak istememeleri sebebiyle doğum oranlarını düşmesine sebep oldukları için "bebek kırıcı" olarak da tanımlamaktadır (Huichun ve Miller, 2005).

Bebek patlaması kuşağına sahip bireyler için çocuklarının eğitimi ve iyi bir hayat yaşamaları önemlidir. Bu sebeple çalışma saatlerinde çocuklarının bakımı için kreşlerden destek almışlardır. Yoğun iş sonrası ebeveynlerinin yoğun çalışma nedeni ile yaptıkları tartışmalara ve şikayetlere tanık olmuşlardır. Ebeveynlerin bu mutsuzluğu zaman zaman boşanmalara sebep olmuş, bu durum X kuşağının "yarı kardeş" ya da "üvey kardeş" gibi yeni aile tanımlarına alışmak zorunda kalmalarına

neden olmuştur. Çocukluğundan itibaren ailelerinin "okulda/işte başarılı ol", "hayatını kazanmak için benim kadar çalışmana gerek yok" ya da "kendi işinin patronu ol" gibi söylemlerle büyütülmelerine rağmen ekonomik olumsuzluklar döneminde çalışma hayatına başlayan X kuşağı, işine sahip çıkmak için rekabet etmiş ve çok çalışmıştır. Maddi açıdan ise daha önceki kuşaklara göre daha başarısız olan ilk kuşaktır (Marston, 2007). İş hayatında herhangi bir konudan şikâyet etmeyen X kuşağı bulmak zordur. Sürekli olarak kamu düzeni ve işveren tarafından kandırıldıklarını düşünmüşlerdir. Ailelerinin rol modelleri kendi dönemlerinin otoriteye itiraz eden liderleri iken, X kuşağının rol modelleri çevrelerindeki kişilerden ve aile bireylerinden oluşmaktadır. Bu nedenle bağlılıkları kurumlarına değil çalıştıkları kurum/kişilere bağlılık şeklindedir (Marston, 2007). Değişiklikten hoşlanan kuşak mensupları, diğer kuşaklara göre özgürlükçü ve daha bireyci oldukları için kurum bağlılığı gösterememektedir (Wong, Gardiner ve Lang, 2008).

Ebeveynlerinin değişen kariyerleri, kurum küçülmelerine tanıklık etmeleri X kuşağının çalışma hayatındaki değerlerinin ve iş etiğinin değişmesine sebep olmuştur. Prensipleri, "para önemlidir ancak hayatının kontrolünü elde daha önemlidir" şeklindedir (Marston, 2007). X kuşağı için özel hayat kavramı önemlidir ve özel hayatlarına daha çok zaman ayırmayı tercih etmektedir. Çalışma hayatını sadece hayatlarını devam ettirmek için bir aracı olarak görmektedirler (Atkinson, 2011). İş hayatlarındaki öncelik kişisel motivasyon ve yeteneklerini geliştirebilecek alternatifler bulmaktır. Bireyci düşündükleri için otonomi ve esneklik ihtiyaçları yüksek, ancak liderlik gereksinimleri daha azdır. Değişen ve gelişen teknoloji ile büyüyen X kuşağı, çalışma hayatlarında kullanabilecekleri yeniliklere, teknolojik gelişmeleri öğrenme ve uygulama konusunda oldukça isteklidirler (Yu & Miller, 2005).

X Kuşağı, yapısal açıdan bebek patlaması kuşağının işe odaklanma ve iş ahlakını benimsemekle birlikte kişisel başarı ve özgüvenin üzerinde daha çok duran bir kuşak olarak karşımıza gelmektedir. Bununla birlikte karamsar oldukları gözlemlenmektedir. Teknolojide devrim niteliğindeki gelişmelerin yaşandığı bir dönemde doğan X kuşağı fertleri toplumsal olaylara duyarlı, iş motivasyonları fazla, otoriteye saygılı ve kanaatkârdır (Zencirkıran, 2016, s. 174). Kadın haklarındaki gelişmeler, kürtajın yasal hale gelmesi ve doğum kontrol uygulamalarının artış göstermesi X Kuşağının beklenenden az sayıda kişide görülmesine neden olmuştur (Çetin ve Karalar, 2016, s. 159). Ayrıca bu durum bu kuşağın kadınlarının iş yaşamına girmesini daha kolay hale

getirmiştir. Hala iş yaşamında olan bu kuşağın çalışanları ödüllendirme ve terfi olduğu sürece işletmelerine sadık kalmayı sürdürmektedirler (Özer vd., 2013, s. 126).

Teknolojik gelişmelere uyum sağlayan ve kullanan kuşak X Kuşağıdır (1965-1979). Ebeveynlerinin (Baby Boomerslar) aksine iş ve özel hayatlarını ayırmışlardır (Yelkikalan ve Altın, 2010, s. 14). Bu kuşak mensuplarının kurumlarında uzun yıllar çalışabileceği, motivasyonları yüksek, üstlerine karşı saygılı ve sosyolojik olaylara karşı duyarlı oldukları bilinmektedir (Mengi, 2015). X Kuşağı çalışanları takım oyuncusu değildir, kurumlarındaki ekip motivasyonunda yer almazlar ve risk alımları çok düşüktür (Bezirci, 2012, s. 13). Amaç odaklıdırlar, çalışma hayatlarını farklı şekillendirerek farklı çalışma stilleri göstermektedirler (Etlican, 2012: 5). "Bu kuşak üyelerinin çalışma stilleri, direkt yönetilmeden ancak kendi özgürlüklerini kullanarak açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır" (Buckley vd., 2001, s. 81).

Çalışma Yaşamında X Kuşağı: İş hayatları ve özel hayatları arasında dengeyi amaç edinen X kuşağı üyeleri, disiplinli çalışma tarzlarını sürdürmektedir. Günümüz teknolojilerinin büyük bir bölümünü bu kuşak uygulamış olmasına rağmen, teknoloji kullanımında Y kuşağını yakalayamamıştır (Toruntay, 2011, s. 72-74). Bu kuşağın iş hayatı konusundaki prensibi kendisinden önceki kuşaklardan farklı olarak "yaşamak için çalışmak" olarak ifade edilmektedir.

1980'lerde teknolojinin global olarak gelişmesi, bu kuşak mensuplarının Dünya'daki gelişmeleri takip etmesi ile diğer kuşaklara göre global düşünebilen ilk kuşak olmuşlardır. Değişime ve gelişime açık olmaları sebebi ile kurumlarında global, yenilikçi değişimlere ışık tutmuşlardır (Reeves ve Oh, 2008: 301). Motivasyonları yüksek X kuşağı çalışanları için para ilk motivasyon kaynağı değildir. Geribildirim vermek, gelişimi için alan yaratmak, özgürlük sunmak iş hayatlarındaki motivasyon kaynaklarıdır (Karp, Fuller & Sirias, 2002, s. 67).

3.1.4 Y kuşağı- 1980 – 1999. Teknolojinin ilerleme kaydetmesi ve globalleşmenin etkisiyle hızla değişen şartlar kuşakların oluşumunu hızlandırmıştır. Bu açıdan geçmişte kuşaklar geçmişte 20 ile 25 yıllık süre içinde ortaya çıkarken Y kuşağı ile bu sürenin giderek kısaldığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan hangi süreler içerisinde Y kuşağının ele alınması ile ilgili farklı değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Bazı kesimler 1980-1995 arasının, bazıları 1980-1999 yılları arası, bazıları 1982-2000 yılları arasında doğanların Y kuşağı olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir (Şenturan, vd., 2016, s. 173). Literatürde Y kuşağının yeni jenerasyon, net kuşağı, arayış kuşağı, neden kuşağı, Einstein kuşağı ve neden kuşağı gibi isimlendirildiği görülmektedir (Yüksekbilgili, 2013, s. 343). Y kuşağındaki kişiler, yaygın teknoloji ve doğal afetlerin oldukça yaygın olduğu süreçte büyümüşlerdir (Arar, 2016, s. 96). Y Kuşağı hayatı hızlı yaşamaktan hoşlanmakta ve bununla birlikte yaşamında farklı konulara yer vermekten hoşlanmaktadır. Y Kuşağındaki bireyler yalnızca iş hayatlarında değil aynı zamanda kendi özel hayatlarında da teknolojiyi kendilerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir (Arslan ve Staub, 2014, 7). Yapılan çalışmalar kapsamında Y Kuşağı ile ilgili bazı temel kavramlar belirlenmiştir. Bu kavramlar şu şekildedir (Kayacan, 2016, s. 88-89):

- Özgürlük: Y Kuşağının yaşamının her evresinde özgür olmayı arzu ettiği ifade edilmektedir.
- Özelleştirmek/Kişiselleştirmek: Bu kuşaktaki bireylerin teknolojiyi kullanarak beğenmiş oldukları herhangi bir öğeyi kişiselleştirdikleri gözlemlenmektedir.
- Araştırmak: başvurmuş oldukları işyerleri ve satın almış oldukları ürünlerle ilgili detaylı araştırmalar yapmaktadırlar.
- Dürüstlük: Bu kuşaktaki kişiler bir işe başvururken veya bir mamul satın alırken şeffaflık ve dürüstlük arzu etmektedirler.
- Eğlence: Y Kuşağı bireyleri, eğitim ile iş yaşamları ile yaşamlarının her alanında eğlence aramaktadır.
- İş birliği: çevrelerindeki bireylerin görüşleri almayı ve diğer insanlara fikirlerini sunmayı önemsemektedirler.
- Hız: İletişim ile bilgi paylaşımının teknoloji ile hız kazanması ile Y kuşağı bireylerinin geri dönüşlerle ilgili beklentileri değişmektedir.

- İnovasyon: Y Kuşağı bireyleri açısından önem arz eden kavramlardan bir tanesi de inovasyondur. Y Kuşağındaki bireylerin inovasyonu önemseyen kurumlarda çalışmayı seçme olasılıklar oldukça yüksek olmaktadır.

Y Kuşağı; İran- Irak savaşı, ekonomik olaylar bu kuşağın belirleyici olayları arasındadır (Ceylan, 2014, s. 28). Bilinen isimleri Y Kuşağı (Generation Y, Gen Y) olarak tanımlanmakla birlikte; "Millennials (Milenyumlular), Gelecek Kuşak (Generation Next), Dijital Kuşak (Digital Generation), Sonrakiler (Nexters), www Kuşağı (Generation www), Net Kuşağı (Net Generation, Gen N)" isimlerini almaktadır (Broadbidge vd., 2007, s. 523-544). Y Kuşağının en çok kullanılan ismi "Y" harfinin telaffuzu (vay) neden anlamına gelen İngilizce "Why" kelimesinin okunuşu ile aynıdır. Bir diğer söyleyişle, İngilizcede her "Y Kuşağı" anıldığında "Neden Kuşağı" anlamına da gelmektedir (Altuntuğ, 2012, s. 206). Ekonomik durumların önceki kuşaklara göre daha iyi olduğu, global savaşların yaşanmadığı bir ortamda büyüyen Y Kuşağı, internet aracılığı ile her türlü bilgiye ulaşabilen, teknoloji ile insanların kontrol edilebildiği bir ortamda yetiştiler. Maddi imkansızlıkları çok az gören kuşak, hızlı yaşam tarzları sebebi ile sabırsız davranışları izlenmiştir (Acılıoğlu, 2015, s. 28).

Çalışma Yaşamında Y Kuşağı: Y Kuşağı çalışanlarının davranışları, üstleri olan iletişimleri, kurum bağlılığı kendilerinden önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. İş hayatında çalışanların büyük bir bölümünü oluşturan Y kuşağı çalışanları üstlerinden yeni yönetim tarzları ve yeni yönetim tarzlarının uygulanmasını beklemektedirler (Kimsesiz ve Solmaz, 2015, s. 677).

1980-1999 yıllarında doğan (Stasior, 2013) Y kuşağına ait bireylerin özellikleri aşağıda şekilde sıralanmaktadır:

Özel: Kuşak mensupları kendilerinin her zaman özel ve değerli olduğunu hisseder ve önemli anlarını kutlamak ister (Howe & Strauss, 2003). Değişim yaşam tarzları olduğundan sürekli olarak "anlık geribildirim" etmektedirler. (Devine, 2010).

Kendine Güvenen: Y kuşağı, gelecek yarınların daha iyi olacağına inanmaktadır (Emeagwali, 2011). Buna inanmalarının sebebi teknoloji kullanımları ve teknolojik gelişmeleri takip etmeleridir (Yahr & Schimmel, 2013). Teknoloji hayatlarında çok önemli yer kaplamaktadır (Wong, Gardiner & Lang, 2008). "Teknolojik uzmanlık"; birden fazla görevde yer alma, motivasyon, takım başarısı, üstlere olan bağlılığı sağlarken kitap okuma alışkanlarının azalması, her bilgiyi TV izleyerek öğrenme

konusunda tekdüzeliğe ve düşünmemeye neden olmaktadır (Hartman, Moskal & Dziuban, 2005). Özgüveni yüksek olan kuşak, eleştirilere karşı savunmacı tepkiler vermekte ve bu tepki performanslarının düşmesine sebep olabilmektedir (Wong, Gardiner & Coulon, 2008).

Sürekli Korunmuş: Y kuşağı, "helikopter" olarak tanımlanan ebeveynlerin yetiştirdiği çocuklardır. Bu kuşağın ebeveynleri koruyucudur (Wilson, 2008). Bu kuşağın mensupları spor, müzik, sanat vb. gibi faaliyetler ile uğraşmalarına rağmen bu faaliyetler ile aileleri tarafından organize edilmektedir (Devine, 2010). Ebeveynlerinin kendi dönemlerinde ulaşamadıkları kazanımları, kendi çocuklarına kazandırmaya çalışmaları, ideal çocuk yetiştirmek isterken aslında özgüveni gelişemeyen çocukların yetişmesine neden olabilmektedir (Keyt, 2015).

Takım Odaklı: Dijitalleşme ile Y kuşağının farklı bir düşünmekte ve iletişim kurmaktadır (Barnes, Marateo & Ferris, 2007). Farklı organizasyonlarda yer almaları sebebi ile grup projelerini tercih ederler. İyi birer takım oyuncusu olan Y kuşağı "iş birliği" ile anılmaktadır (Pinder ve Groscurth). Bu durum, bazı kuşak mensuplarının grup içinde baskın olmasını ve diğer çalışanların düşüncelerini dikkate almamalarına sebebiyet vermektedir. Detaylara takınılması asıl konu üzerinde yoğunlaşılmamasına sebep olabilmektedir (Michaelsen, Fink & Knight, 1997).

Muhafazakâr: 1997 yılında yapılan bir çalışmada çocukların aileleri ile yakın ilişkide olduklarını ve bu durumdan mutlu oldukları sonucu çıkmıştır (Advisers, 2014) ve aileleri ve arkadaşları ile vakit geçirmeyi, bir arada olmayı istemektedirler (Black, 2010).

Baskı Altında: Amaç odaklı yetiştirilen bu kuşak (Mory, 2012) kısa sürede başarı kazanmaları yönünde yetiştirilmişlerdir. Başarının rekabet ile geleceği öğretilerek yetiştirilmişlerdir (Wilson & Gerber, 2008). Y kuşağı farklı duyguları bir arada bulundurmaktadır. Ekip çalışmasına yatkın bireyler olmakla birlikte, şüphecilik, kendini düşünme duygularını yaşamakta, ekip uyumları ve yardımlaşmaları isteyerek mi yaptıkları, iş hayatının gerekliliği için mi yaptıkları tam olarak ayrıştırılamamaktadır Wilson, 2008). Y kuşağı, iki farklı gruptan oluşmaktadır. Birinci grup; kaba, bağımlılığı olan bireylerden oluşmaktadır. İkinci grup ise ekip çalışmasına yatkın, yaratıcı, dijital dünyaya katkı sağlayan yenilikçi bireylerden oluşmaktadır (Baltaş, 2015). Jack Welch "Y Kuşağı dünyanın en heyecan verici kuşağıdır. Onlar her şeyi kendileri yapmak istiyor, dünyayı değiştirmek istiyorlar ve teknoloji çok hızlı

ilerliyor, bunu başaracaklarına inanıyorum" demektedir (Giang, 2013). 2025 yılına kadar kurumlarda çalışanların %70'ni Y kuşağının oluşturması beklenmekte ve bu kuşağın liderlik özelliklerinin nasıl olacağı merak edilmektedir (Coleman, 2014). Y kuşağının "her şeyi, şimdi istiyorum" cümlesiyle ifade ettikleri hızlı terfi, piyasa koşullarına göre yüksek ücret, iş/özel hayat dengesi, sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlamaları için fırsat istedikleri, bunları dile getirdikleri bilinmektedir (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Deloitte (2015) tarafından yapılan "Y Kuşağı Araştırması'nda" çıkan sonuçları sıralamak gerekir ise:

İletişim, bilim, teknoloji, basın, medya sektörlerine ilgi duymaktadır.

%50'si kurumsal firmalarda; %25'i ise kendi işlerini yapmak istemektedir.

Y kuşağının beklediği liderlik özellikleri; vizyon sahip olma, strateji geliştirme, grupları etkileyebilme, örnek olabilme, empati kurabilen iyi iletişim kurabilme olarak ifade etmektedirler.

Liderlerini ekibin diğer üyeleri ile olan iletişimleri ile değerlendirmek ve mevcut liderlerini gelir odaklı oldukları için eleştirmektedir.

