

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ X VE Y
KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ÜZERİNE ETKİLERİ: BAĞCILAR EĞİTİM
ARAŞTIRMA HASTANESİ UYGULAMASI**

DURSUN RAMAZAN ALTUNDAĞ

2501121274

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Levent ŞAHİN

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : DURSUN RAMAZAN ALTUNDAĞ Numarası : 2501121274
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ Danışmanı : PROF. DR. LEVENT ŞAHİN
Tez Savunma Tarihi : 20.08.2019 Saati : 11.00
Tez Başlığı : LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: BAĞCILAR EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ UYGULAMASI

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ ~~KOYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		Kabul
2- PROF. DR. ABDULKADİR ŞENKAL		Kabul
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ EMİR KAYACAN		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ NESLİHAN ARSLAN		

ÖZ

LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: BAĞCILAR EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ UYGULAMASI

DURSUN RAMAZAN ALTUNDAĞ

Günümüzde kurumlar sadece görevine odaklı yöneticilere değil aynı zamanda yeniliği ve entelektüel sermayeyi önemseyen, liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, hizmet veren ve alanın beklentilerini daha iyi karşılamaya uğraşan, dâhil olduğu örgütü bu çizgide ilerletmeye cesaretli ve kararlı davranan liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgütlerine olan sadakatidir. Bundan dolayı hizmet ve ürün kalitesini artırması yönünden önem arz etmektedir. Liderlik tarzı, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında, örgütte çalışan bireylerin etkin bir şekilde çalıştırılmasında büyük önem arz etmektedir. Bu açılarından bakıldığında bu çalışmanın temel amacı, hastanelerde görev yapan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzları ile X ve Y Kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını incelemektir.

Çalışma, İstanbul Bağcılar Eğitim Araştırma Hastanesi'nde çalışan personele anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anket, web üzerinden oluşturularak internet aracılığı ile gönderilmiştir. Verilerin analizi, SPSS 22 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Anket verileri ve demografik bilgiler farklı istatistik metotlarla incelenmiştir. Elde edilen sonuç otokratik liderlik davranışının duygusal bağlılıkla, demokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik davranışlarının ise duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu yönündedir. Ancak liderlik davranış tarzlarının devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı görülmektedir. Elde edilen bir diğer sonuç da Y Kuşağı'nın demokratik tipte liderlik tarzını otokratik ve serbesti sağlayan liderlik davranışlarına göre daha fazla önemseydiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık, X Kuşağı, Y Kuşağı

ABSTRACT

THE EFFECTS OF LEADERSHIP BEHAVIOR STYLES ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE X AND Y GENERATIONS: BAGCILAR TRAINING AND RESEARCH APPLICATION

DURSUN RAMAZAN ALTUNDAĞ

At the present time organizations need not only managers who are focused on their duties, but also leaders who care about innovation and intellectual capital, emphasize their leadership skills, provide services and strive to better meet the expectations of the field, and who are courageous and determined to advance their organization. Organizational commitment is the loyalty of working individuals to their organizations and is important in terms of improving service and product quality. Leadership style is of great importance in achieving organizational goals and objectives and effectively working individuals working in the organization. In this respect, the main purpose of this study is to examine whether there is any relationship between the leadership behaviors of the managers in hospitals and the loyalty of X and Y generations employees to their organizations, and if so, to what extent. The research was conducted by applying a questionnaire to the personnel working in İstanbul Bağcılar Training and Research Hospital. The questionnaires were completed by sending a link and sending them via the internet and SPSS 22 package program was used for analysis.

Survey data and demographic information were analyzed with different statistical methods. It was found that autocratic leadership behaviors had a positive relationship with emotional commitment and democratic and full freedom leadership behaviors had a positive relationship with emotional and normative commitment. It was concluded that none of the leadership behavior styles were associated with continuity commitment. It was also found that generation Y cares more about democratic leadership management style than the type of leadership that provides autocratic and full freedom.

Key words: Leadership, Organizational Commitment, Generation X, Generation Y

ÖNSÖZ

Sağlık hizmetleri anlayışı, ülkemizde özellikle son 15-20 yıldır büyük değişim içerisinde. Birçok farklı sağlık kurumu açılmakta, büyütülmekte, genişletilmekte ve geliştirilmektedir. Sağlık hizmetlerinin hem kamu hem de özel sektörde büyümesi, istihdam sayısını da arttırmaktadır. İstihdamdaki bu artış, farklı kuşakların daha fazla bir arada çalışmalarına sebep olmakta ve bu durum bazı problemlere yol açmaktadır. Özellikle yönetim sorunu, en önemli problemlerden biridir. Bu çalışma, yönetimdeki bireylerin göstermiş oldukları liderlik davranış tarzlarının farklı kuşaklarda ki çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemeyi hedeflemekte, hastanelerde ortaya çıkan veya çıkabilecek olan sorunları çözmede yardımcı kaynaklardan biri olmayı amaçlamaktadır.

Tezin oluşumu ve gelişimi, birçok bireyin katkısı ile gerçekleşmiştir. En başta değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Levent ŞAHİN'e katkı ve yardımlarından ötürü teşekkürlerimi sunarım. Anket gerçekleştirilmeden önceki ve sonraki süreçte bana her daim yardımcı olan birim sorumlum Ercan KAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Tezimin analiz kısmında desteklerini esirgemeyen Araştırma Görevlisi Ali İhsan Balcı'ya da teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecinde göstermiş olduğu sabır ve her daim destek olan sevgili eşim, oğlum ve tüm aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2019

Dursun Ramazan ALTUNDAĞ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Yöneticilik ve Liderlik Olgusu	4
1.1.1. Yöneticilik.....	4
1.1.2. Liderlik.....	5
1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	8
1.3. Liderlik Teorileri.....	10
1.3.1. Özellikler Teorisi	11
1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri (1940–1960)	13
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	14
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	15
1.3.2.3. McGregor’ın X ve Y Teorisi.....	15
1.3.2.4. Blake ve Mouton’un Yönetmel Diyagram Modeli.....	18
1.3.2.5. Likert’in Sistem 4 Modeli	20
1.3.3. Durumsallık Teorileri (1960-1980).....	22
1.3.3.1. F. Fiedler’ in Durumsallık Yaklaşımı	23
1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	25
1.3.3.3. Reddin’ in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi.....	28
1.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Teorileri (1980 ve Sonrası)	29
1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik	29
1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	30
1.3.4.3. Karizmatik Liderlik.....	32
1.3.4.4. Vizyoner Liderlik.....	34
1.4. Liderlik Tarzları	35
1.4.1. Otokratik Lider.....	36
1.4.2. Demokratik Lider	39
1.4.3. Tam Serbesti Sağlayan Lider	42

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.	Kuşak Kavramı ve Sınıflandırılması.....	45
2.1.1.	Sessiz Kuşak	47
2.1.2.	Bebek Patlaması Kuşağı.....	49
2.1.3.	X Kuşağı	51
2.1.4.	Y Kuşağı	54
2.1.5.	Z Kuşağı.....	58
2.2.	Çalışma Hayatında Kuşaklar.....	60
2.2.1.	Çalışma Hayatında X Kuşağı.....	63
2.2.2.	Çalışma Hayatında Y kuşağı.....	64
2.2.3.	Çalışma Hayatında Z kuşağı	66
2.3.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	68
2.4.	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	70
2.4.1.	Meyer ve Allen'in Sınıflandırması	70
2.4.1.1.	Duygusal Bağlılık	71
2.4.1.2.	Devamlılık Bağlılığı.....	71
2.4.1.3.	Normatif Bağlılık	72
2.4.2.	Etzioni'nin Sınıflandırması	74
2.4.3.	Wiener'in Sınıflandırması.....	74
2.4.4.	Mowday'ın Sınıflandırması	75
2.4.5.	O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırılması	75
2.5.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	76
2.5.1.	Bireysel Faktörler.....	77
2.5.1.1.	Yaş	77
2.5.1.2.	Cinsiyet	78
2.5.1.3.	Eğitim Düzeyi	78
2.5.1.4.	Medeni Hal.....	79
2.5.1.5.	Çalışma Süresi.....	79
2.5.2.	Örgütsel Faktörler	80
2.5.2.1.	Yönetim ve Liderlik	80
2.5.2.2.	İşin Niteliği ve Önemi.....	80
2.5.2.3.	Ücret Düzeyi	81
2.5.2.4.	Örgütsel Kültür	81
2.5.2.5.	Örgütsel Adalet	82
2.5.3.	Örgüt Dışı Faktörler	82
2.5.3.1.	Alternatif İş Olanakları	82
2.5.3.2.	Profesyonellik	83
2.6.	Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	83
2.6.1.	İşgücü Devir Hızı Oranı	84