Y kuşağı sürekli olarak yeni iş arayışında olacağını düşünmektedir. Liderlerine bağlı olan kuşak bireylerinin kurum bağlılığı düşüktür. Liderlik kavramının kuruma, hiyerarşiye, unvana göre olmaması, karşılıklı güven ilişkisine dayalı olacağını düşünmeleri "bunu kendi tarzımla yapacağım" düşüncesine sebebiyet vermektedir (Barnes, 2009). Y kuşağına dahil olan liderler, ilişki yönetimleri daha rahat, ekip ile ortak karar almayı tercih eden, ast-üst ilişkisini daha rahat yönetebilen bireyler oldukları düşünülmektedir (Swantee, 2013)

Y Kuşağının iş hayatındaki en belirgin özelliği lider karakterli bir kuşak olmasıdır. Bu kuşak sürekli olarak "neden?" sorusunu sorabilen, eleştiren, bağlılık duygusu az olan bir kuşaktır. Talepleri karşılanmaz ise kolayca kurumdan ayrılabilmektir (Yelkikalan ve Altın, 2010, s. 15). Y Kuşağı yönetime saygılı olmakla birlikte, bu saygı ikna olmadığı noktalarda talep ettiği açıklamanın yapıldığı takdirde kişiye duyulan saygı olarak tanımlanmaktadır. Y Kuşağı performans görüşmelerine sık ihtiyaç duyan, diğer kuşaklara göre daha etkin, katılımcı, X Kuşağına göre daha vicdanlı; X Kuşağı gibi Baby Boomers'lara göre daha hırslı ve performans odaklı oldukları belirtilmektedir. Diğer kuşakların aksine bilginin paylaşılmasından yana olan Y kuşağı, liderlerinden koçluk beklentisi içindedirler. Y kuşağı ile başarıyı elde eden liderler sonuç odaklı çalışan, sürekli geri bildirim veren liderlerdir (Bezirci, 2012,

s.15). Otoriteden, pozisyondan hoşlanmayan Y Kuşağının etkin çalışabilmesi için, kendisine güvenen, destekleyen liderlere ihtiyaç duymaktadır (Adıgüzel, vd,. 2014, s. 176). İş ortamında eğlenceli bir ortamda çalışmak isteyen Y kuşağının iş tanımı motivasyonlarını yükselten, beklentilerini karşılayan iştir (Kaye, 2012, s. 48). Y Kuşağı çalışanları esnek çalışma düzenini ve standart olmayan çalışma koşullarını görevi aksatmak için değil, daha yenilikçi fikirler üretmek ve daha fazla odaklanmak için talep etmektedirler. İstenilen görevde hedeflerin açık olarak anlatılması, yalnız bırakılmaları en verimli strateji olacaktır. Ancak bu süreçte sürekli olarak geri bildirim vermek ve yönlendirme yapmak önemlidir. Değişime açık olan bu kuşak, iş değişikliklerinde uyum sıkıntısı yaşamamaktadır (Akdemir vd., 2013, s. 18). İşsiz kaldıkları zaman ailelerinden alacakları destekten emin olan bu kuşak üyeleri, mutlu olacakları işi bulana dek değişiklik yapmaktadırlar. Y Kuşağı çalışanları önemsenmekten ve yenilikçi fikirlerinin dinlenmesinden, yöneticileri tarafından dikkate alınmaktan hoşlanmaktadırlar (Toruntay, 2011, s. 79).

3.1.5 Z kuşağı – 2000-2021. Çalışma hayatına tam anlamıyla dahil olmayan Z kuşağı, 2000-2021 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır.

Y Kuşağına benzer bir biçimde Z Kuşağının da hangi tarihler arasında doğan bireyleri kapsadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak, genel olarak 2000-2021 döneminde doğmuş bireyler Z Kuşağı kapsamında ele alınmaktadır. Z Kuşağı internet kuşağı, iGen, Next Generation, Instant Online gibi isimlerle ele alınmakla birlikte, dijitalleşme ile kişiselleşmenin artması nedeni ile Yeni Sessiz Kuşak olarak isimlendirildiği gözlemlenmektedir (Akdemir vd., 2013, s.15). Z kuşağı teknoloji olduğu ve her geçen gün arttığı bir dönemde karşımıza çıkmaktadır. Küresel terör olayları ve ekonomik krizler Z kuşağını etkileyen önemli olaylar arasında karşımıza çıkmaktadır (Arar, 2016, s. 98).

Z kuşağındaki bireylerin materyalist ve hırslı oldukları, aynı anda birden çok işle ilgilenebilmeleri, esnekliğe önemsemeleri, sadakatlerinin düşük olması, iş birliğine eğilimli olmaları, bilgiyi daha hızlı bir biçimde yorumlayabilmeleri gibi özelliklere sahip oldukları gözlemlenmektedir (Çetin ve Karalar, 2016, s. 161). Bununla birlikte çok zeki olmaları, takım çalışmasına yatkın olmamaları, bireye özel alanlarda faaliyet göstermeyi arzu etmeleri, kendilerine odaklı olmaları gibi özelliklerinin olduğu görülmektedir (Arar, 2016, s. 99-100).

Z kuşağı sosyal hayatını, normal hayattaki iletişimlerini sanal ortamda kurmakta, alışverişlerini online yapmayı tercih etmektedir. Ayrıca, eğitim ve öğrenme için dijital kaynakları kullanmaktadır (Latif ve Serbest, 2014, s.131).

Çalışma hayatında maddi imkanların yansıra, iş tatmini önemsemektedir. Fikirlerinin önemsendiği, gelişime açık, yeteneklerini ortaya çıkaran yeni kariyer fırsatları sunan insan kaynakları politikalarının benimsendiği kurumları tercih etmekte ve bu kurumlara olan bağlılıkları artmaktadır (Mitchell, 2008, s. 669).

3.1.6 X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar. Farklı yıllarda dünyaya gelen ve dönemin sosyo-kültürel olaylarından etkilenen kuşak üyeleri, sosyal hayatları, ilişkileri, hayattan beklentileri, kariyer hedefleri, eğitim, teknoloji kullanımı, aile hayatları ve iş yaşamından beklentileri gibi birçok noktada farklı özelliklere sahiptirler (İşçimen, 2012:2). Bu farklılıklar kurum kültürlerini, bağlılıklarını, takım arkadaşları ile ilişkilerini ve kariyer beklentilerindeki farklılıkları belirlemektedir (Fernandez, 2009, s. 7-15).

X ve Y kuşağı bireylerinin çeşitli özellikleri Tablo 9.'da görülmektedir.

Dünya'da ve Türkiye'de sosyal ve çalışma hayatının büyük bir bölümünü oluşturan X ve Y kuşağı bireylerinin çalışma hayatındaki farklı ve ortak noktaları bilmek, çalışma hayatını kolaylaştırıcı unsur olacaktır (Aydın ve Başol, 2014, s. 4).

Tablo 8

X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

X Kuşağı	**Y Kuşağı**
Bu kuşak için eğitim özel bir öneme sahiptir.	Yüksek eğitimli bir kuşak; kendilerine taklitçi olarak yaratıcı isim takmışlardır.
Teknolojiyle ilişkisi düşüktür.	Teknoloji hayattaki birçok şey için temel araç ve simgedir. Teknoloji ile büyümüş bir kuşaktır.

Tablo 9 (devam)

Sonuç odaklı yaklaşıma sahiptirler.	İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı hâkimdir. En önemli motivasyonu farklılaşan iş tanımlarıdır.
Yaşamak için çalışmak anlayışı hakimdir. İş motivasyonu yüksektir. En önemli motivasyonu kariyerinde ilerlemektir.	Ekip ruhuna sahiptir.
Bireyselcidirler.	Otoriteyi zor kabullenirler.
Otoriteye gönüllü saygılıdırlar.	Esnek çalışma saatlerini tercih eder.
Çalışma saatlerine uyumludur.	Sabırsızdırlar.
Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedirler.	Bağımsızlıklarına düşkün.
Topluma duyarlıdırlar.	Şeffaf ve adaletli yönetimsel adaleti benimser.
Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez	Farklı arayışlar içinde olup, kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapar.
Genellikle iş yerinde sadık olup, ancak daha iyi fırsatla karşılaştığında değişiklikten kaçınmaz.	Özgüvenli, yenilikçi, sorgulayıcı, girişimcidirler.
Kanaatkâr, şüpheci, mücadeleci ve rekabetçidirler.	

Kaynak: Denetçi, ve Denetçi (2012).

Y Kuşağının iş hayatındaki en belirgin özelliği lider karakterli bir kuşak olmasıdır. Sorgulayıcı özelliğe sahip olan bu kuşak bireyleri, sıklıkla "neden?" sorusunu sormaktadır. Kurum bağlılıkları az olan bu kuşak, istekleri karşılanmaz ise kolay karar verip kurum değiştirebilmektedir (Yelkikalan ve Altın, 2010, s. 15). Lider davranış özelliklerinden etkilenen Y kuşağı çalışanları, talep ettikleri açıklamalara net cevap aldıklarında yöneticilerine ast-üst ilişkisindeki saygıyı göstermektedir. Geri bildirime, tebrik edilmeye ihtiyaç duyduğu, X kuşağına göre daha şefkatli, Baby Boomers'lara göre daha hırslı ve performans odaklı oldukları ifade edilmektedir. Diğer kuşakların aksine arkadaşlarından bilgi gizlemek yerine bilgiyi paylaşacakları öngörülmektedir. Yöneticilerinden liderlik etmelerini bekleyen Y Kuşağı çalışanları, koçlukla desteklenmiş kişisel programlardan hoşlanmaktadırlar. Y kuşağı çalışanları ile başarılı olan liderler, çalışanlarına geri bildirim veren, iş ve kurum çalışmalarını anlatan, sonuç odaklı liderlerdir (Bezirci, 2012, s. 15). Otoriteyi kabul etmeyen, klasik kurum yapı mekanizmalarından uzak durmayı tercih eden Y kuşağı, sadece kendisini ilgilendiren detaylar ile ilgilenmektedir. Unvanlardan etkilenmeyen Z kuşağının kendisine inanan, kariyer hayatına katkısı olacak liderlere ihtiyacı vardır (Adıgüzel, vd., 2014, s. 176). Kurumsal hayatta eğlenerek çalışmak isteyen Y kuşağına göre en iyi iş kişisel olarak beklentilerinin karşılandığı iştir (Kaye, 2012, s. 48). Rahat çalışma ortamını ve saatleri tercih etme sebepleri, işten kaçmak değil aksine daha iyi konsantre olabilmektir. Verilen görevlerde başarılı olabilmeleri için, konunun detaylarının paylaşılması, amaç, hedef, stratejilerin net bir şekilde paylaşılması, açık bilgi paylaşımı, yönlendirme en doğru strateji olacaktır. Sürekli geribildirim ve yönlendirme başarılarını artırmaktadır. Değişikliklere açık olan Y Kuşağı çalışanları kurum değişikliklerine rahat uyum sağlayabilmektedir (Akdemir vd., 2013, s. 18). Ailelerinden alacakları maddi destekten emin olan Y kuşağı, mutlu olabileceği işi bulana dek iş değişikliği yapabilmektedir. Geri bildirimden, kendilerinden fikir alınmasından ve işin sürecinde etkin olmaktan hoşlanmaktadırlar (Toruntay, 2011, s. 79).

X kuşağı grup çalışmasından daha çok bireysel çalışmaya daha isteklidirler ve başarılarının ödüllendirilmesini isterler (Özer vd., 2013, s.126). Y Kuşağı çalışanları yaratıcılarının desteklenmesini, yeni kariyer fırsatları sunulmasını, yeteneklerinin gelişmesine ve keşfetmesine yönelik desteğin verilmesine ve kişiselleştirilmiş ödül

sistemine ve tebriğe önem vermektedirler. Y Kuşağı çalışanları, diğer kuşaklardan farklı olarak, kendilerini kurum, yaptıkları iş ve unvanları ile değil, kişisel özellikleri ve yaratıcılıkları ile özdeşleştirmektedirler (Karaaslan, 2014). Kurumlarının sosyal sorumluluk projelerine verdikleri önem, bu konuda yürüttüğü projeler, destekleri ve projeyi uygulayarak kurumun toplum karşısındaki imajı oldukça önemlidir (Özer vd., 2013, s. 126).

X kuşağının en belirgin özelliği kurallara olan ciddi uyum ve bağlılıktır. Otoriteye saygıyı gösteren, aidiyet duygusu yüksek kuşaktır. Çalışmanın hayatında sadık olup olabildiğince çalışan ve kurumlarından emekli olabilen gruptur. Sosyal güvenliğin devamlı olması, aylık düzenli alınan ücret bu kuşakta kuruma oldukça bağlılık yaratmaktadır. X kuşağı, teknolojinin çok az olduğu zamanda dünyaya gelip gelişimine tanıklık etmiştir. Doğdukları yıllarda hayatlarında eski dediğimiz olguların tamamı varken, hayatlarının belirli bir döneminden sonra da tüm teknolojik gelişmelere şahit olmuştur. Ayrıca anne-babalarının birçok düzen değişikliğini yaşamaları sebebi ile, çocuklarının gözlerinin içine bakarak iletişim kuran ilk nesildir.

Y Kuşağı birçok teknolojik gelişmeye doğdukları andan itibaren sahip olmuşlardır. Ayrıca anne -babalarının eğitimi, Dünya'nın ve ülkemizdeki gelişmelerin bir önceki kuşaktan farklı düzeyde olması sebebi daha özgürlükçü, birçok şeye hemen sahip olan bir nesil olmuştur. Kuşakların arasındaki farkın en yoğun hissedildiği ve görüldüğü kıymetli bir nesildir. Aşırı ilgi odağı olarak büyüyen bir nesildir. Aileleri tarafından sürekli ilgi odağı olan, her anları kayıt altın alınan nesildir. Şansları, X nesline gösterilmeyen ödül kavramıdır. Bu nedenle de özgüvenleri X kuşağına göre oldukça yüksektir. İş hayatında da takdir beklentileri vardır. Özgüvenlerin yüksek olması sebebi ile iş hayatında taleplerini ve fikirlerini çok rahat ifade edebilmektedirler.

X ve Y İş dünyasında en sıklıkla dile getirilen farklılık işe bağlılık ve iş değişikliği farklılığıdır. London Business School araştırmasının sonucuna göre Y neslinin %90'u ilk 5 yılda işten ayrılmayı düşünerek başlamaktadır. 1/3 ise 2 yıl içinde değiştirmeyi düşünerek, %40'ı ise bir sonraki işini düşünerek işe başlamaktadır. X kuşağı ise işinde 25-30 yıl kalırsan istediğin mevkiyi elde edebilirsin geri bildirimini alıp bunu kabul eden bir nesildir. Bu düşünce tarzları da motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarını X kuşağına göre farklılaştırmaktadır. %54'ü işyerinin bütününe önem vermemekte içinde bulunduğu ekibe önem vermektedir. Yetenekli, gelecek vaat

eden Y kuşağı doğru yerde değerlendirilirse oldukça verimli olabilmektedir. Ayrıca, Y kuşağının kendi işlerini kurma hedefleri oldukça yüksektir, bu da özgürlüklerini ortaya çıkarmaktadır. X kuşağı iş hayatını yaşam biçimi olarak kabul etmektedir. Çalışma ile hayat iç içedir, Y kuşağında ise çalışma hayatı rahat para harcama istediğidir. Y nesli çalışanı işe alınırken onu heyecanlandıracak proje ve ekipte yer almalıdır. Y kuşağı hoşlarına gitmeyen bir yön olduğunda eleştiriyi çok rahat yapabilmektedir.

X kuşağı, ifade edeceklerinde gerçekçi değil ise Y kuşağının öngörüsüne takılma ihtimali yüksek olmaktadır. Dürüst, açık iletişim, ilişki odaklı yaklaşım ile Y kuşağından daha fazla verim alınabilecektir. Y kuşağının kendini iyi hissetmesi ve değer gördüğünü bilmesi önemlidir kuşağının alışkın olduğu çalışma sisteminde mobbing görse bile ev, araba ihtiyaçları ve terfi beklentileri nedeni ile sessiz kalabilmektedir. Y kuşağı mobbing olgusunda ise, iyi hissetmeden çalışmaktansa işi bırakma kararı almaktadır. X-Y kuşağı bir arada çalışırken iyi hissetme konusunda birbirlerine anlayışlı davranmaları gerekmektedir. Y'ler iş yapış şekillerinden çok aldıkları sonuca dikkat edilmeli, X'ler ise Y'lerin fikirlerin sormalı ve samimi olmalıdır.

Y kuşağının mutlu çalışabilmesi için; anlaşılma ve farklı bakılabilmenin kabul görmesini beklemektir. Doğaya, iş dünyasında insanlığa hizmet edecek işler konusunda oldukça hassaslardır. X kuşağının bu noktadaki hassasiyeti de yüksek olup sosyal sorumluluk projeleri devreye sokulduğunda iki kuşak birlikte daha mutlu çalışacaktır. Y kuşağının sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili işlerde ön plana çıkarılması ve kurumun sosyal bakış açısında sahip olması çalışma süreleri de artacaktır. Günümüzde de kurumların sosyal sorumluluk projelerinde, doğaya saygı konusunda son yıllarda daha fazla aktif olmaları hem Dünya'yı korumak hem de yeni neslin bağlılığını daha fazla artırmaktır.

Birlikte çalışırken iki kuşağın iletişimi farklıdır. X kuşağı iletişim kurulduğu anda o konuya odaklanmakta, Y kuşağı ise aynı anda farklı konular ile ilgilenebilmektedir. Örneğin, sosyal medya hesaplarında gezinebilmektedir. X kuşağı bu konuya farklı açıdan bakarken, Y kuşağı iletişimde olduklarını ifade etmektedir. İletişimdeki bu farklılık alışkanlıklardan ve yetişme tarzından gelmektedir. X kuşağı Y kuşağının teknoloji çözümlerinden faydalanmalı, Y kuşağı X kuşağının sorularını

empati ile karşılamalıdır. İş yapış şekillerindeki farklılıkların karşılıklı algılanması kurumdaki başarıyı da artıracaktır.

Y kuşağı adalet konusunda hassas olup kendileri ile ilgili olmasa da bu konuda tepkilerini gösterebilmektedir. İş yaşamında da adil olma kavramı her iki kuşak için de önemli olup, X kuşağı sessiz kalırken Y kuşağı beklentisinin karşılığını alamadığında tepkileri farklı olabilmektedir. Y kuşağı akranları tarafından kabul görmek istemektedir. Çalıştıkları kurum imajı ve dışarıdan bakanların kurum ile ilgili yorumları onlar için önemlidir. Kurum kültürü kendi değerlerine uyan ve toplum tarafından kabul gören kurumlarda daha fazla sadakat gösterebilmektedir, ama yöneticilerinin davranış özellikleri sonucunda da fikirleri değişebilmektedir. Y kuşağının işten ayrılma olasılığının düşük olan durumlar, kurumun uluslararası şirket olması, kariyer olanakları net olması ve arkadaşlarının onayıdır.

Y kuşağı yaptıkları işten keyif almak, daha fazla çalışarak değil daha akıllı çalışmayı tercih etmektedir. X kuşağında ise çok çalışma kavramı ağır basmaktadır. Y kuşağı bağımsız işi tercih etmekte mesai saatlerine, işin süresine değil işin içeriğine önem vermektedir. Y kuşağı ile verimli çalışmak için sık geri bildirimde bulunmak, yaptığı işin görüldüğüne emin olmasını sağlamak ve takdir edilmek önemlidir. Y kuşağını sahiplenen bir ekipte yar alması, doğru grup ve doğru tasarlanmış işler ile performansları olumlu yönde artacaktır.