2.6.2.	İşe Geç Kalma ve Devamsızlık	84
2.6.3.	İş Tatmini	85
2.6.4.	İş Performansı	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAĞCILAR EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	86
3.1.1.	Araştırmanın Amacı	86
3.1.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	86
3.2.	Verilerin Analizi.....	87
3.3.	Verilerin Güvenilirliği.....	87
3.4.	Hipotezler	88
3.5.	Liderlik-Örgütsel Bağlılık ve Demografik Analiz Sonuçları.....	89
SONUÇ.....		102
KAYNAKÇA		105
EKLER: ANKET FORMU		120

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	9
Tablo 2: Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları	11
Tablo 3: Likert' in Sistem 4 Modeli	22
Tablo 4: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	24
Tablo 5: Literatürdeki Farklı Kuşakların Sınıflandırılması ve Dönem Aralıkları.....	46
Tablo 6: X, Y ve Z Kuşağının İş ile İlgili Özellikleri ve Düşünceleri	62
Tablo 7: Çalışma Hayatında Kuşaklar	63
Tablo 8: Güvenilirlik Analizi	88
Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyetleri İçin Frekans ve Yüzdelər	89
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarının Frekans ve Yüzdeleri.....	89
Tablo 11: Katılımcıların Kuşak Frekansları ve Yüzdeleri	90
Tablo 12: Katılımcıların Mesleklerinin Frekans ve Yüzdeleri.....	90
Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Frekans ve Yüzdeleri.....	91
Tablo 14: Katılımcıların Çalışma Sürelerinin Frekans ve Yüzdeleri.....	91
Tablo 15: Yönetimdeki Katılımcıların Frekans ve Yüzdeleri.....	91
Tablo 16: Liderlik-Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi.....	92
Tablo 17: Liderlik – Demografik - Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi	93
Tablo 18: Yaş - Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi	95
Tablo 19: Liderlik ve Demografik Regresyon Analizi.....	96
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık ve Demografik Regresyon Analizi.....	97
Tablo 21: Ki-Kare Testi Yaş Analizi	98
Tablo 22: Ki-Kare Testi Cinsiyet Analizi	100
Tablo 23: Ki-Kare Testi Medeni Durum Analizi	100
Tablo 24: Ki-Kare Testi Mesleki Durum Analizi	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Tarzı Matriksi	19
Şekil 2: Liderlik Davranışı	28



KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	:	Türk Dil Kurumu
a.e.	:	Aynı Eser
a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
v.d.	:	Ve Diğerleri
Ort.	:	Ortalama
S.S.	:	Standart Sapma
Bs.	:	Baskı

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, 50 yıl gibi bir zamandır bağımsız ve bağımlı değişken olarak birçok çalışmaya dâhil olmuş ve birbirinden farklı örgütsel değişkenlerle ilişki içerisinde olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütten ayrılmaksızın uzun süreli kalma isteği, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak ifade edilebilir. Allen ve Meyer 1996'da örgütsel bağlılığı genel olarak işçi ve örgüt arasındaki bağlantının psikoloji ile ilişkili olduğunu ifade etmişler ve bu ilişkinin kuvvetli olmasının örgütteki işçilerin kendi rızası ile işten ayrılmalarını çok daha aza indirdiğini savunmuşlardır.

Örgütsel bağlılığı kuvvetli olan bireylere sahip olmak için her şeyden önce bağlılık olgusunun neyi ifade ettiğini anlamak ve bağlılık üzerinde etkisi olan faktörleri, bağlılığı pozitif yönde etkileyecek şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bağlılığı etkileyen birçok etken ile beraber yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranış tarzları, çalışanların bağlılığının artırılmasında en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Liderliğin yanı sıra bağlılığı etkileyen birçok örgütsel değişken vardır ve bunlar asla ihmal edilmemelidir.

Farklı kuşaklar, örgütlerde bir arada çalışmaktadırlar. Özellikle Y kuşağı, bunun büyük kısmını oluşturmaktadır. Sonrasında X kuşağı, çok yeni olan Z kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı bulunmaktadır. Her bir kuşağın kendine özgü değerleri, otorite görüşü, sadakati, liderlik beklentileri ve ideal çalışma ortamı vardır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin ve idarecilerin iş yerinde çalışan birbirinden farklı kuşakların aralarındaki farklılıkları anlamaları, saygı duymaları ve düzenli olarak ele almaları oldukça önemlidir. Çalışma ortamındaki herkes, üretken ve etkili bir katkıda bulunmaya izin vermenin yanı sıra teşvik eden bir iş yeri ve kültürü de arzu eder. İşveren, kuşaklardan bağımsız olarak bütün çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde ortam oluşturmalıdır.

Anket, Sağlık Bilimleri Üniversitesi İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Bağcılar Eğitim Araştırma Hastanesi'nde görev alan tüm çalışanlara internet üzerinden

gönderilmiştir. Toplamda 235 anket doldurulmuş, bunların 11 tanesi uygun görülmeyle 224 tanesi analize dâhil edilmiştir.

Çalışma, toplamda 6 hipotez içermektedir ve ana hipotez şu şekildedir: Liderlik tarzları, X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılıkları üzerinde farklı etkiler bırakmaktadır.

Çalışma, toplamda 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm yöneticilik ve liderlik olgusunu içermektedir. İkisi arasındaki farklılıklar incelenerek liderlik teorileri hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Liderlik teorilerinin alt başlıkları; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri, yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri şeklindedir. Bunların her birinin kuramları ayrı ayrı incelendikten sonra liderlik davranış tarzları hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Liderlik davranış tarzları sırası ile otokratik, demokratik ve tam serbesti sağlayan şeklindedir.

Çalışmanın ikinci bölümü, kuşaklar ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısmı kuşaklardan oluşan bu bölümde; kuşak kavramı açıklanmaya çalışılmış olup sonrasında sınıflandırılmaları yapılmıştır. Sırası ile Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı ayrı ayrı açıklanmıştır. Daha sonra X, Y ve Z kuşaklarının çalışma hayatlarına dair bilgi verilerek sonraki kısma geçilmiştir. İkinci kısım, örgütsel bağlılık kavramını içermektedir. Sonrasında farklı bilim insanları tarafından yapılan sınıflandırılmalar hakkında bilgi verilmiştir. İlk olarak Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı üç alt boyutta incelediği duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında sırası ile Etzioni, Wiener, Mowday, O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmalarına yer verilmiştir. Devamında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler başlığı altında bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler hakkında bilgilendirilme yapılarak bunların da alt boyutları ayrı ayrı incelenmiştir. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal ve çalışma süresidir. Örgütsel faktörler; yönetim ve liderlik, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, örgütsel kültür ve örgütsel adalettir. Örgüt dışı faktörler; alternatif iş olanakları ve profesyonellik şeklindedir. İkinci bölümün son kısmında ise örgütsel bağlılığın sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Bunlar; işgücü devir hızı oranı, işe geç kalma ve devamsızlık, iş tatmini ve iş performansı şeklindedir.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma kısmından oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Devamında verilerin güvenilirliği ve hipotezler yer almaktadır. Bölümün son kısmı, analiz sonuçları ve hipotezlerin değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümü, demografik özelliklerden oluşmakta ve katılımcı için 8 adet soru içermektedir. İkinci bölüm, Donald Clark'ın (1998) geliştirdiği liderlik ölçeği aracılığıyla çalışanlar açısından yöneticilerin davranış tarzlarını ölçmeye yönelik demokratik, otokratik ve tam serbesti sağlayan olmak üzere her birinin 10'ar soruya karşılık geldiği toplamda 30 adet soru içermektedir. Son bölüm ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilerek toplamda 18 soruyu içeren ve bunların ilk 6'sı duygusal bağlılık, sonraki 6'sı devam bağlılığı ve son 6 soru ise normatif bağlılığı içeren örgütsel bağlılık ölçeği anketini içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1.Yöneticilik ve Liderlik Olgusu