X kuşağı kurumsal kültürü yüksek bir kuşaktır. Y kuşağı ise değerleri ile uyuşan kurumlarda bağlılığı daha yüksek olmaktadır. X kuşağının yoğun olduğu yönetici grubu, Y kuşağının esnek çalışma saatleri ile çalışma isteğini, mesai saati ve kıyafet kuralları konusundaki isteklerini göz önünde bulundurmalıdır.

Lider davranışları incelediğimiz kuşakların algısında farklılık yaratmaktadır. Gury Yukl liderlik davranış özellikleri araştırma grubundaki farklı kuşak çalışanlarında nasıl algı yarattığı sonuçlarının, literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bölüm 4

Örgütsel Bağlılık

4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Kurumların başarılı olabilmesi, hedeflerinin gerçekleşmesi ve mutlu çalışma ortamı için, çalışanlarının bağlılığı önem taşımaktadır. Bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş sonrasında birçok araştırmaya konu olmuştur (Mowday, 1998).

Örgütsel bağlılık kavramının tanım ve ölçümü konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Lyman Porter (1968) örgütsel bağlılığı, çalışanların kurum hedefleri için çaba göstermesi, vizyon ve misyonunun benimsenmesi olarak ifade etmiştir (Buchanan, 1974, s. 533). Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumunun değerlerini, hedeflerini benimsemesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gösterilen çaba ve kuruma olan bağlılıktır (Durna ve Eren, 2006, s. 211). Örgütsel bağlılık kişinin sonradan edindiği kimliktir. Çalışan duygusal olarak kurumuna bağlanır, sonrasında amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösterir (Northcraft & Neale, 1990, s. 464). Kurumun çalışanları için sunduğu sosyal imkanlar arttıkça, çalışanların kurum bağlılığı da artmaktadır (Haigh M.S., 2006, s. 23). Örgütsel bağlılığın yüksek olması kurum açısından avantaj yaratmakla birlikte, çalışanların personel güçlendirme isteklerini de kolaylaştırır. Örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek oluşu, özdeşleşmeyi kuvvetlendirerek kurum için risk alma, yenilik çabalarını arttıracaktır (Doğan ve Kılıç, 2007). Ancak örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat gibi koşulsuz değildir. Örgütsel bağlılık, kurumun çalışanlar için sağladığı imkanlar doğrultusunda artar veya azalır. Sonuç olarak, kurumla menfaat ilişkisine dayanan bir bağlılıktan söz etmek mümkündür (Uygur ve Koç, 2010, s.81). Örgütsel bağlılığın kurum için en önemli avantajlarından birisi, çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük olmasıdır (Balcı, 2003, s. 28). Bu durum kurumlar açısından iki farklı avantaj sunduğu düşünülebilir. İlk olarak, işten ayrılmak isteyen çalışan kurumun sosyal dokusunu olumsuz etkilemektedir. Bağlılığı yüksek çalışanın sosyal ortamı olumsuz etkileme riski yoktur, hatta iş ortamında motivasyonu arttırıcı etkisi bulunmaktadır. İkinci avantaj ise,

deneyimli çalışan için harcanan emek, zaman ve para boşa gitmeyecektir, yeni işe alınacak personel için eğitim sürecinde geçen zaman kaybı işleyişi aksatacağından kurum maliyetlerini arttıracaktır (Poyraz ve Kama, 2008, s. 149).

Örgütsel bağlılık kavramı örgüt ve bağlılık kavramlarının birleşimidir (Bozkurt ve Yurt, 2013). Örgüt kavramı, çalışanların hedefleri için gösterdikleri çabaların bir organizasyon ile takip edilmesi, kurumun kendine has kültürü ile çalışanların ilişkileri sonucunda oluşan bir yapıdır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015). Örgütler, bireylerin iş birliği yapma gereksinimlerinden ötürü oluşmaktadır. Örgüt, bireylerin tek başlarına ulaşamadıkları hedeflerini gerçekleştirmek için birlikte oluşturdukları bütündür (Uslu, 2012). Bağlılık kavramı ise bir kuruma duyulan sadakat ve göreve duyulan sorumluluğu ifade etmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015). Schiller (1981) bağlılığı; koşulların eşit olması sonucunda, sürekliliği olan çalışma ve eşit olan güç olarak nitelendirilmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurum ile olan ilişkilerinin bağlılığa dönüşmesi ile çalışanların kurumlarında kalıcı bir üye olarak çalışmaya devam etmelerini sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen, 1997).

"Örgütsel bağlılık; iş görenin çalıştığı örgüt ile kendini bir görme, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmaya dair isteğinin ölçüsüdür" yani örgütsel bağlılık kurum çalışanlarının, kurumu sahiplenme duyguları ile kurumlarına bağladıkları duyguları ifade etmektedir (Çöl, 2004). "Örgütsel bağlılık kavramını; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür" (Gürbüz, 2010).

1960'tan bugüne kadar yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı farklı tanımlar yapıldığı izlenmektedir (Wasti, 2005). Bunun sebebi, araştırmacıların sosyolojik ve psikolojik olarak farklı kültürleri benimsemeleri ve uzmanlık alanlarının farklı olması sebebi ile konuları farklı açılardan ele almalarıdır. Ayrıca, örgütsel bağlılığın meslek, yaş, cinsiyet, medeni durum, işin niteliği, iş tatmini vb. gibi birçok kavram ile ilişkisinin tespiti için farklı araştırmalar yapılmış, örgütsel bağlılık kavramı konusunda farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel Bağlılığın gelişim süreci ve geliştirilen tanımlar Tablo 10.'dadır.

Tablo 9

Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanıtımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March, Simon	Örgütsel bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1958	Morris, Hermann	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerine araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonunu yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahi	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kalan kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Patchen örgüte karşı grup tutumlarının örgütsel bağlılık ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Schein gibi örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık üzerine bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.

Tablo 10 (devam)

1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgütsel bağlılık ilişkileri üzerine çalıştı.
1974	Modway, Porter, Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık sürecini öne sürdüler.

Tablo 10 (devam)

1978	Salancik, Preffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday, McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgütsel bağlılığı belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün bağlılık ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşmek kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullandı.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris, Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris, Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly, Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes, Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.

Tablo 10 (devam)

1979	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle, Perry	Yenilikçi ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle, Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgütsel bağlılığın yetki modelini geliştirdiler.

Tablo 10 (devam)

Kaynak: Yağcı (2013)

Kurumlarda örgütsel bağlılık çalışanlar tarafından benimsenmiş ise, çalışanların işten ayrılması zordur. Kurum adına da olumludur. Çalışan bağlılığı olan kurumda işyeri maliyetleri personel seçme dönemindeki maliyetleri azaltarak kuruma olumlu katkı sağlamaktadır (Meyer ve Allen, 2004).

Örgütsel bağlılık, kurum değerlerine olan bağlılık olarak ifade edilebilir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramı iki şekilde kullanılmakta Varoğlu (1993) ve Tuncer (1995) bu kavramı, örgütsel bağlılık şeklinde kullanırken, Celep (2000) ve Balcı (2000) ise örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmışlardır (Balay, 2000, s. 14-15).

4.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

4.2.1 Kişisel faktörler. Örgütsel bağlılığı belirleyen kişisel faktörleri demografik farklılıklar oluşturmaktadır. Demografik farklılıklar ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkiler, çalışanın sosyal hayatı konusunda fikir vermektedir.

Çalışanların yaşadığı dönem konusunda bilgi sahibi olmak, yöneticilere yönetsel anlamda destek olmaktadır.

Yaş: Yapılan çalışmalarda yaş faktörü örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir değişken olmakla birlikte, değeri sorgulanmaktadır. Çalışmalarda yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkinin kanıtlandığı araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Yaş ilerledikçe kurum bağlılığı artmakta, değerler önem kazanmakta ayrıca çalışanın yeni bir iş bulma imkânı da azalmaktadır (Balay, 2000, s. 56). Kurumuna uzun yıllar çalışanın kurumuna olan duygusal bağlılığı artmaktadır (Allen ve Meyer, 1993, s. 53).

Cinsiyet: Son zamanlarda kadınların iş hayatında oldukça aktif yer alması, örgütsel bağlılık ile cinsiyet kavramı arasındaki ilişkiyi önemli hale getirmiştir. Araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında direkt ilişki olmadığını vurgulamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 172). Erkek çalışanların ailelerine karşı olan sorumlulukları, ailedeki tek çalışan olmaları, kadınların çocuk faktörü nedeni ile işten ayrılmayı tercih ettiği örneklerin var olması araştırmalarda göz ardı edilmemelidir (Angle ve Perry, 1998, s. 3).

Eğitim: Mathiue ve Zajac (1990), eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılığın ters orantılı olduğunu savunmuşlardır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar sürekli olarak arayış içinde olacaklar, alternatifleri değerlendirecekler ve kurum bağlılıkları düşük olacaktır (Bakan, 2011, s. 124).

Eğitim yüksek çalışanların alternatiflerinin ve kurumdan beklentilerinin yüksek olması sebebi ile bağlılık düzeyleri daha düşük olabilmektedir. Farklı bir kuruma geçişleri, eğitim düzeyi düşük çalışana göre daha hızlı olabilmektedir.

Çalışılan Süre: Uzun çalışma süresi örgütsel bağlılığı arttırıcı bir değişkendir. Çalışanların kurumun kariyer planlamasında yer alması, bazı kurumlarda yıl sayısına bağlı olarak kıdemin verilmesi ve buna göre çalışana bazı haklar verilerek yatırım yapılması bağlamında psikolojik bağlılığı beraberinde getirmektedir. Toplam çalışma stresi çalışanın kendisine ve kurumuna yaptığı yatırımdır. Kendisi için bulunduğu sektördeki tecrübesi, transfer tekliflerinde rakip kurumlar ile karşılaştırmada önemli bir etkendir. Bu tarz durumlarda çalışanın kendi kurumunun daha iyi olduğunun farkında olup durumunu korumak için örgütlerine daha çok bağlanmaları sonucunu getirecektir. Uzun yıllardır aynı kurumda çalışmak, duygusal bağlılığı beraberinde getirdiğinden, çalışanın alışkanlıklarını kaybetmemek için kurumuna bağlanmakta, bu

faktör de kurumların yeni çalışanın yatırım süreci, işin devamlılığı için harcayacakları emek ve maddi unsurları azaltmaktadır (Cohen & Lowenberg, 1990, s. 1023).

Medeni Durum: Evli veya eşlerinden ayrılmış çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlara göre daha yüksek olmasının sebebi, kurumdan ayrılmanın daha maliyetli olması, evli bireyler için düzenli aile yaşantısı ve var ise çocuk faktörü örgütsel bağlılık kavramında etkin olmaktadır (Bakan, 2011, s. 125).

4.2.2 Örgütsel faktörler. Örgütler, yeni teknolojik gelişmeler, rakipler, yeni pazarlar ve yeni performans beklentileri ile zaman zaman değişikliğe gitmektedir.

Yapılan İşin Niteliği: İşin zorluk derecesi, liderler tarafından verilen geri bildirim, yetki sahibi olma, sorumluluk arttırıcı bir etken olduğundan örgütsel bağlılığı arttırıcı bir etkendir. (İnce ve Gül 2005, s. 14).

Ücret: Bağlılığı etkileyen en önemli ekonomik araçtır. Kurumun tercih edilmesinin ve tek başına kurumdan ayrılma sebebi olabilen unsurdur (İnce ve Gül, 2005:66). Yüksek ücret örgütsel bağlılığı pozitif yönde değiştirmektedir. Ücret adaletsizliği ise bağlılığı olumsuz etkileyen etmenlerdendir (Balay, 2001, s. 68).

Rol Çatışması: Araştırmalar, görev tanımı net olarak çizilmeyen kurumlarda çatışmanın artarak bağlılığı olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. (Bakan, 2011, s. 151).

Yönetim: Kurumun amaçlarına ve kültürüne bağlılığın, yönetim tarzı ile pozitif ilişkisi vardır. Değişim ve inovasyon tepe yöneticilerin örgüte verdikleri göstermekte, bu durum da bağlılığı artırmaktadır. (Demirel, 2009:118). Yönetim kurumun bağlı olduğu değerleri koruyarak değişimleri yabancılaştırmadan uygulayarak çalışan-kurum ilişkisini korumalıdır. Aynı zamanda, yönetim esaslarında çalışanların fikrini almak, örgütsel sorunlarda çözüme dahil olan çalışanın bağlılığını artıracaktır (Bakan, 2011, s. 79).

Kültür: Toplumların kendine özgü kültürleri var ise, kurumlarında kendilerine ait kültürü bulunmaktadır. Kurum kültürü, bağlılık, alışkanlıklar örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Kurumun kendine özgü jargonları, alışkanlıkları, değerleri çalışanların davranışlarını yönlendirmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008, s. 25).

Örgüte Duyulan Güven: Kuruma yeni başlayan kişi, öncelikle örgüt ve yöneticiler hakkında bilgi edinir. Alacağı olumlu geri bildirimler örgütsel güveni sağlar ve bağlılığı artırır (Bakan, 2011, s. 168-169). Demirel'e (2009, s. 120) göre;

önemli bilgilerin paylaşılması, ortak kararlara dahil edilmesi, kuruma karşı duyulan güveninin oluşması için önemlidir.

Örgütsel Adalet: İlişkilerin belirli bir güven esasına dayanarak, içtenlik ve zamanında ilkelere uygun olarak yapılması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki bireyin alınacak kararlarda yeterince bilgilendirilmesi ve fikirlerinin alınması bağlılığı arttırırken iş başarısını da arttırır (Bakan, 2011, s. 193). Kurum içinde adalet isteyen çalışanlar, aynı görevde çalışanların ücretlerinin eşit olmasını, sosyal ve diğer hakların kurallar çerçevesinde eşit dağıtılmasını istemektedirler (Uğurlu ve Üstüner, 2011, s. 435-436).

Kurum İçi İletişim: Kurum içerisinde yer alan değişikliklerin, kurum çalışanlarına, iş ortaklarına açıklanması örgütsel iletişim olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2009, s. 122). Kurum içi iletişim, kurum kültürünün devamlılığını sağlayarak, çalışanların birbirleri ile ve iş ortakları ile iletişimini sağlar, güçlendirir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, s. 61). Kurum içindeki iletişim ve etkileşimi örgütsel iletişim sağlar. İletişim olmadan kurum bağlılığı sağlanamaz. Doğru ve etkin bir iletişim çalışanların etkileşimde olmalarını sağlar, örgütsel bağlılığı artırırken çalışanların yüksek motivasyon ile çalışmalarını sağlar (Ertaş ve Töre, 2016, s. 87).

4.2.2.1 Örgütsel özdeşleşme kavramı. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ilk kez 1922 yılında Freud tarafından kullanılmıştır. Foote (1951) bireylerin olayların farkındalığını ayrıştırmak için içinde bulundukları sosyal grupları, sınıflandırılan kişiler ile tanımladıklarını ileri sürmüştür. Bu sınıflandırmalar gruplarda olumlu olumsuz etkiler yaratabilir ya da bulundukları sınıfa göre davranış özellikleri gösterebilirler. Foote'a göre kişiler, çalışanların kurumlarının mensubu olarak kendilerini sınıflandırdılar ve kurumlarının faydası için çalışırlar (Foote, 1951, s. 17). Sosyal hayatta sınıflandırmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, kişinin sosyal hayatını bölmesidir. İkincisi, sosyal sınıflama kişiye kendini sosyal hayatta sınıflama imkânı verir. Böylece, kişinin kendini bir topluluğa ait olma psikolojisi olarak tanımlanan "özdeşleşme" kavramı oluşur (Asforth ve Mael, 1989, s. 20). Sosyal kimlik ve ön sınıflandırma teorisinden sosyal kimlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır (Van Dick, 2001, s. 271). Sosyal kimlik ve ön sınıflandırma teorisi örgütsel özdeşleşmenin kavramının kökenini oluşturmaktadır.

Kişiler; yaptıkları iş, unvanları, ekip üyeleri, kurum ve kariyerleri ile bir bütün oluştururlar (Van Knippengber & Schie, 2000, s. 140). Bir kişinin kurumsal bağlılık

seviyesi örgüte bağlanma seviyesini yansıtır. Bireylerin örgütsel bağlılık seviyesi ne kadar yüksek ise bağlılık dereceleri artar ve olumlu hisler ile olumlu davranışlar sergiler. Kişiler, kurumları ile ilgili konuşurken olumlu duygular ile kurumunu yüceltiyor ise kurumunu benimsemiş olduğu söylenebilir (Duttan, Dukerich ve Harquail, 1994, s. 242). Örgütsel özdeşleşme kavramı, kişilerin kurumları ile aralarındaki duygusal bağ olarak nitelendirilebilir. Bu duygusal bağ, bireylerin kurumlarının özelliklerini kendi özellikleri gibi benimsediklerinde ortaya çıkar ve kişiler kurumları ile kendilerini bütün hissederler (Read, 2001, s. 1270)

4.2.2.2 Liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. Özdeşleşme kavramını Kahn (1990) kişinin performansını sergilerken görevini kendini vererek yapması olarak tanımlamaktadır. Özdeşleşen bireyler, yöneticileri ve ekip arkadaşları ile bağ kurarlar, olumlu duygular ile görevlerini yerine getirirler. Tüm enerjilerini işlerine yansıtarak çalışan bireylerin kurum bağlılığı oldukça yüksektir (Rich vd., 2010, s. 619). Kahn'a göre (1992) özdeşleşme; kişinin bilişsel, duyusal, fiziksel özellikleri ile sorumluluklarını yerine getirmeleri ve davranış özelliklerini yerine getirmesidir. Özdeşleşen bireyler, davranışsal özdeşim özelliği olarak çalışma potansiyellerinin tamamını işlerine verirler. Bilişsel özdeşim ise konsantrasyonları yüksek ve özenli çalışırlar. Duyusal özdeşimde ise işlerini yaparken keyif alırlar, gurur duyarak olumlu hisler ile çalışırlar (Rich, vd., 2010, s. 619).