Çoğu zaman birbiri ile karıştırılan lider ve yönetici kavramları birbiriyle yakın anlamlı gibi görünseler de aslında farklıdır. Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için bireylerin ya da grupların davranışlarına yön verme süreci olarak ifade edilirken yöneticilik ise belirlenen hedef ya da hedeflere ulaşabilmek için eldeki mevcut kaynakların en uyumlu ve en verimli biçimde kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır.¹

Aşağıda bu kavramlar ile ilgili ayrıntılı açıklama yapıldıktan sonra ikisi arasındaki farklara değinilerek, liderlik teorileri ve davranışları ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

1.1.1.Yöneticilik

Sanayi devriminin başlaması ile birlikte işletmelerin nicelik ve nitelik açısından büyümesi ve gelişmesi, yönetici ve patronları yetersiz kılmış ve işletmelerde profesyonel anlamda yöneticilerin varlığına başlanmıştır. Genel anlamda yönetici; üretim kaynakları ile belirlenen amacın gerçekleştirilmesine çalışan bireydir.² TDK’da yönetici; yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci olarak ifade edilmektedir.³

Yönetici, diğer insanlar vasıtası ile iş görmektir veya işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için beşeri ve maddi sermayenin planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve denetlenmesidir. Sahip ve profesyonel yönetici olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Sahip yönetici, işletmenin sahibidir ve kar zarar gibi riskleri

¹ Eğitim Yönetimi, Yöneticilik ve Liderlik, (Çevrimiçi), <https://egitimyonetimi.org/yoneticilik-ve-liderlik/>, 03.04.2019.

²İsmail Dalay, Yönetim ve Yönetici, (Çevrimiçi), http://ismaildalay.blogspot.com/2015_02_01_archive.html, 04.11.2018.

³ TDK, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=349740, 04.11.2018.

kendine ait olmak üzere şirketi kendi adına yönetirken profesyonel yönetici, yöneticiliği meslek haline getirmiş ve yapmış olduğu iş karşılığında belirli bir ücret alarak çalışan kişidir.⁴

Yönetici, örgütün benimsemiş olduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan gücü elinde bulunduran kişidir.⁵

Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak yönetimdeki en önemli faktörün yönetici olduğu net bir şekilde görülmektedir. Yönetim işlevini yürütürken bireyleri etkileme, motive etme, yönlendirme gibi yöneticiden bulunması gereken özelliklerin ortaya çıkarılması ve bireysel özelliklerin örgütün başarısını artırmada oynadığı roller, örgütler için son derece önem arz etmektedir.⁶

1.1.2.Liderlik

Liderlik, birbirinden farklı tüm organizasyonlarda bulunması arzu edilmesine rağmen düşünüldüğü kadar fazla olmayan bir kişilik yapısıdır. Modern zamanda, yönetim konuları içerisinde en çok liderlik üzerine çalışmalar yapılmakta fakat halen daha ilk günkü gibi gizemini sürdürmektedir. Birçok tanımla yapılmasına rağmen tam olarak bir fikir birliği sağlanamamıştır.⁷ Bu tanımlar bireysel, örgütsel ve toplumsal farklılıklara, liderlik ile ilişkili olarak beklenti, algı ve değerlendirme farklılıklarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Lider genel olarak yol gösteren, aydınlatan, öğreten bir kişi olduğu kadar; aynı zamanda beraber oldukları kimselerin ihtiyaç ve taleplerini zamanında sezinleyerek bu kişileri örgütleyen yaratıcı bir şahıs olarak da tanımlanabilir.⁸

Lider, kendisini hem sosyolojik hem de psikolojik açıdan geliştirmelidir. Nasıl ki çocukları anlayabilmek ve davranış bilimleri konularında onlara bir şeyler öğretebilmek için pedagojik eğitim gerekli ise bir lider için de takipçilerinin ruhsal

⁴ Aytaç Gökmen, “Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010, s. 12.

⁵ Rıfki Henden, “Yükseköğretimde Yöneticilik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 1, Sayı: 1, 1995, s. 2.