4.2.2.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. Dennis Organ, örgütsel bağlılık davranışını ekip üyelerinin herhangi bir beklentileri olmadan, karşılık beklemeden, ilave görevleri üstlenmesi olarak ifade etmiştir (Organ, 1988, s. 5). Kişilerin görev tanımlarında olmayan işleri üstlenmesi, kurumu için fedakârlık göstermesi diğer ekip üyeleri üzerinde de olumlu etki yaratmakta ve benzer davranış özellikleri kurumun diğer çalışanlarında da izlenmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s. 92).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının daha iyi anlaşılması için göreve bağlı rol ve isteğe bağlı rol davranışı kavramlarının detaylandırılması gerekmektedir. Göreve bağlı rol davranışı; görev tanımlarında yer alan işin genel sorumluluklar ile ilgilidir. İsteğe bağlı rol davranışları ise; kurumun başarısını artıran, görev tanımlarında yer almayan, herhangi bir karşılık beklenmeden isteğe bağlı yapılan çalışmalardır (Bolat, 2008, s. 119).

Örgütsel Vatandaşlık Davranış kavramının boyutları özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere 5 başlık altında incelenebilir (Organ, 1988)

Özgecilik; Çalışma arkadaşlarına her konuda destek olan, bilgi paylaşımı yaparak her destekleyen davranış şeklidir. Bu davranışın özelliği karlılık beklemeden gönüllülük esasına dayalı olması ve kurumun bağlılığı, kurumun çıkarları için yapılmasıdır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009, s. 42).

Nezaket; kurum içerisindeki iletişimin nezaket kurallarına uygun yapılması, ekip üyelerinin fikirlerini alma, haklarını koruma, olumsuz davranışlardan kaçınma, ekibi şeffaf bir şekilde bilgilendirme ve gerektiği durumlarda uyarmaların yapıldığı, kurum için faydalı olan (Acar, 2006, s. 14).

Vicdanlılık; davranış boyutu, mesai saatlerine uyum göstererek işe vaktinde gelme, mesai saatlerini etkin kullanarak etik çalışma kurallarına uyarak çalışma olarak nitelendirilebilir. Kurumun çıkarları için yeni fikirler üreterek, istekli çalışma ve teşvik edici performans göstermeyi içerir. Bu davranış özelliği gösteren çalışanlar görev tanımlarında yer almayan işleri de kurumun çıkarları için istekli olarak yerine getirirler (Dipaola & Hoy, 2009, s. 492).

Centilmenlik; araştırmalarda çok az yer verilen örgütsel davranış kavramıdır. Çalışanın yaşadığı olumsuzluklar karşısında pes etmeden çalışmaya devam etmesi, olumsuz düşüncelere kapılıp şikâyet etmemesi, moralini bozmadan pozitif bakış açısını sürdürmesidir. Ekip içerisinde fikir ayrılıkları yaşansa da çalışmanın devam etmesi, olumlu çalışma ortamının bozulmaması ve ekip ruhunun devamlılığı için fedakârlık yapılmasıdır (Podsakoff, MacKenzie vd., 2000, s. 563).

Sivil Erdem; kurumun devamlılığı ve başarısı için gösterilen davranış şeklidir. Kurumun politikalarının, gündem maddelerinin, hedef ve stratejilerinin anlaşılarak kabul edilmesi ve uygulanması için gösterilen performanstır. Kurumun sektöründe gelişmesi, en iyi olması ve rekabet edebilmesi için yeni yaklaşımlar üretmesidir. Kurumu için en iyi performans gösterme gayretini içerir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 79).

Örgütsel Özdeşleşme kavramının incelenme sebebi, örneklem grubumuzun geçmişi olan kurumsal Bankalarda çalışmaları ve özellikle belirli bir yaş aralığında özdeşleme kavramını birebir ifade etmeleridir.

4.2.3 Örgütsel bağlılık yaklaşımları. Bu bölümünde; Tutumsal Bağlılık, Kanter, Etzioni, O'Reilly Chatman, Penley-Gould, Mowday-Porter-Steers, Katz ve

Khan, Allem-Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları, Davranışsal Bağlılık, Çok Boyutlu Bağlılık, Becker'in ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ele alınacak, Meyer ve Allen örgütsel bağlılık modeli incelenecektir.

4.2.3.1 Tutumsal örgütsel bağlılık yaklaşımı. Kurum üyelerinin özdeşleşmesi ile çalışanların kurum bağlılığı arasındaki ilişki 'tutumsal bağlılık' olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kurumlarındaki çalışma süreleri arttıkça kuruma olan bağlılıkları artmaktadır (Coetzee, 2005, s. 5). Özdeşleşme, görev tanımının dışında yer alan konularda da fedakârlık göstererek istekli çalışma ve kurum bağlılığı göstermektir. Meyer ve Allen'e (1991) göre tutumsal bağlılık, çalışanların kurum yöneticileri ve liderleri ile sürekli iletişim halinde ve bilgi alış-verişinde bulunma istekleri olarak tanımlamışlardır.

4.2.3.2 Kanter örgütsel bağlılık yaklaşım. Kurumlarına bağlı çalışanların, sürekli bağlılık davranış özelliği göstererek ekip arkadaşlarına olan bağlılığın ortaya çıkmasıdır. Kurumun çalışan kurallarına sadık kalarak bu davranışların gösterilmesidir (Kanter, 1994, s. 3). Kanter, bağlılığı devam, dayanışma ve kontrol bağlılığı kavramları ile açıklamıştır (Kanter, 1968, s. 502). Devam bağlılığı, çalışanların kendilerini kurumlarına adaması, devamlılığın sağlanması olarak tanımlanmıştır. Dayanışma bağlılığı, çalışanların, kurumu ile olan duygusal bağı ve ortak iş yapma isteğidir. Kontrol bağlılığı, etik kurallar ve çalışma ilkelerinin içselleştirilerek kurallara uygun davranışlarda bulunulmasıdır.

4.2.3.3 Etzioni örgütsel bağlılık yaklaşımı. Etzioni tarafından 1975 yılında geliştirilen yaklaşımın temeli çalışanların kuruma katılma türlerine sınıflandırılmasıdır (Etzioni, 1975, s. 88).

Ahlaki katılım, örgütün tüm kural ve değerlerinin benimsenmesi, pozitif davranışlar ile amacın gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu katılım özelliği, dini örgütler, sivil toplum kuruluşları ve siyasi parti katılımlarında görülmektedir.

Yabancılaştırıcı katılım ise; çalışanın çabasının kısıtlandığı olumsuz ilişkiyi içeren katılım şeklidir (DeCottis & Summers, 1987, s. 446-448).

4.2.3.4 O'reilly-chatman örgütsel bağlılık yaklaşımı. O'Reilly ve Chatman (1986) kurum odaklı davranış sergileyen varsayımı uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak tanımlamıştır.

Uyum, ödül kazanmak için benimsenen davranış şeklidir

Özdeşleşme, bireyin çevresini etkileme isteği ve iletişiminde tatmin duygusunu korumayı kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır

İçselleştirme ise kural ve değerlere bağlı bir kişinin davranışlarının benimsenmesi için; motive edildiğinde, motive etkisini kabul ettiği zaman oluşmaktadır.

O'Reilly ve Chatman bağlılığı ölçen boyutların gelişmesinde destekçi olmuşlardır. Ancak, çalışmalarda özdeşleşme ile içselleştirmenin ayırt edilmesi zor olmuştur. O'Reilly ve arkadaşları normatif bağlılığı tanımlamak için ölçütleri isimlendirmek için içselleştirme ve özdeşleştirme kavramlarını birbirlerine bağlamışlardır. Araştırmacılara göre boyutların bir bütün oluşturması ve içselleştirme ile özdeşleşmenin ayrıştırılmasıdır. Uyum sağlama davranışının, örgütsel bağlılık göstergesinin farklı ifade edilişi olarak tanımlanabileceğini gösteren örnek olaylara tanık olmuşlardır (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 300).

4.2.3.5 Penley-gould örgütsel bağlılık yaklaşımı. Penley ve Gould örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlarını üç farklı kavram ile açıklamışlardır. Kavramları 1961 yılında Etzioni'nin açıkladığı gibi ahlaki bağlılık ve hesapçı bağlılık kavramları ile açıklamışlardır (Penley & Gould, 1988, s. 45). Ahlaki bağlılık kavramı, kurumun amaçları, hedefleri ile özdeşleşmenin benimsenmesidir. Bu bağlılık türünde, çalışan kurumuna sonsuz bağlı, kurumunun başarısından ve başarısızlığından kendini sorumlu tutarak özveri ile çalışmaktadır. Hesapçı bağlılık, çalışanın beklenti ile sağlayacağı faydaya dayalı ortaya çıkan örgütsel bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde kurum, çalışanın ödüllere ulaşmasında etken olarak görülmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012, s. 73). Hesapçı bağlılık ise, çalışanın kurumda kalması için ödüllendirme sisteminin yetersiz kaldığı, çevresel baskı sebebi ile kurumda çalışmaya devam etmeleri sonucunda gerçekleşen örgütsel bağlılık türüdür. Bu bağlılık kavramında kurum çalışanların farklı alternatiflerinin olmaması sebebi ile kurumlarında çalışmaya devam etmeleri, kurumun performans sonucundaki ödül veya ceza sistemi ile ilgili olmadığı,

çalışanların zorunluluğu sebebi ile oluşan bağlılık türüdür (Sürücü ve Maslakçı, 2018, s.52).

4.2.3.6 Mowday-porter-steers örgütsel bağlılık yaklaşımı. Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını davranış ve tutum bağlılığı olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Yazarlara göre, tutumsal bağlılık çalışanların kurum ile olan bağlılıklarını düşünmeye başladıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık, kurumun değerleri, hedefleri ve stratejileri ile özdeşleşme ve çalışanların kurumun üyesi olmayı istemeleriyle bağlılık süreci ile ilgili bir görüştür (Mowday vd., 1979, s. 226).

Davranışsal bağlılık ise, çalışanların iş değişikliği ile ilgili sınırlı seçeneklere sahip olmaları ve çalışanların kurumlarından ayrılmaları için yeteneklerinin kısıtlanmasının sonucu olarak gösterilen davranış olarak tanımlamışlardır. Davranışsal yaklaşım teorisinde kurum ve çalışanların ortak değerleri, hedefleri ve stratejileri ile ifade edilen bir teori değildir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 41).

4.2.3.7 Katz-khan örgütsel bağlılık yaklaşımı. Katz ve Kahn, kurumlar tarafından tanımlanan görevlerin çalışanlar tarafından neden yerine getirildiğini farklı şekillerde açıklamışlardır. Araştırmalara göre çalışanların verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerinin sebebi kurum tarafından ortaya konulan görevlerdir. Kurum çalışanlarına içsel ve dışsal olmak üzere iki tür ödül sunmaktadır. İçsel ödüller kurum değerleri ile bağlantılı, çalışanın motivasyonunu arttırıcı ödüller olup dışsal ödüller ise bir araç için anlamlı olan ödüllerdir. Çalışanın kurumun politikalarına yönelik duygusal bağ hissederse içsel ödüllendirmeye yönelik davranış sergilemektedir. Çalışan kurumuna karşılık duygusal bağlılık hissetmez ise, çalışan bağlılığı araç için anlamlı olan dışsal ödüllendirme ile anlam kazanmaktadır (Katz & Kahn, 1978, s. 24). Yazarlar (1977), örgütsel bağlılığın ana boyutunun çalışanların görevlerini yerine getirirken alacağı ödüllerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Çalışan kurum içerisinde gösterdiği performans için içsel ve dışsal ödüllendirme sistemi işe karşılaşmakta ve kurum bağlılığı bu ödüller sonucunda oluşmaktadır. Sonuç olarak ödül önemli bir motivasyon kaynağıdır ve çalışanların kurum bağlılığını hissetmeleri, kurumu benimsemeleri için önemli bir unsurdur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 54).

4.2.3.8 davranışsal bağlılık yaklaşımı. Davranışsal bağlılık yaklaşımı, kurum üyelerinin geçmiş tecrübeleri nedeni ile ortaya çıkan örgütsel bağlılığıdır. Kurum ile çalışan arasındaki ilişkiden daha çok, çalışanların ihtiyaçları nedeni ile çalışma zorunluluğu sebebi ile kendileri tarafından geliştirdikleri davranış şekillerini gösterme isteğidir. Çalışan davranışı kabul ettiğinde, davranışları doğru gösteren uygun tavırları kendiliğinden geliştirir (Ariani, 2013, s. 46).

4.2.3.9 Becker örgütsel bağlılık yaklaşımı. Becker yaklaşımına göre sosyologların birey davranışlarını açıklarken bağlılık kavramı ile açıklamaktadırlar. Örgütsel bağlılık çalışanların kurumdan elde edecekleri faydalar için ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kurum ile olan ilişkilerini korudukları sürecekleri ödemelerinin zamanında yapılacağını ve haklarını kaybetmeyeceklerini düşünmektedirler. Maddi kazanç ve çalışanın kurum bağlılığını karşı karşıya getiren bu yaklaşımda, maddi kazanç olmaz ise çalışanın kurum bağlılığı gerçekleşmeyecektir (Gül, 2003, s.75).

Çalışanlar maddi kazançları, emeklilik planları, sosyal hakları ve geleceklerini düşünerek tutarlı davranış özellikleri sergilerler. Tutarlı davranış terimi kurum çalışanlarının bağlılıklarının devam ettiği göstermektedir. Çalışanlar kurumlarındaki görevlerinden ayrıldıklarında bazı haklarını kaybedecek ve ayrılma maliyetine katlandıklarını bileceklerdir (Becker, 1960, s. 32- 40; Meyer ve Allen, 1991, s. 65).

4.2.3.10 Salancik örgütsel bağlılık yaklaşımı. Salancik araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığı tutum ve davranış boyutları ile açıklamıştır. Davranışsal bağlılık boyutunda temel nokta kurumdan ayrılan çalışanlara kurum tarafından gösterilen davranış şeklinin diğer kurum üyeleri tarafından algılanması ve çalışanları sınırlandırarak kurum ile çalışanlar arasında ilişki kurma düşüncesi ile ortaya çıkmıştır (Salancik ve Pfeffer, 1977, s. 430).

Becker'in yaklaşımının tam tersi olarak Salancik, davranış bağlılığının maddi kazançlar ile ilgili olmadığını, örgütsel bağlılık kavramının kurum ile çalışan arasındaki güven duygusu sonucunda duygusal bağ ile zaman içinde oluştuğunu açıklamıştır (Salancik, 1977, s. 63). Ayrıca, kurum tarafından çalışanlara gösterilen tutumun değişikliğinin, kurum üyelerine sorumluluk yüklediğini ve kurum bağlılığını, çalışanlar arasındaki iletişimi, etkileşimi olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Bozkurt ve Yurt, 2013, s. 124).

4.2.3.11 Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı. Bu yaklaşım teorisine göre çalışanların kurum bağlılığı birden fazla değişkene bağlı olmakta ve çalışan bağlılıkları da farklılık göstermektedir. Becker ve arkadaşlarına göre, örgütsel bağlılığın temelini kişinin eğitimi oluşturmaktadır. Yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yaklaşım olup, kişinin çalışma ortamına, ekip arkadaşlarına, mesleğine, yöneticilerine, iş birliği içinde oldukları müşterilerine, kuruma göre farklılık gösterebileceğini savunmaktadır. Ayrıca, kurumun tüm hissedarları ile tüm bağlılık kavramlarının ilişkili olamayacağını teorisine dayanmaktadır. Çünkü, her bir çalışan farklı bağlılık boyutlarına sahiptir. Farklı eğitim, kültür, aile yaşantısı, eğitim, farklı sosyal norm, yaş, kuşak kültürleri farklı olup örgütsel bağlılığı anlama ve yansıtma noktaları farklılık göstermektedir (Becker vd., 1996, s. 472).

4.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Allen ve Meyer (1991), örgütsel bağlılığı üç boyut ile açıklamışlardır. Örgütsel bağlılık modeli (Three Compenent Model of Organizational Commitment) olarak kabul edilen modelde bağlılığın üç boyutu; normatif bağlılık (normative commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve duygusal bağlılık (affective commitment) olarak belirlenmiştir.

Allen ve Meyer Dünya'da örgütsel bağlılık alanında en çok tercih edilen sınıflandırma modelini geliştirmişlerdir. Yazarlar çalışması örgütsel araştırmacıların dikkatini çekmiş ve geniş çapta kabul görmüştür. Günümüzde de tercih edilen modelde, psikometrik özellikler için onaylanmış ve tutarlı güvenilirlik sonuçları göstermiştir. (Magazine, vd., 1996, s. 245). Yazarlar örgütsel bağlılık kavramı için üç temel boyutlu bağlılık modeli geliştirmiş ve bu boyutları duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak tanımlamışlardır. Araştırmacıların bu farklılığı yapmalarının sebebi üç farklı boyutun insan davranışları üzerinde farklı etkilere neden olmasıdır. Bağlılık modelleri çalışanları kurumlarına bağlamakta, ancak etkileri birbirlerinden farklı olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).

Allen ve Meyer tarafından ortaya atılan duygusalı normatif ve devam bağlılığı boyutlarının ortak noktaları bulunmaktadır (Meyer & Allen 1991, s. 61-89).

Ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Duygusal durumları hissettirir.
2. Kurum ve çalışan arasında kurulan ilişkileri yansıtır.

3. Çalışanların kurumda kalma isteklerini ifade eder.

4. Çalışma şekillerinin değişikliklerini oluşturmaktadır.

Duygusal Bağlılık*:* Tutumlardan etkilen bağlılık olarak da tanımlanan duygusal bağlılık kavramı, kurum çevresine verilen duygusal yansımalar olup, işi sahiplenme, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık ve iş duyumu ile ilgilidir. Kurumun seven bireyler, kurum ile ilgili olumsuz nitelendirmeleri kabul etmezler ve olumlu yönlerini ifade ederler. Çalışanlar kurum bağlılığı sebebi ile kendi istekleri için kurumda kalmaya ve özveri ile çalışmaya devam ederler. Kurumun kültürünü benimseyip, strateji ve hedefleri kabullenip başarıya ulaşmak için üstün çaba göstermesini içerir. Kuruma kendilerini adayan sadık çalışanlar, gereksinim duyduklarından değil kendi istekleri için kurumda kalmaya ve özveri ile çalışmaya devam ederler.

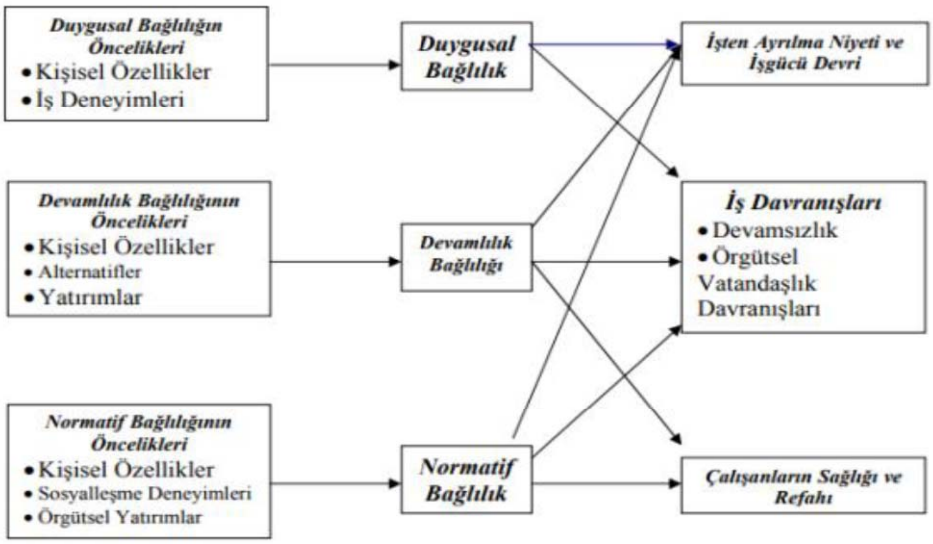
Meyer ve Allen duygusal bağlılık için en sağlam ilişkinin iş tecrübeleri, kurumda kalma süreleri olduğunu ifade etmektedir (Yıldırım, 2003). Bu bağlılık kavramında, çalışan kurumun tüm değerlerini özümsemekte ve kurumun üyesi olmayı istemektedir. Kurum bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurum için verimliliği en yüksek, en çok değer yaratan çalışanlar olarak görülmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Kurumlarına karşı duygusal bağı olan çalışanlar, çalışma sürelerinin uzun sürmesini istemekte ve kurumun stratejilerine inanmaktadırlar. Kurum tarafından çalışanların yetenekleri keşfedilip, yeteneklerinin gelişimi için fırsat verildiğinde kurumlarına karşı besledikleri duygusal bağ artış göstermekte ve iş doyumu yaşamaktadırlar (Gümüştekin ve Emet, 2007).

Devam Bağlılığı*:* Devam bağlılığı, kurumda kalmanın kazandırdığı haklar ve kurumdan ayrıldıklarında kaybedecekleri nedeni ile çalışanın kurumda kalma isteği ile ilişkilidir. Devam bağlılığı kurumdan ayrılmanın maliyetlerin bilincinde olma ve ayrılmanın maliyetinin yüksek olması sebebi ile kurumda kalmanın devamlılığıdır. Çalışanın kurumundan ayrıldığında kaybedeceği hakları ve alternatif iş imkanlarının sınırlılığı ile ilgilidir. Çalışanın hak ettiği kıdem, sosyal haklar, emeklilik primi, sağlık sigortası vb. kazanımları kurum değişikliği kararını etkilemektedir. Kişinin sosyal hakları ve kıdemi, kurumundan ayrılma maliyetinden daha yüksek ise çalışan kurumuna bağlılık göstermektedir.

Normatif Bağlılık*:* Normatif (kuralcı) bağlılık, sorumluluk ve ahlaki boyut kavramından oluşturmaktadır. Çalışanların sorumluluk bilinci ile kurumlarında

kalmalarını yansıtmaktadır. Çalışanın kurumuna karşı bağlılık göstermesi ve kurumda kalmayı sürdürmesi görev olarak algılaması ile ilgilidir. Çalışanın, kurumda kalmasının doğru olarak düşünmesi ve buna inanması sonucunda ortaya çıktığından duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutlarından farklıdır. Çalışanlar normatif bağlılık duygusu içerisinde, sorumluluk duygusu ile kurumlarında kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların bağlılık duygusu, çalışanların kurumda kalma davranışının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları sebebi ile bazı davranışları göstermelerine neden olmaktadır. Bireyin iş hayatından önceki sosyal hayatı da normatif bağlılık duygusunu etkilemektedir. Kuruma başlamadan önceki iş deneyimlerinde kurumun çalışanlarından sadakat beklediğine inandırması, örgütsel bağlılığın vurgulanması çalışanda kuruma karşı güçlü bir normatif bağlılık oluşturmaktadır. Normatif bağlılıkta temel, çalışanın kurumda kalması için kendisini zorunlu hissetmesidir. Kişilerin kurumlarına bağlılık duymalarında, gösterdikleri davranışların etik ve doğru olduğuna inanmaları önemli rol oynamaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanın kurumuna olan sorumluluğa inanması ve kurumda kalmasını zorunluluk olarak görmesine dayanan bağlılık türüdür (Acılıoğlu, 2015, s. 19)

Normatif bağlılık zorunluluk içermektedir. Bu bağlılık türünde kişiler kurumlarına karşı bazı sorumlulukların olduklarına inanmaları sebebi ile kurumda kalmalarının mecbur olduğuna inanmalarına dayanmaktadır. Ahlaki mecburiyet hisseden çalışan, doğruyu yaptığına inanarak kuruma duyduğu bağlılığın erdemli bir davranış olduğuna inanarak kurumlarında uzu süre çalışmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Kişilerin, görev odaklılığı kurumlarında kaldığı bağlılık türüdür (Polatçı vd., 2017). Farklı bir ifade ile normatif bağlılık kavramı, çalışanın iç motivasyonu ile kurum ile kendi arasında yaptığına inandığı sözleşme olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen 1997). Normatif bağlılıkta kavramında sadık olma duygusu önemli bir etkendir. Sosyal değerler ile, çalışanlar olumlu davranışlar gösterir ve kurumuna bağlanır, bu değeri taşıyan ve uygulayan bireyler kurumlarına normatif bağlılık ile bağlanma davranışı sergilerler. Çünkü bu toplumsal değer, bu değeri benimseyen çalışanlar için etik ve ahlaki sorumluluktur (Yalçın ve İplik, 2005)



Şekil 5 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli Meyer'in (2002)

Örgütsel Bağlılık ile dönüşümcü liderlik kavramını incelediğimizde, kurum kültürünün şekillenmesinde liderin çok önemli etkisi ve katkısı bulunmaktadır. Ancak, kurumun kültürü de lideri etkileyebilmektedir. Dönüşümcü liderler ise kurumun kültürünü, geçmişini öğrenerek, yeni strateji ve vizyon oluşturmakta, kurumun normlarını yenileyerek yeni bir kurum kültürü ortaya çıkarmaktadır. Yenilikçi kurum kültürlerinde, çalışanların değerli olduğu ve bunun hissettirildiği, çalışanlarının yeteneklerinin ortaya çıkması için fırsat verildiği, sorunların çözümlenmesi için işbirlikçi olan liderlere rastlanmaktadır. Dönüşümcü liderler kurumlarında statüden daha çok, kurum kültürünün gelişmesine, ortak değerlere ve yenilikçi kültür yaratmaya önem verirler, bunun için çaba gösterirler (Erkmen, 2010, s. 103-104). Dönüşümcü liderler, kurum kültürünü oluşturmada ve yeniden şekillendirmede etkilidir. Geliştirdikleri yeni vizyon ve stratejileri yansıtmaktan çekinmezler. Yenilikleri davranışları ile teşvik ederek yeniliklerin kabul edilmesini kolaylaştırırlar. Ancak, kurum kültüründe değişiklik yapmak zordur. Kurum üyelerinin alışkanlıklarını, normlarını, mevcut değerleri bırakarak yeni kültüre uyum sağlamalarını beklemek yanlış olur. Değişim dönemlerinde itirazlar ile karşılaşmak mümkündür (Temel, 2016, s. 52). Dönüşümcü liderler kurumun mevcut kültüründen etkilenirken bir yandan da gerekli durumlarda kurum kültürünün değişmesi için harekete geçmektedirler. Bu aşamada kurum kültürü çalışanlara liderin neleri önemsediği, hangi çalışma şekillerini desteklediği konusunda ipucu vermektedir (Erkunt, 2015, s. 70).

Hızlı öğrenme, adaptasyon kurumların devamlılığı için günümüz dünyasında zorunluluk olmuştur. Devamlılık için X kuşağındaki tecrübeli çalışanların devamlılığın sağlanması, Y kuşağının ise bağlılığının artması için lider davranışları öne çıkmaktadır. Olumsuz liderlik davranışları ile, çalışanların fikirlerini iletmemeleri, ekipten kendilerini soyutlamaları, verimliliklerinin, motivasyonlarının düşmesi, yaratıcılıklarının engellenmesi gibi olumsuz durumlar örgütsel sessizlik olarak adlandırılmakta ve örgütsel bağlılığın azalması sonucunu doğurmaktadır. Çalışanların işlerine sahip çıkmasında liderin rolü büyüktür. İşi yaratıcılık ile birleştiren ve ortak amaç kültürünü kurabilmek liderlerin kişilik özelliğini yansıtmaktadır. Yeni fikirlere açık, ekibi süreçlere dahil eden, başarıdan sonra ilerlemeleri için teşvik eden liderler güçlü bir amaç duygusu uyandırmaktadır. Kurumların kültürleri, toplum tarafından görüldükleri nokta, çalışanların bireysel değerleri ile uyumlu olması performansı artıran önemli unsurlardandır. Sosyal sorumluluk projeleri, dünya kaynaklarının korunmasındaki çaba ortak ekip çalışması ile kuruma değer katmakta ve bağlılığı artırmaktadır. Liderin çalışanlarına güvenmesi, işlerini tecrübe etmesine imkân vermesi gelişmeleri için alan sağlar. Çalışanların kurumdaki rollerini şekillendirmelerine destek olur. Bağlılık performansı yükseltir, ekipteki coşku, itici güç ve motivasyonu sağlarken bir yandan da mutluluk, huzur ve başarıyı getirmektedir.

Bölüm 5

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak çalışmanın konusu ve amacı açıklanmıştır. Sonrasında, görev, ilişki ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa olan etkisi kuşaklar bağlamında ele alınmıştır. Bu bölümde son olarak araştırma modeli ve hipotezler yer almıştır.

5.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın amacı; Gary Yukl'in başlıca liderlik davranışı türlerinden Görev Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu olan Duygusal-Devam ve Normatif Bağlılığı nasıl etkilediği kuşaklar bağlamında araştırılmıştır.

Literatürde liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinin kuşaklar bağlamında araştırıldığı çok sayıda araştırma bulunmakla birlikte, Gury Yukl liderlik davranışı türlerinin kuşaklar bağlamında örgütsel bağlılığının araştırıldığı çalışmalar sınırlı olup, bu sebeple literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

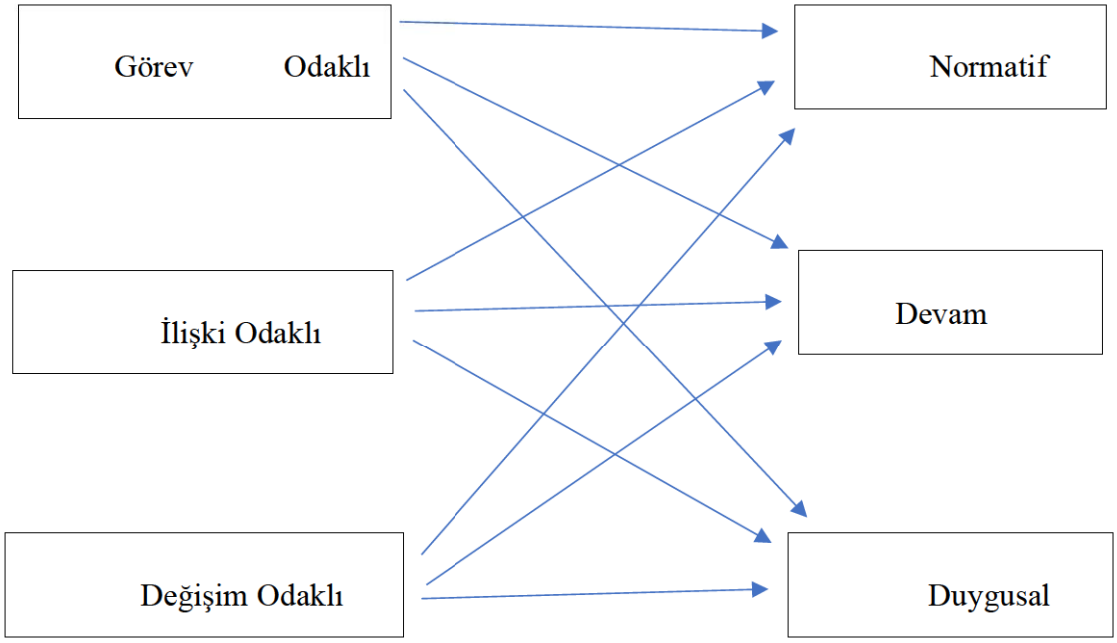
5.1.1 Liderlik davranışları – örgütsel bağlılık ilişkisi. Çalışma kapsamında görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, devam bağlılık ve duygusal bağlılığı nasıl etkilediği kuşaklar bağlamında araştırılmıştır.

Liderlik davranışlarından görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisini ölçümlemeye yönelik yapılan (Giray ve Güngör, 2015) çalışmasında bankacılık ve üretim sektöründe yer alan katılımcılar ile yapılan veri çalışması sonuçlarına göre görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının iki faktör ele alınabileceği ve iki liderlik davranışı arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bankacılık sektöründe yapılan farklı bir araştırmada (Eryeşil ve İraz, 2017) Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanların liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçümleye çalışılmış, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının yüksek olduğu, genel olarak liderlerine olan algılarının pozitif olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özel bir tekstil fabrikasında çalışanların katılımı ile yapılan farklı bir çalışmada (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017) dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir ifade ile açıklanacak olursa, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2 Çalışma Modeli ve Hipotezler



Şekil 6 Araştırma Modeli

Şekil 5'te sunulan araştırma modeli doğrultusunda aşağıda sunulan hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: X ve Y Kuşak çalışanlarının liderlik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 2: X ve Y Kuşak çalışanlarının algıladıkları örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 3: X ve Y Kuşak çalışanlarının liderlik algıları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Bölüm 6

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi çerçevesinde evren ve örneklem, ölçme araçları, veri toplama ve analiz çalışması ile kapsam ve sınırlılıkları sunulmaktadır.

6.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 3 büyük Bankanın Genel Müdürlük, Bölge Müdürlüğü ve Şube çalışanları oluşturmaktadır.

Anakütlenin tamamı üzerinde çalışmanın zaman ve ekonomik maliyeti göz önünde bulundurularak kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş 398 katılımcıdan oluşmaktadır.

6.2 Ölçme Araçları

Araştırmada veri toplama işlemi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, kurumdaki toplam çalışma süresi ve görev alınan pozisyonu belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde Mehtap Özşahin tarafından 2019 yılında Türkçe'ye çevrilen ve Türkiye'de geçerleme analizini gerçekleştirdiği Yukl Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, 2000 yılında Meyer, Allen ve Smith tarafından son şekli verilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Türkçe'ye çevrilmiş geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırma anketine Ek 1 ve Ek 2 bölümünde yer verilmiştir. Ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler sunulmuştur.

6.2.1 Liderlik tipi ölçeği. Liderlik davranışını ölçmek için Yukl (2002) tarafından geliştirilen 33 sorudan oluşan liderlik ölçeği kullanılmıştır. Görev odaklı liderlik 10, ilişki odaklı liderlik 10 ve değişim odaklı liderlik 13 soru ile ölçümlenmiştir. Ölçek Özşahin (2019) tarafından Türkçe' ye çevrilmiştir. Özşahin ve Zehir (2011) çalışmasında liderlik tarzları değişim, görev, ilişki odaklı liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiş rekabetçi agresifliğin örgütsel performans ve görev odaklı liderlik ile ilişkisi dışında, değişkenler arasındaki tüm ilişkiler $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır sonucuna ulaşılmıştır.

6.2.2 Örgütsel bağlılık ölçeği. Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (2000) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği'' ölçeği kullanılmıştır. Örneklem grubunun örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktölere ilişkin maddeler "1: Hiç katılmıyorum'' ve "5: Tamamen Katılıyorum'' şeklinde 1' den 5'e kadar puanlama ile hazırlanmış beşli likert ölçeğinde 17 madde bulunmaktadır. Ölçek, örgütsel bağlılığı "Duygusal Bağlılık'', "Devam Bağlılığı'' ve "Normatif Bağlılık'' alt boyutlarında ölçümlemektedir.

Duygusal Bağlılık: Duygusal Bağlılık ile ilgili sorular ilk 5 maddeden oluşmaktadır.

Devam Bağlılığı: Çalışanın kurumdan ayrılmasının maliyetinin çok yüksek olması ya da hiç olmaması ile ilgilidir. Devam Bağlılığı ile ilgili sorular 7 maddeden oluşmaktadır.

Normatif Bağlılık: Çalışanın kuruma karşı olan sorumluluk ve bağlılık duygularından dolayı çalıştığı kurumda devam etme isteğini ifade eder. Normatif bağlılığı ölçen sorular 5 maddeden oluşmaktadır.

6.3 Veri Toplama ve Analiz

Araştırmanın verileri 22 Mart-10 Kasım 2021 tarihleri arasında Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 3 büyük Bankanın farklı illerde görev yapan çalışanlarından şehir farklılığı ve pandemi nedeni ile çevrimiçi anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, amaçlar doğrultusunda Jamovi programları kullanılmıştır, analizler $p<0,05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Araştırmada öncelikle liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin faktör yapısını X ve Y kuşakları için ayrı ayrı anlamak için keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Ardından Pearson korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ikili ilişkiler incelenmiş, daha sonra bir dizi çoklu regresyon analizleri ile hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, verilerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak adına demografik değişkenlerde ekseninde bağımsız örneklemler t-testi veya Kruskal-Wallis testleri kullanılarak gruplar arası ortalama farkları incelenmiştir.

6.4 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı; liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin kuşaklar bağlamında araştırılmasıdır. Kuşak farkları nedeni ile lider davranışları bireyler tarafından farklı algılanabilmektedir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışılan süre değişkenleri ile yapılan anket çalışmasında, katılımcıların farklı yapılardaki kurumlarda çalışmaları da çalışmanın sınırlılıklarını belirlemektedir. Araştırma Bankacılık sektöründe 3 özel bankada yapılacak olması önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca Gary Yukl'in liderlik davranışı türleri ile ilgili çalışma kaynakları sınırlıdır. Çalışmada incelenen değişkenler açısından uygulanan veri ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik boyutları ile sınırlı kalmaktadır.

Bölüm 7

Bulgular

7.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmanın örneklemini Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 3 büyük Bankanın Genel Müdürlük, Bölge Müdürlüğü ve Şube çalışanları oluşturmaktadır. Anakütlenin tamamı üzerinde çalışmanın zaman ve ekonomik maliyeti göz önünde bulundurularak 500 kişi örneklem olarak seçilmiştir. 500 kişiden araştırma sonuçlarına 398 kişilik örneklem ile ulaşılmıştır. Örnekleme ait demografik bilgiler aşağıdaki Tablo 11 'de verilmiştir. Katılımcıların yaş aralıklarına göre belirlenen kuşak ayrımı

Tablo 8'de Kuşakların Temel Özellikleri tablosunda detaylandırılmış olup, 1960-1980 yılları arasında doğan katılımcılar X kuşağı, 1980 yılı sonrası doğan katılımcılar ise Y kuşağı olarak ele alınmıştır.

Tablo 10

Demografik Göstergeler

	Gruplar	**Frekans**	**Yüzde %**
Cinsiyet	Erkek	161	40.45 %
	Kadın	237	59.55 %
Kuşak	X Kuşağı	157	39.45 %
	Y kuşağı	241	60.55 %
Medeni Durum	Evli	308	77.39 %
	Bekar	61	15.33 %
	Boşanmış	29	7.29 %
Çocuk	Yok	103	25.88 %
	Var	295	74.12 %
Eğitim Durumu	Lise	14	3.52 %
	Ön lisans	26	6.53 %
	Lisans	292	73.37 %
	Lisansüstü	66	16.58 %

Tablo 11 (devam)

Gelir Düzeyi	Düşük	32	8.04 %
	Orta	330	82.91 %
	Yüksek	36	9.05 %
Görev Yeri	Şube	240	60.30 %
	Bölge	33	8.29 %
	Genel Md.	125	31.41 %
Pozisyon	Memur	31	7.79 %
	Danışman / Yetkili / Yetkili Yrd.	57	14.32 %
	Uzman / Yönetmen / Şef	173	43.47 %

	Müdür / Müdür Yrd.	60	15.08 %
	Yönetici	66	16.58 %
	Direktör ve Üstü	11	2.76 %

Tablo 11 (devam)

%59,55'i Kadınlardan, %40,45'i Erkeklerden oluşmaktadır. %39,45'i X kuşağı, %60,55'i Y kuşağı aralığındadır. Medeni durumlarına bakıldığında %77,39'u evli, %15,33'ü evli, %7,29'u boşanmış olduğu izlenmektedir. %74,12'sinin çocuğu var iken, %25,88'nin çocuğu yoktur. Eğitim düzeyi ise %3,52' si lise, %6,53'ü ön lisans, %73,37'si lisans, %16,58'i yüksek lisans mezunudur. %8,04'ü düşük, %82,91'i orta, %9,05'i yüksek gelir grubuna sahiptir. Görev yerleri ise; %60,30'u Şube, %8,29'u Bölge Müdürlüğü, %31,41'i ise Genel Müdürlük birimlerinde görev yapmaktadır. Pozisyonları detaylandırıldığında %7,79'u memur, %14,32'si Danışman/Yetkili/Yetkili Yardımcısı, %43,47'si Uzman/Yönetmen/Şef, %15,08'i Müdür/Müdür Yardımcısı, %16,58'i Yönetici, %2,76'sı ise Direktör ve üstü ünvanlarda görev yapmaktadır.

7.2 Katılımcıların Ölçek Değerlendirmeleri

Katılımcıların liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki her bir maddeden aldıkları puanları ortalama, standart sapma ve normallik göstergeleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 11

Araştırmada Kullanılan Ölçek İfadelerinin Aldıkları Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Madde	**Std. Sapma**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Yöneticim etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.	1.21	-0.38	-1,07
Yöneticim kısa dönemli faaliyetleri planlar.	1.17	-0.50	-0.80
Yöneticim bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını(paylaşımını)gerçekleştirir.	1.17	-0.64	-0.74
Yöneticim çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklentilerini açıklar.	1.16	-0.81	-0.45

Yöneticim kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	1.14	-0.73	-0.37
Yöneticim birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.	1.10	-0.82	-0.20
Yöneticim operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.	1.10	-0.75	-0.33
Yöneticim işi aksatacak mevcut problemleri çözer.	1.11	-0.64	-0.49
Yöneticim etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	1.10	-0.83	-0.13
Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	1.12	-0.73	-0.36
Yöneticim çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	1.22	-0.53	-0.85
Yöneticim çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	1.22	-0.56	-0.79
Yöneticim çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.	1.26	-0.51	-0.84
Yöneticim çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	1.22	-0.42	-0.98
Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar.	1.25	-0.41	-0.97
Yöneticim çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	1.30	-0.36	-1.03

Tablo 12 (devam)

Yöneticim çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.	1.18	-0.48	-0.86
Yöneticim çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	1.24	-0.47	-0.92
Yöneticim birimimizde takım ruhunu oluşturmak hikayeler seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	1.25	-0.30	-1.08
Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	1.22	-0.53	-0.77
Yöneticim zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	1.18	-0.53	-0.75

Yöneticim nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	1.19	-0.50	-0.76
Yöneticim işletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	1.23	-0.42	-0.88
Yöneticim konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	1.18	-0.51	-0.71
Yöneticim işletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	1.21	-0.48	-0.78
Yöneticim girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	1.20	-0.48	-0.81
Yöneticim bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	1.20	-0.55	-0.71
Yöneticim yeni yaklaşımlar dener.	1.22	-0.40	-0.92
Yöneticim değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	1.22	-0.46	-0.90
Yöneticim değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	1.24	-0.42	-0.94
Yöneticim yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.	1.17	-0.42	-0.78
Yöneticim yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.	1.21	-0.56	-0.69

Tablo 12 (devam)

Yöneticim değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.	1.18	-0.66	-0.48
Kurumumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır.	1.20	-1.01	0.09
Kurumumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim.	1.09	-1.16	0.78
Dışarıdaki insanlara kurumumu her aman övgüyle anlatırım.	1.03	-1.27	1.37
Kurumuma sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.	1.05	-1.25	1.06

Kariyerimin geri kalan kısmını şu an çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1.12	-1.06	0.54
Kariyerimin büyük bir kısmını aynı kurumda sürdürmem daha iyidir.	1.12	-0.95	0.17
Bir kurumdan diğerine geçmek bana göre etik değildir.	1.41	-0.02	-1.33
Kariyerim boyunca daima kurumuma bağlı kalmam gerektiğine inanıyorum	1.38	-0.43	-1.12
Kurumumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	1.35	0.21	-1.19
İstesem bile şu an kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1.33	-0.56	-0.85
Kurumumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur.	1.32	-0.08	-1.15
Kurumuma çok şey borçluyum.	1.17	-0.73	-0.24
Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde kurumdan kuruma geçtiklerini düşünüyorum.	1.23	-0.43	-0.78
Kurumumda kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	1.20	-0.29	-0.91
Kurumuma karşı 'duygusal bir bağ' hissetmiyorum.	1.41	0.40	-1.21
Bu kurumdan ayrılmayı düşünebilecek kadar çok seçeneğe sahip olmadığıma inanıyorum.	1.34	-0.14	-1.17

7.3 X Kuşağı Liderlik Tarzı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Liderlik ölçeğinin orijinal halinde görev, ilişki ve değişim odaklı liderlik olmak üzere 3 alt boyut olmasına rağmen, yapılan keşfedici faktör analizlerinde bu çalışmada değişim-ilişki odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik olmak üzere yalnızca 2 alt boyut bulunmuştur. Bu sonuç her ne kadar teorinin orijinal halinden farklı ise de ölçeğin orijinalinin Batı kültüründe geliştirilmiş olması, bu çalışmada yalnızca X ve Y jenerasyonu üzerinde uygulanması, çalışmanın kısıtlı bir grup alanında yapılması gibi sebeplerle sonuçların ve faktör yapısının farklı çıkması makul karşılanabilir.

Temel eksen faktörleme yöntemi ve promax döndürme yöntemleri kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik

testi kullanılmıştır. Buna göre X kuşağı için KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun sonuçlar bulunmuştur (KMO=0,972, χ^2 = 8942,1; df=465, p<0,001). Analiz sürecinde sırasıyla tek faktör altında tek soru kalmaması, maddelerin aynı anda iki veya daha fazla faktöre 50'den daha fazla yüklenmemesi, iki veya daha fazla faktöre olan yüklerinin 100'den daha az olması durumları sırasıyla incelenerek doğru faktör yapısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kriterlere uymayan sorular analizden sırayla çıkarılarak yapılan faktör analizleri sonuçlarında, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde bulunmuştur. Yapılan faktör analizinde toplam 31 sorudan oluşan iki faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %81,24 olarak bulunmuştur. Altındaki maddeler dikkate alınarak faktörler sırasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri yararlanılmıştır. Bu değerler her bir faktör için sırasıyla 0,99 ve 0,97'dir.

Tablo 12

X kuşağında Liderlik Tarzları Keşfedici Faktör Analizi Tablosu

Faktörler ve Maddeler	**Faktör Yükleri**	**Faktör Açıklayıcılığı (%)**
Faktör 1: Değişim ve ilişki odaklı		**53.03%**
Yöneticim yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.	0.990	
Yöneticim yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.	0.922	
Yöneticim bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	0.896	
Yöneticim işletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	0.892	
Yöneticim girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	0.887	

Yöneticim konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	0.870
Yöneticim değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	0.845
Yöneticim işletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	0.833
Yöneticim değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.	0.831
Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar.	0.828
Yöneticim birimimizde takım ruhunu oluşturmak hikayeler seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	0.827
Yöneticim değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	0.821
Yöneticim çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	0.812
Yöneticim çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	0.777
Yöneticim çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.	0.767

Tablo 13 (devam)

Yöneticim zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	0.718
Yöneticim çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	0.677
Yöneticim çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.	0.676
Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	0.666
Yöneticim çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	0.631

Yöneticim çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	0.607	
Yöneticim nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	0.555	
Faktör 2: Görev Odaklı		**28.21%**
Yöneticim operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.	0.917	
Yöneticim çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklentilerini açıklar.	0.915	
Yöneticim birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.	0.878	
Yöneticim kısa dönemli faaliyetleri planlar.	0.826	
Yöneticim kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	0.819	
Yöneticim bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını(paylaşımını)gerçekleştirir.	0.753	
Yöneticim etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	0.715	
Yöneticim işi aksatacak mevcut problemleri çözer.	0.691	

Tablo 13 (devam)

Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	0.644	
Toplam Açıklanan Varyans		**81,24%**
KMO Ölçek Geçerliliği: 0,969		
χ^2 = 8943,1; df=465, p<0,001 (Bartlet Testi)		

7.3.1 X kuşağı örgütsel bağlılık ölçeği keşfedici faktör analizi. Örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinal halinde duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyut olmasına rağmen, yapılan örgütsel bağlılık faktör analizlerinde bu çalışmada duygusal-normatif ve zorunlu bağlılık olmak üzere 2 alt boyut bulunmuştur.

Temel eksen faktörleme yöntemi ve promax döndürme yöntemleri kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. Buna göre X kuşağı için KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Barlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,90,X2=1715,08;df=91,p<0,01).

Yapılan faktör analizinde toplam 14 sorudan oluşan duygusal-normatif ve zorunlu bağlılık olmak üzere iki faktör elde edilmiştir.

Tablo 13

X kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu

Faktörler ve Maddeler	**Faktör Yükleri**	**Faktörün Açıklayıcılığı (%)**
Faktör 1: Duygusal – Normatif Bağlılık		
Kurumuma sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.	0,914	0,173
Dışarıdaki insanlara kurumumu her aman övgüyle anlatırım.	0,911	0,25

Tablo 14 (devam)

Kariyerimin geri kalan kısmını şu an çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,896	0,256
Kurumumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim.	0,879	0,293
Kurumumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır.	0,812	0,374
Kariyerimin büyük bir kısmını aynı kurumda sürdürmem daha iyidir.	0,805	0,271
Kariyerim boyunca daima kurumuma bağlı kalmam gerektiğine inanıyorum.	0,728	0,405

Kurumuma çok şey borçluyum.	0,685	0,414

Faktör 2: Zorunlu Bağlılık

Bu kurumdan ayrılmayı düşünebilecek kadar çok seçeneğe sahip olmadığıma inanıyorum.	0,764	0,437
Kurumumda kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	0,691	0,438
Kurumuma karşı 'duygusal bir bağ' hissetmiyorum.	0,682	0,602
Kurumumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	0,589	0,676
Kurumumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur.	0,568	0,505
Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde kurumdan kuruma geçtiklerini düşünüyorum.	0,502	0,571

7.3.2 Y kuşağı liderlik tarzı ölçeği keşfedici faktör analizi. Liderlik ölçeğinin orjinal halinde görev, ilişki ve değişim odaklı liderlik olmak üzere 3 alt boyut olmasına rağmen, yapılan keşfedici faktör analizlerinde bu çalışmada Y kuşağı için yapılan analizde değişim-ekip odaklı ve görev-bireysel odaklı olmak üzere yalnızca 2 alt boyut bulunmuştur. Bu sonuç her ne kadar teorinin orijinal hakinden farklı ise de ölçeğin orjinalinin Batı kültüründe geliştirilmiş olması, bu çalışmada sadece X ve Y jenerasyonu üzerinde uygulanması, çalışmanın kısıtlı bir grup alanında yapılmış olması sebeplerle sonuçların ve faktör yapısının farklı çıkması makul karşılanabilir.

Temel eksen faktörleme yöntemi ve promax döndürme yöntemleri ile yapılan keşfedici faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. Buna göre X kuşağı için KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,958 χ^2 = 9656,5; df=325, p<0,001). Analiz sürecinde sırasıyla tek faktör altında tek soru kalmaması, maddelerin aynı anda iki veya daha

fazla faktöre .50'den daha fazla yüklenmemesi, iki veya daha fazla faktöre olan yüklerinin .100'den daha az olması durumları sırasıyla incelenerek doğru faktör yapısına ulaşmak için çalışılmıştır. Bu kriterlere uymayan sorular analizden sırayla çıkarılarak yapılan faktör analizleri sonuçlarında, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 2 faktör bulunmuştur. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,67 güvenilirlik düzeyinin üstünde bulunmuştur. Yapılan faktör analizinde toplam 31 sorudan oluşan iki faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %83,36 olarak bulunmuştur. Altındaki maddeler dikkate alınarak faktörler sırasıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılığını hesaplamak için Cronbach Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Bu değerler her bir faktör için sırasıyla 0,98 ve 0,97'dir.

Tablo 14
Y kuşağında Liderlik Tarzları Keşfedici Faktör Analizi Tablosu

Faktörler ve Maddeler	**Faktör Yükleri**	**Faktör Açıklayıcılığı (%)**
Faktör 1: Değişim ve ekip odaklı		**45.64%**
Yöneticim değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	0.954	

Tablo 15 (devam)

Yöneticim işletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	0.923	
Yöneticim yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.	0.913	
Yöneticim yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.	0.898	
Yöneticim girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	0.843	
Yöneticim değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	0.834	
Yöneticim nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	0.775	
Yöneticim işletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	0.762	
Yöneticim değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.	0.738	

Yöneticim konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	0.711	
Yöneticim birimimizde takım ruhunu oluşturmak hikayeler seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	0.690	
Yöneticim bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	0.689	
Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	0.600	
Yöneticim zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	0.592	
Faktör 2: Görev ve Bireysel Odaklı		**37.79%**
Yöneticim etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	0.917	
Yöneticim birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.	0.915	
Yöneticim çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklentilerini açıklar.	0.878	
Yöneticim operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.	0.826	
Yöneticim kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	0.819	
Yöneticim işi aksatacak mevcut problemleri çözer.	0.753	
Yöneticim bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını(paylaşımını)gerçekleştirir.	0.715	
Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	0.691	
Yöneticim çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	0.644	
Yöneticim çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.	0.715	
Yöneticim çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	0.691	
Yöneticim çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	0.644	
χ^2 =9656,5; df=325 p<0,001 (Bartlet Testi)		

7.3.3 Y kuşağı örgütsel bağlılık ölçeği keşfedici faktör analizi. Örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinal halinde duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyut olmasına rağmen, yapılan örgütsel bağlılık faktör analizlerinde bu çalışmada duygusal-normatif,zorunlu bağlılık ve ait olamama olmak üzere ölçeğin orjinalinden farklı 3 alt boyut bulunmuştur.

Temel eksen faktörleme yöntemi ve promax döndürme yöntemleri kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit

edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır.

Tablo 15

Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu

Faktörler ve Maddeler	**Duygusal Normatif**	**Faktör Açıklayıcılığı (%)**
Faktör 1: Duygusal- Normatif		
Kurumumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır.	0,962	0,231
Kurumumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim.	0,956	0,212
Dışarıdaki insanlara kurumumu her aman övgüyle anlatırım.	0,914	0,22
Kurumuma sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.	0,893	0,153
Kariyerimin geri kalan kısmını şu an çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,616	0,114
Kariyerimin büyük bir kısmını aynı kurumda sürdürmem daha iyidir.	0,582	0,181

Tablo 16 (devam)

Faktör 2: Zorunlu Bağlılık		
Kurumumda kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	0,844	0,305
Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde kurumdan kuruma geçtiklerini düşünüyorum.	0,607	0,538

Kariyerim boyunca daima kurumuma bağlı kalmam gerektiğine inanıyorum.	0,597	0,363
Kurumumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur.	0,557	0,481
Faktör 3: Ait Olamama		
Kurumumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	0,808	0,32
Kurumuma karşı 'duygusal bir bağ' hissetmiyorum.	0,731	0,361

7.3.4 Korelasyon analizi. Aşağıdaki Tablo 17 incelendiğinde faktörler arasındaki korelasyonun hepsinin bu değerin üstünde olduğu görülmektedir. Pearson korelasyon yöntemi kullanılarak sonuçları alınan korelasyon analizi sonrasında, çalışma değişkenleri arasında hem X ve Y kuşağındakiler için ayrı ayrı, hem de genel bakıldığında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları X kuşağı için Tablo 17'de e Y kuşağı için Tablo 18'de gösterilmiştir. X kuşağı alt veri seti ile yapılan korelasyon analizlerinde yalnızca devam bağlılığının liderlik davranışlarıyla (r =0,145 ve r =0,138) anlamlı ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Duygusal-normatif bağlılığının ise her iki liderlik davranışı ile anlamlı ilişkileri olduğu görülmüştür. Y kuşağı alt veri seti ile yapılan korelasyon analizinde ise hem duygusal hem de devam bağlılığının liderlik davranışlarıyla anlamlı ilişkileri olduğu görülmüş, ancak kuruma ait olamama faktörü ile hiçbir liderlik davranışının ilişkisi bulunamamıştır.

Tablo 16

X kuşağı için Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	**Ort.**	**S.S.**	**1**	**2**	**3**
1. Değişim- ilişki	3.484	1.09			
2. Görev Odaklı	3.758	1.02	0.876***		
3.Duygusal-normatif	3.816	0.99	0.389***	0.37***	
4.Devam bağlılığı	2.825	0.89	0.145	0.138	0.382***

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 17

Y Kuşağı İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Değişim-ekip	3.705	1.11				
2. Görev-Bireysel	3.829	1.045	0.919***			
3. Duygusal Bağ	3.964	0.968	0.52***	0.498***		
4. Devam Bağ	3.329	1.044	0.425***	0.391***	0.639***	
5. Ait olmama	2.854	1.335	-0.024	-0.046	0.062	0.411***

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001
N= 219.

7.3.4.1 Regresyon analizleri. Çalışmamızdaki hipotezleri sınamak amacıyla bir dizi regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan regresyon denklemlerinin anlamlılığını sınamak için F testi göz önünde bulundurulmuş olup, bağımlı değişkenin varyansının açıklanma oranının %10'dan büyük olmasına dikkat edilmiştir (Falk ve Miller, 1992). Regresyon denklemleri hem X kuşağı hem de Y kuşağı için iki farklı şekilde kurulmuş, sonuçlar karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla standardize edilmiş katsayılar kullanılarak her kuşak için ayrı raporlanmıştır. Testlerin sonuçları aşağıda X kuşağı için Tablo 19'da ve Y kuşağı için Tablo 20'de arada gösterilmiştir. Üzerindeki etkilerinin incelenmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 19'da gösterilmiştir.

	Bağımlı Değişken: Duygusal Normatif Bağlılık				Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			
Bağımsız Değişkenler	**β**	**S.H.**	**t**	**p**	**B**	**S.H.**	**t**	**p**
Sabit Değer		0.264	9.377	< .001		0.254	9.336	< .001
Değişim ve ilişki Odaklı	0.28	0.131	1.925	0.056	0.102	0.127	0.656	0.513
Görev Odaklı	0.17	0.140	0.881	0.379	0.049	0.135	0.317	0.751
F (df)	16+-5.766***				1.894			

R^2	0.155	0.022

N=398. ***p<0.001. β=Standardizc cdilmiş katsayılar

Tablo 18

X Kuşağında Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkileri

Tablo 19'de görüldüğü üzere; X kuşağında liderlik tarzı boyutları olan değişim ve ilişki odaklılığın duygusal-normatif örgütsel bağlılıktaki varyansın yaklaşık %16'sını açıkladığı ve ANOVA F testi sonucunun model katsayılarını yorumlamak için istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur (F=15.766, p<.001). Katsayılara bakıldığında ise her iki bağımsız değişkenin de (değişim ve ilişki odaklılık ve görev odaklılık) duygusal – normatif bağlılık üzerindeki etkileri pozitiftir ancak bu etkilerin anlamlı olmadığı görülmüştür (p>0,05). Benzer şekilde liderlik tarzı alt boyutları devam bağlılığındaki varyansın yalnızca %2'sini açıklayabildiği görülmüş, ANOVA F testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunamaması nedeniyle model katsayıları yorumlanamamıştır. Sonuç olarak X kuşağı için devam bağlılığı üzerindeki etkisi yorumlanamayacaktır.

Tablo 19

Y Kuşağında Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkileri

	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık				Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı				Bağımlı Değişken: Ait Olamama			
Bağımsız Değişkenler	**β**	**S.H.**	**T**	**p**	**β**	**S.H.**	**t**	**p**	**β**	**S.H.**		**p**
Sabit Değer		0.213	10.355	<.001		0.244	7.560	.001		0.344	.961	<.001
Görev Bireysel İlişki Odaklı	0.125	0.136	0.847	0.398	0.001	0.156	0.002	.998	-0.155	0.220	0.898	0.370
Değişim-ekip İlişkisi Odaklı	0.406	0.128	2.758	0.006	0.425	0.147	2.719	.007	0.118	0.207	.684	0.494
F (df)		40.61***				23.18***				0.468		
R^2		0.27				0.18				0.01		

N=398. ***p<0.001. β=Standardize edilmiş katsayılar

Tablo 20'de görüldüğü üzere; Y kuşağında liderlik tarzı boyutları olan değişim ve ilişki odaklılığın duygusal örgütsel bağlılıktaki varyansın yaklaşık %27'sini açıkladığı ve ANOVA F testi sonucunun model katsayılarını yorumlamak için istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur (F=40.61, p<.001). Katsayılara bakıldığında ise sadece değişim ve ekip ilişkisi odaklı liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (p<0,01). Görev odaklı liderlik tarzının ise duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif olduğu ancak bu etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür (p>0,05).

Devam bağlılığının örgütsel bağlılıktaki varyansın yaklaşık %18'sini açıkladığı ve ANOVA F testi sonucunun model katsayılarını yorumlamak için istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur (F=23.18, p<.001). Katsayılara bakıldığında ise sadece değişim ve ekip ilişkisi odaklı liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (p<0,01). Görev odaklı liderlik tarzının ise devam bağlılığı üzerindeki etkisinin pozitif olduğu ancak bu etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür (p>0,05).

Ait olamama bağımlı değişkeninin örgütsel bağlılıktaki varyansın yaklaşık %1'ini açıkladığı ve ANOVA F testi sonucunun model katsayılarını yorumlamak için istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur (F=0.468 p<.001). Katsayılara bakıldığında ise sadece değişim ve ekip ilişkisi odaklı liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (p<0,01). Görev odaklı liderlik tarzının ise duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif olduğu ancak bu etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür (p>0,05).

Bu sonuçlara göre hipotez 3 'X ve Y kuşakları arasında liderlik tarzının örgütsel bağlılığa etkisi farklıdır' hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla hipotezlerin 3'ü de desteklenmiştir.

7.3.5 Fark testi bulguları. Araştırmaya katılım gösteren yanıtlayıcıların bireysel özelliklerine göre liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ölçekleri puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı fark testleri ile incelenmiştir. Liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin faktör yapıları X ve Y kuşakları için farklı bulunduğu için tüm testler iki kuşak için ayrı ayrı yapılmıştır. Kuşaklar için ayrı ayrı yapıldığında, iki grubun karşılaştırılmasında parametrik testlerden bağımsız örneklem

t-testi uygulanabilirken, üç veya daha fazla alt demografik gruplarında karşılaştırılmasında gruplardan en az birinde 30'dan az kişinin bulunması nedeniyle parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testinin uygulanması uygun görülmüştür. Son olarak, her iki kuşak için ve çok sayıda demografik grup için yapılan testler çok fazla tablo oluşturacağından anlaşılırlığı artırabilmek için sadece anlamlı fark bulunan değişkenlerin sonuçları paylaşılmasına karar verilmiştir.

7.3.5.1 X kuşağı için fark testleri. Cinsiyet ve çocuk sahibi olma demografik gruplarının liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları açısından ortalamalarını kıyaslamak için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Ancak analizler sonucunda aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kadın-erkek arasında ve çocuk sahibi olma ve olmama durumları arasında değişim ve ilişki odaklı liderlik, görev odaklı liderlik tarzları ve duygusal-normatif ve zorunlu bağlılık ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşamadığı bulunmuştur.

Medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, görev yeri ve pozisyon demografik gruplarının liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları açısından ortalamalarını kıyaslamak için ise Kruskal-Wallis testi uygulanmış, yalnızca gelir düzeyi ve çalışılan pozisyon türüne göre farklılıklar olduğu bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre gelir düzeyi gruplarından orta ve yüksek gelirli çalışanlar arasında görev odaklı lidere sahip olma anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir (χ^2= 7.003, df=2, p<.05, W=-3.744, p<.05). Dwass-Steel-Critchlow-Fligner yöntemiyle yapılan ikili karşılaştırmalarda orta gelirli olan çalışanların, yüksek gelirli çalışanlara göre yöneticilerini daha görev odaklı olarak algıladıkları bulunmuştur. Pozisyon türü grupları arasında da görev odaklı liderlik (χ^2= 16.517, df=5, p<.01) ve değişim-ilişki odaklı liderlik tarzı (χ^2= 164.372, df=5, p<.05) puanları arasında fark olduğu bulunmuştur. Dwass-Steel-Critchlow-Fligner yöntemiyle yapılan ikili karşılaştırmalarda memur pozisyonunda çalışanlar ile danışman/yetkili/yetkili yardımcısı pozisyonlarında çalışanlar arasında (W=-4.138, p<.05) ve danışman/yetkili/yetkili yardımcısı pozisyonlarında çalışanlar ile uzman/yönetmen/şef pozisyonlarında çalışanlar arasında (W=4.609, p<.05) görev odaklı lidere sahip olma anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Memur pozisyonunda ve uzman/yönetmen/şef pozisyonlarında çalışanların, danışman/yetkili/yetkili yardımcısı pozisyonlarında çalışanlara göre yöneticilerini daha görev odaklı olarak algıladıkları bulunmuştur. Ayrıca, memur pozisyonunda çalışanların danışman/yetkili/yetkili yardımcısı pozisyonlarında çalışanlara göre

yöneticilerini daha fazla değişim-ilişki odaklı olarak algıladıkları bulunmuştur (W=-3.831, p<.05). X kuşağında örgütsel bağlılık boyutları olarak bulunan duygusal-normatif ve zorunlu bağlılık puanları açısından hiçbir grup arasında anlamlı farklar bulunamamıştır. Gruplara ait tanımlayıcı istatistikler ve Kruskal-Wallis sonuçları aşağıdaki tabloda 21'de verilmiştir.

Tablo 20

X Kuşağı için Demografik Gruplara Dair Tanımlayıcı İstatistikler ve Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları

Değişkenler	**Gruplar**	**N**	**Ort.**	**SD**	**W**	**p**
Görev Odaklı	Düşük	10	3.667	1.272	-3.744	<.05
	Orta	147	4.000	1.013		
	Yüksek	20	3.111	0.881		

Tablo 21 (devam)

Görev Odaklı	Memur	11	4.556	1.073	-4.138	<.05
	Danışman / Yetkili / Yetkili Yrd.	17	3.000	1.106		
	Uzman / Yönetmen / Şef	74	4.111	1.027		
	Müdür / Müdür Yrd.	36	3.889	0.862		
	Yönetici	29	3.667	0.918		
	Direktör ve Üstü	10	3.500	1.061		
Değişim-İlişki Odaklı	Memur	11	4.591	1.136	4.609	<.05
	Danışman / Yetkili / Yetkili Yrd.	17	2.864	1.149		
	Uzman / Yönetmen / Şef	74	4.000	1.141		
	Müdür / Müdür Yrd.	36	3.591	0.889		
	Yönetici	29	3.455	0.937		
	Direktör ve Üstü	10	3.295	1.171		

N=177.

7.3.5.2 Y kuşağı için fark testleri. Cinsiyet ve çocuk sahibi olma demografik gruplarının liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları açısından ortalamalarını kıyaslamak için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Analizler sonucunda kadın-erkek arasında duygusal bağlılık alt boyutu olan ait olamama skorları (t=2.025, df=217, p<.05), çocuk sahibi olma ve olmama grupları arasında ise yine örgütsel bağlılık alt boyutları olan hem duygusal bağlılık (t=-2.731, df=217, p<.01), hem de devam bağlılığı (t=-2.565, df=217, p<.05) puanlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında erkeklerin kadınlara göre daha fazla ait olmama hissettiği bulunmuş olup, çocuğu olanların, olmayanlara göre hem daha fazla duygusal bağlılık hem de daha fazla devam bağlılığına sahip olduğu görülmüştür. Sonuçlar detaylı olarak aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 21

Y Kuşağı İçin Demografik Gruplara Dair Tanımlayıcı İstatistikler ve Bağımsız Örneklemler t-testi Sonuçları

Değişkenler	**Gruplar**	**N**	**Ort.**	**SD**	**t**	**p**
Ait Olamama	Erkek	89	3.073	3.000	2.025	<.05
	Kadın	130	2.704	2.500		
Duygusal Bağlılık	Çocuk yok	67	3.699	4.00	-2.731	<.01
	Çocuk var	152	4.081	4.00		
Devam Sağlığı	Çocuk yok	67	3.060	3.00	-2.565	<.05
	Çocuk var	152	3.447	3.50		

N=219.

Medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, görev yeri ve pozisyon demografik gruplarının liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları açısından ortalamalarını kıyaslamak için ise Kruskal-Wallis testi uygulanmış, yalnızca eğitim düzeyi, görev yeri ve pozisyon farklılığı aracı değişkeni farklılık gösterirken, medeni durum ve gelir düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Dwass-Steel-Critchlow-Fligner yöntemiyle yapılan ikili karşılaştırmalarda eğitim düzeyleri arasında farklılık bulunmuş, ön lisans ve üstü eğitim düzeyindeki

çalışanların yöneticilerini daha değişim, görev ve ekip odaklı algıladıkları bulunmuştur. Eğitim durumuna göre farklılık gösteren liderlik algısı ekip odaklı liderlik (χ^2= 14.855, *df*=3, *p*<.01) ve görev odaklı liderlik (χ^2=13.953, *df*=3, *p*<.01) puanları bulunmuştur. Eğitim durumuna göre duygusal bağlılık farklılık göstermiştir. Lisans ve lisans üstü mezunların ön lisans mezunlarına daha fazla duygusal bağlılığı olduğu izlenmiştir (χ^2= 8.935, *df=3*, *p*<.01). Görev yeri farklılığında devam bağlılığı açısından bölge müdürlüğü ve şube çalışanları arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Bölge müdürlüğü çalışanlarının şube çalışanlarına göre devam bağlılığının daha yüksek olduğu izlenmiştir. Pozisyonlara göre incelendiğinde bağlılık boyutu, ait olma farklılık göstermiştir. Müdür/müdür yardımcısı ile memur pozisyonu kıyaslandığında memurların kurum aidiyetinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dwass-Steel-Critchlow-Fligner yöntemiyle yapılan ikili karşılaştırmalarda memur pozisyonunda çalışanlar ile müdür/müdür yardımcısı pozisyonlarında çalışanlar arasında (*W*=-4.137, *p*<.05) ait olma duygusu farklılık göstermiş, memurların müdür/müdür yardımcılarına göre kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum yanıtını daha çok verdikleri, kurum aidiyetlerinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bölüm 8

Tartışma ve Sonuçlar

8.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması

X ve Y kuşağı, ebeveynlerinin yetiştirilme tarzı ve bu kültürün kendi çocuklarına etkisi, doğdukları yıllarda yaşanan sosyo-ekonomik ve kültürel olaylar, eğitim düzeyleri, hayata bakış açıları sebebi ile kurum kültürleri, iş yapış şekilleri ve liderlik algıları farklılık göstermektedir.

La Police (2002) araştırmasında Yukl' un liderlik davranışlarını üç faktör sınıflaması ile değerlendirmiştir. Değişim odaklı liderlik davranışlarının incelendiği çalışmada, lider davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini belirlerken, ilişki odaklı liderlik davranışlarının kısmi olarak örgütsel bağlılığı, işinden emin olma ve işten ayrılmanın belirleyicisi olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Kaygın ve Kaygın (2012) araştırmalarında bankacılık mesleğini isteyerek seçenlerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarının, mesleği istemeyerek seçenlere göre daha anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin bankacılık mesleğini isteyerek seçenlerde daha etkili olduğunu ifade etmiştir.

Özer, Eriş, Özmen' in (2013) liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, duygusal bağlılıkta eğitici liderlik ile ilişki odaklı liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları ve liderlik davranışları arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiş, liderlik davranışları arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada, Türkiye 'nin farklı illerinde, üç farklı kurumdaki çalışanların katıldığı araştırmada kuşaklar bağlamında farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Liderlik davranışlarının farklı kuşakları nasıl etkilediği ve bu etkilerin örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır.

Yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre X ve Y kuşağı liderlik davranışlarını iki ana kalıp olarak ele almaktadır. X kuşağı liderlik algısını değişim-ilişki ve görev odaklı olmak üzere iki ana davranış deseninde görürken, Y kuşağı değişim ve görev odaklı liderlik olarak ayırmaktadır. X kuşağı lider davranışlarını örgüt kültürü ve takım çalışmasına faydası olacak ilişki kurmaya yönelik davranışları değişim tarafına, bireysel ilişki davranışlarını ise görev olarak değerlendirmektedir. Y kuşağı ise liderlik davranışlarını değişim-ekip odaklı ve görev-bireysel odaklı olmak üzere iki ana değişkende toplamaktadır. İlişki odaklı liderlik davranışını değişim, bireysel ilgi davranışını ise görev olarak görmektedir. Bireysel ilgiyi yöneticilik görevi olarak tanımlamaktadır. Ekibi harekete geçirmek, örgüt kültürü için yapılan çalışmalar ve stratejik yaklaşımları ise liderlik davranışları olarak görülmektedir.

Y kuşağında liderlik tipinde ilişki odaklı olmak değişim odaklı liderlik olarak algılanırken bireysel ilişki kurmak liderin görevi olarak görülmektedir. X kuşağı liderlik algısında planlama yapmak, koordinasyonu sağlamak ve liderin bireysel iletişim kurmasını görevi olarak görürken, Y kuşağı liderin bireysel ilişki kurmasını görev olarak görmemektedir. Y kuşağı ekip ruhunu sağlamak, takım motivasyonu oluşturma liderlik özelliklerini değişim odaklı olarak görmektedir. Y kuşağı yöneticilik ve liderlik kavramlarını ayırmaktadır. Bireysel ilişki, görev odaklı olmak kavramlarını yönetici özelliği, yenilikçilik, girişimcilik, strateji geliştirme ve takım motivasyonunu oluşturma özelliklerini değişim odaklı liderlik olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanlar ile ilişki kurmak, takdir etmek, beklentileri açıklamak, takım öğrenmesini sağlamak, kurum kültürünü oluşturma ve örnek olma özelliklerini liderlik olarak adlandırmaktadırlar. Bu farklılıkların oluşma sebebi X ve Y kuşağının sahip olduğu değerlerin farklılığı ile ilgilidir.

Bağlılık tarafında ise X kuşağında zorunlu bağlılık ve duygusal bağlılık sonuçları izlenmiş, kuruma olan duygusal bağlılık ve zorunlu nedenler ile kurumda kalmaya devam ettikleri görülmektedir. Duygusal-normatif ve zorunlu bağlılık olarak iki ana faktör olarak tanımlayan X kuşağı çalışanları, duygusal bağlılığı ve bağlı olduğu değerler nedeni ile çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşünmemektedir.

Araştırma kapsamındaki X kuşağı çalışanları bağlılık faktörünü motivasyon kaynağı olarak görmemektedir. Araştırma sonuçlarına göre Y kuşağı bağlılık değişkeninde duygusal-normatif ve zorunlu-ait olamama değişkenleri yer almıştır. Y kuşağı çalışanları kurumlarına karşı bağlılık hissetmemekte, kurumlarını aile olarak görmemekte ve net bir şekilde ifade etmektedirler.

Y kuşağında ise bağlılık tarafında üç faktör de görülmektedir. Zorunlu bağlılık, duygusal bağlılık ve ait olamama durumu ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılık tüm bu değerlerin içinde yer almıştır. Y kuşağı üyelerinin bir kısmı istemeyerek görevlerini devam ettirmektedir. Kendilerini kurumun bir parçası olmadığını net olarak ifade etmektedir. X kuşağında kurumun bir parçası olma aidiyet duygusunu gereklilik olarak görmektedir. Kurumda çalışıyor ise kuruma bağlı olmasını gerektiğini, kurumda kendilerini 'ailenin bir parçası olarak' görmeye devam etmektedirler.

Devam bağlılığında X kuşağında liderin etkisi bulunmamaktadır. X kuşağı çalışanları işlerini yapmaları gerektiği, ekonomik veya eğitim durumları sebepleri, kurum bağlılıkları sebebi lider ilişkilerinde etkilenmemektedir. Araştırma sonuçlarına göre X kuşağı mensuplarının yöneticilerin yönetici tarzından etkilenmedikleri, yöneticiye değil işe odaklı oldukları ve kurum kültürleri sabit olduğundan lider davranışları ve diğer faktörlerden etkilenmedikleri düşünülmektedir. Y kuşağı liderlerin bireysel iletişim kurmalarından etkilenmektedirler.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal normatif bağlılığı anlamlandırmaya çalışırken bu durum ancak %15'lik dilim ile açıklanabilir. Değişim ve görev odaklı liderlik X kuşağında duygusal normatif bağlılığı etkilememektedir. Toplam tecrübe veya kurumdaki tecrübe sonuçlarına bakıldığında bağlılığı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı olarak değerlendirirsek değişim ve görev odaklı liderlik tarzlarının X kuşağı çalışanlarında devam bağlılığını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Değişim görev odaklı liderlik duygusal bağlılığın %25'lik kısmını açıklamaktadır. Araştırma kapsamındaki Y kuşağı çalışanları bireysel odaklı liderlikten etkilenmekte, etkinin gücü %49'luk seviyede izlenmektedir. Değişim odaklı liderlik davranışlarında doğrudan bağlılığı artırıcı etkisi bulunurken, görev odaklı liderlik davranışlarının bağlılığa olumlu etkisinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Değişim odaklı liderlik davranışlarının çalışanların bağlılık algısında daha anlamlı pozitif sonuçlar doğurduğu, takım çalışmalarına yönelik davranışların

değişim olarak algılandığı sonuçları elde edilmiştir. Y kuşağı liderlerinin göstermiş olduğu bireysel ilgi davranışlarını yönetici davranışı olarak algılarken, bu davranış şekillerinden etkilenmemekte, takımı bir arada tutan, takım çalışmalarına yönelik faaliyetleri liderlik davranışı olarak algılamakta ve bağlılığı olumlu etkilediği izlenmektedir.

Gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, yapılan çalışmada X kuşağı çalışanlarının cinsiyet ve çocuk sahibi olma değişkenlerinin liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları açısından ortalamasını kıyaslamak için yapılan t-testi sonuçlarına göre, kadın-erkek arasında ve çocuk sahibi olma ve olmama durumları arasında değişim ve ilişki odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve duygusal-normatif ve zorunlu bağlılık ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, görev yeri ve pozisyon demografik gruplarının liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları açısından ortalamalarını kıyaslamak için yapılan analiz sonuçlarında, gelir düzeyi ve çalışılan pozisyona göre farklılıklar olduğu bulunmuştur. Orta ve yüksek gelire sahip X kuşağı çalışanlarında görev odaklı lidere sahip olma anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Orta gelirli çalışanların, yüksek gelirli çalışanlara göre yöneticilerini daha görev odaklı algıladıkları bulunmuştur.

Pozisyon türü değişkeni incelendiğinde, X kuşağı çalışanlarında görev odaklı liderlik ve değişim-ilişki odaklı liderlik tarzları farklı algılanmaktadır. Memur, danışman/yetkili/yetkili yardımcısı pozisyonunda çalışanlar ile uzman/yönetmen/şef pozisyonlarında çalışanlar arasında görev odaklı lidere sahip olma anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Memur pozisyonunda çalışanların danışman/yetkili/yetkili yardımcısı pozisyonlarında çalışanlara göre yöneticilerini daha fazla değişim-ilişki odaklı algıladıkları bulunmuştur.

X kuşağına mensup çalışanlarının pozisyon ve gelir ilişkisinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Y kuşağı için yapılan farklılık testlerinde, sadece eğitim düzeyi, görev yeri ve pozisyon farklılığı aracı değişkeni farklılık gösterirken, medeni durum ve gelir düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Kadın-erkek arasında ait olma değişkenine bakıldığında erkek çalışanların çalıştığım kurumu aile gibi hissetmiyorum ifadesini daha fazla kullandıkları izlenmektedir.

Ekonomik koşullar ve sorumluluk gereği, çocuğu olanların devam ve duygusal bağlılığı çocuğu olmayanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Eğitim gruplar arasında farklılık yaratan bir unsur olmuştur. Y kuşağına dahil örneklem grubunda ön lisans ve lisans/lisansüstü mezunlarının farklılıkları dikkat çekmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların liderleri değişim ve ekip odaklı liderlerdir. Ön lisans mezunları lisans/lisansüstü mezunlarına göre yöneticilerini daha değişim odaklı görmektedir. Üniversite mezunları yöneticilerini daha görev odaklı görmekte, eğitim seviyesi yükseldikçe yapılan işin daha iyi algılandığı sonucuna varılmıştır. Lisans mezunlarının önlisans mezunlarına göre duygusal bağlılıkların daha fazla oldukları, aidiyet duygularının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Y kuşağı çalışanlarının görev yeri farklılıkları incelendiğinde, bölge müdürlüğünde çalışanların şube çalışanlarına göre kuruma daha bağlı oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışma ortamı ve yoğunluk değerlendirildiğinde bu sonuç anlamlı düşünülmektedir.

Pozisyon değişkeni incelendiğinde, ait olamama açısından farklılık izlenmiştir. Müdür/müdür yardımcıları ve memur çalışanlar arasında farklılık dikkat çekmiş memurlar daha çok ait olmadığını ifade etmiştir.

Araştırma kapsamındaki hipotezleri detaylandırmak adına, örneklem grubunda yapılan araştırmada; X ve Y kuşağına mensup çalışanların algıladıkları liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık algılarının ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Farklı bakış açıları, deneyim, amaç ve hedef farklılıkları olan X ve Y kuşağı çalışanlarının liderlik algıları ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir. Farklı algılar ile iş hayatında var olan bireylerin beklentilerini karşılamak, ortak vizyon ve amaca ulaşmalarına yardımcı olmak liderin en önemli görevlerinden bir haline gelmiştir.

8.2 Öneriler

Liderlik kavramı son yıllarda çok hızlı değişim ve dönüşüm sürecine girdi. Araştırmamızın örneklem grubunu oluşturan X ve Y kuşaklarının dışında bankacılık sektörü ve çevresel faktörlerini oluşturan diğer sektörlerde de yeni iş hayatına atılan Z kuşağı da liderlerin değişmesinde etkili olduğu gözlemlenmektedir. Yeni dönem liderlik tanımları, mutlu liderler ve ekiplerini başarıya sürükleyen liderler, iyi bir dinleyici olan ve bilgiyi paylaşan liderler tanımları ile özdeşleşmektedir. Kurum

kültürü sağlamak, insan odaklı yaklaşım, değişimi fark edip uygulamak, kurumdaki dirençleri kırmak ve çalışanların güvenini kazanarak liderlik davranışları göstermek yeni nesil liderlik tanımları arasında yer almaktadır. Lider, kurum kültürünü ve stratejisini kabullendiğinde, bu yetkinliğini çalışanlar ile bağdaştırıp sinerjiyi kurabildiğinde sergileyeceği liderlik davranışlarını içselleştirerek başarılı olmaktadır. Liderlik sürdürülebilir bir dinginlik ve başarı gerektirmektedir.

Çalışanların liderleri tarafından önemsendiğini hissettiği noktada işlerine odaklanarak tüm performanslarını ortaya koymaya çalışıyorlar. Kendilerini zihnen, bedenen ve ruhen ortaya koymak için liderleri ile aralarında kişisel bir bağ olmasını arzu ediyorlar. Liderlerin farklılıklarını ortaya koymak için ekiplerini önemsediklerini samimi bir şekilde ifade etmeleri ekip performansı ile birlikte her bir çalışanın birey olarak da performanslarını takip etmeleri gerekmektedir.

Liderin diğer bir görevi, ekip üyelerinin güçlü zayıf yönlerini, isteklerini ve hedeflerini öğrenmek ve anlamaya çalışmaktır. Bu iletişim ile ekibi organize ederek, güçlü yönlerini ve iç motivasyonlarının kesiştiği noktaları keşfedebilecektir.

Ekibi ortak hedef etrafında toplamak, vizyon ve kurum değerlerini benimsetmek ortak başarıya ulaşmak için oldukça önemlidir. Bu noktada yine bireysel ve ekip iletişimi önem kazanmaktadır.

Dürüst ve geliştirmeye yönelik verilen geribildirim, yüksek performans beklentisi, ölçülebilir hedefler sunmak ve gelişimi ölçmek için kullanılan net performans göstergeleri ile liderler ekiplerinin performanslarını yükseltebilecektir. Performansı zorlayan, çalışanlarını konfor alanlarından çıkartarak kişisel ve teknik gelişimlerini yükseltmek konusunda rahat hissettiren liderlerin ekipleri daha iyi performans gösterirken liderde ilerisi için kendini geliştirmektedir.

Kurumlar, işi yeniden programlamak, farklı düşünme teknikleri ve farklı yetenekleri olan liderler gerekeceğini fark etmeye başladı. Çok hızlı gelişen ve değişen bankacılık sektörü için de 'değişen liderler' gereklilik olmaya başladı. Dijitalleşme, algoritmalar, veri analitiği ve pandemi sürecinde iş yapış şekillerinin değişiklik göstermesi ile iş yaşamındaki değişiklikler Sanayi Devrimi kadar köklü olacak. Zaman, sürekli olarak değişen, gelişen, karmaşa ve belirsizlikler karşısında başarılı olabilecek liderler zamanı.

Duygusal bağlılık ve ilişki odaklı liderlik arasında pozitif anlamlı bir etkileşim, devam ve normatif bağlılık alt boyutları bağlamında liderlik davranışlarının artması

ile örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Aydoğan, 2016). Yapılan çalışmada değişim odaklı liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Zehir ve Yavuz, 2017). Görev ve ilişki yönelimli liderlik arasında olumlu olumlu yönde bir ilişkilendirme yapılmış ve iki farklı faktör ve pozitif yönde liderin hem iş ile ilgili görevlere hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlara verdiği önem anlamında düşünebilir. Sonuç olarak sadece görev ya da sadece ilişki yönelimli davranışlar bulunmak yerine bu iki liderlik davranışı arasında dengeyi koruyabilen ve bağlama göre güçlü liderlik davranışını öne çıkarabilen kişi olabilmelidir (Giray ve Güngör, 2015) Çalışan odaklı liderlik davranışlarının çalışanların devam bağlılığını olumlu yönde etkilediği ve anlamlı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Demirağ ve Çelik, 2019).

Bu çalışma bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üç büyük özel banka çalışanlarından toplanan veri ile hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçların genel bir veriye dönüşmesi için çalışmanın farklı bir örneklem grubunda yapılması önemlidir. Örneklem grubunda Türkiye'de faaliyet gösteren kamu, özel banka ve finans kuruluşlarında çalışanlar ile yapıldığında daha genel sonuçlara ulaşılabilecektir. Ayrıca X ve Y kuşağına mensup çalışanlar ile yapılan anket çalışmasına iş hayatında aktif olarak rol alan Z kuşağına mensup çalışanlar da analize dahil edilerek çalışma yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca literatürde liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek için farklı ölçekler de bulunmaktadır. Bu çalışmada Gury Yukl liderlik davranışlarından görev, ilişki ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi kuşaklar bağlamında incelenmiştir. Yapılacak farklı bir çalışmada farklı liderlik özelliklerinin farklı örneklem gruplarındaki etkisi ile örgütsel bağlılık açıklanabilir. Ayrıca yapılacak farklı bir araştırmada farklı değişkenler incelenebilir ya da bu çalışmadaki modele farklı değişkenlerin de eklenmesi ile daha açıklayıcı ve daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu araştırma kapsamındaki değişkenler ya da ilgili farklı değişkenler ile oluşturulacak aracı ve düzenleyici sonucu içeren bir modelle geliştirilecek farklı bir çalışmanın da anlamlı ve yorumlanabilir sonuçlara erişilebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca kısıtlı bir örneklem grubu olarak yürütülen bu çalışmadan farklı olarak daha geniş kapsamlı örneklem grubuna farklı ölçekler ile bir çalışma yürütülebilir.

KAYNAKÇA

Acar, S. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri (Elâzığ ili örneği), *Düzce Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 2*(2), 80-87.

Akçakanat, T., Mücevher, M. H., ve Demirgil, Z. (2017). İşkolikliğin kuşaklara göre karşılaştırılması: *Süleyman Demirel Üniversitesi akademisyenleri üzerine bir araştırma. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(3), 135-155.

Aktaş, M., ve Can, A. (2012). Yöneticilerin kültürel değerleri ve izleyici davranışı tercihleri. *Ege Akademik Bakış*, *12*(2), 239-249.

Akgemci, T., ve Kalfaoğlu, S. (2018). X ve y kuşaklarının kariyer uyum yetenek düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma: lise öğretmenleri örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *8* (2), 231-247.

Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., ve Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 12*(2), 55-62.

Alıcı, B. ve Yalçınkaya, M. (2019). Öğretmenlerin mesleki doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş stresi düzeylerine göre incelenmesi. *Folklor/edebiyat*, *25*(97), 213-229.

Altundağ, R.D. (2019). *Liderlik davranış tarzlarının x ve y kuşaklarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkileri: bağcılar eğitim araştırma hastanesi uygulaması.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arslan, Y. ve Polat, S. (2016). Eğitim örgütlerinde kuşaklar arası çatışma: Nedenleri ve başa çıkma yaklaşımları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 17*(1), 263-282.

Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *HAYEF Journal of Education*, *12*(2), 11-26.

Aydın, E., ve Basım, N. (2017). İş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık etkileşiminde algılanan yönetici desteğinin rolü: görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal, 8*(4), 773-784.

Aydın, G. Ç., ve Başol, O. (2014). X ve y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 4*(4), 1-15.

Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 93-112.

Bağdoğan Y. S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *15*(30), 335-352.

Balcı, B. E., ve Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. International Journal of Management and Administration, 5(10), 91-102.

Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde" dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(9), 59-85.

Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi.11*(22), 121-139.

Bulut, H. (2016). *Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bülbül, T., Güvendir, M., Tunç, B. ve Özdem, G. (2015). Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (29), 121-141

Çolak U (2018). *Liderlik davranış tarzlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerine* etkileri*: seyahat acentaları üzerine bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).

Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2*(1), 129-152.

Demirağ, B. & Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11* (27), 1-21.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(2), 179-194.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *29*, 37-61.

Eren, G. G., ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, 17,* 90-116.

Erçetin, Ş. (2000). Örgütsel zekâ. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24*(24), 509-526.

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *20* (2), 129-139.

Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik

inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(2), 119-140.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review, 2*(1), 37-56.

Gül, H., ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences, 7*(2). 127-150.

Gürbüz, S. (2010). Algılanan kurumsal imajın yöneticilerin bazı tutum ve davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24),* 229-240.

Güney, T., Taşkıran, E., ve Özkul, E. (2015). Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Sabiha gökçen havalimanı çalışanları üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(34), 99-132.

Karcıoğlu, F., ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26*(1), 59-75.

Kaygın, E., ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(2), 29-38.

Koçel Tamer (2013). *İşletme Yöneticiliği*.14. Baskı. İstanbul: Beta,

Küçük, Ö., ve Demirtaş, Z. (2016). Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğrenci akademik başarısı arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 16*(7), 53-68.

Latif, H., ve Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2*(4), 132-163.

Polatçı, S., & Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin çatışma yönetim strateji tercihlerinin incelemesi: Türkiye genelinde bir araştırma. *Ömer*

Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 27-40.

Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18* (2), 170-182.

Şahin, R., ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*(14), 119-140.

Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business & Economics Research Journal*, *7*(3), 171-182.

Tahaoğlu, F., ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58*(58), 274-298.

Tın, G. (2020). *Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41*(41). 434-448.

Yalçın, A., ve İplik, N. F. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 395-412.

Yavuz, A. ve Zehir, C. (2017). Değişim odaklı liderlik, kimliksizleşme ve sürekli vatandaşlık davranışları ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 18* (2), 97-115.

Yıldız Bağdoğan, S., & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi. 15*(30), 335-352.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Çev., Çetin, Ş. ve Baltacı, R.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(*45), 342-353