⁶ Sevtap Sarıoğlu Uğur, Uğur Uğur, “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2014, s. 124.

⁷ Levent Şahin, Liderlik, (Çevrimiçi), <http://www.profdreventsahin.com/liderlik>, 08.12.2018.

⁸ Ali İlker Gümüşeli, “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 28, 2001, s. 537.

durumlarını anlayabilmek ve bu durumu göz ardı etmeden ona göre davranabilme konusunda sosyolojik ve psikolojik eğitimi alması önemlidir. Alınan bu eğitimler ve sonrasında yaratıcı insan motivasyonu hiyerarşisi, ortaya harika karakterlerin çıkmasına sebep olmaktadır.⁹

Lider, bir örgüt içerisindeki diğer üyelerin kendisine yapılan etkinin daha fazlasını onlara yapabilen ve kişisel, sosyal, kültürel, yasal ve teknik güçlerini kullanabilen kişidir. Liderin hem örgüte üye hem de yönetici olarak birçok niteliği taşıması bu konu üzerinde çeşitli teoriler ve modellerin geliştirilmesine sebep olmuş ve bilim insanları tarafından birbirinden farklı tanım ve yaklaşımlar ortaya konmuştur.¹⁰

1755’de İngilizce bir sözlükte yayınlanan lider kelimesi önde giden kimse olarak tanımlanırken 1828’de Webster Amerikan sözlüğünde lider olacak bireyin özellikleri yönünde, 1976’da yayınlanan Oxford sözlüğünde ise insanları etkileme sanatı ve onlara liderlik edilmesi şeklinde ifade edilmektedir.¹¹ Türk Dil Kurumu’nda ise lider; önder, şef olarak tanımlanmaktadır.¹²

Osmay’a göre; “Lider, belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özelliklere sahip bir şahıstır. Liderlik, insanların davranış ve hareketlerine tesir etme sanatı, idare etme kabiliyetidir.”¹³

Dünyadaki ilk liderlik etütleri profesörü John Adair liderliği, bireyleri belirli bir yolu izlemeleri konusunda etkisi altına alma olarak ifade etmiştir. Ayrıca liderin arkasında belli bir beyin gücünün de olması gerektiğinin altını çizmiştir.¹⁴

⁹ Hikmet Can Değirmenci, **21’inci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası**, 1. Bs., Bilge Karınca Yayınları, 2012, s. 52.

¹⁰ Burcu Şahinkaya, “Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ”, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2006, s. 59.

¹¹ S. Mustafa Önen, Hasibe Gül Kanayran, “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2015, s. 44.

¹² TDK, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bdb849a8207f2.27091108,02.11.2018.

¹³ Nüvit Osmay, **İnsan Mühendisliği**, 22. Bs., Alfa Yayınları, 2013, s. 482.

¹⁴ Ahmet Teke, “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017, s. 3.

Koçel, liderliği; “Belirli şartlar altında, belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerinin etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak ifade ederken lideri; “Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişi” olarak tanımlamaktadır.¹⁵

Liderlik, birine rehberlik etme niteliği olarak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki ile isteklendirme ve eşgüdümleme yeteneklerinin kullanılmasıdır.¹⁶

Lider, bireylerin davranışlarını istediği şekilde etkileyebilen ve bunu gerçekleştirirken öğretene, yol gösteren, aynı zamanda emir ve talimat veren, beraber çalışmış olduğu bireylerin ihtiyaçlarını ve taleplerini zamanında sezen yaratıcı bir kişidir.¹⁷

Örgütlerdeki üyelerin veya yöneticilerin lider olabilmesi farklı etkenlere bağlıdır ancak önemli tuzaklar vardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:¹⁸

- Değişime açık olmamak ve değişimi gerekli de görmemek
- Geçmişte oldukça başarılı bir profile sahip olmak
- Narsizm, içine kapanık olmak, kibirli olmak, kendine hayranlık duymak gibi yönetici hastalıklarını barındırmak
- İşe bağımlılık (aşırı kontrol ve sorumluluk vermeme) geliştirmektir.

Liderler inancı, çalışkanlığı, sabrı ve dayanıklılığı gibi özellikleri ile çevresindeki insanlardan üstün olmasına rağmen kendini onlardan daha üstün görmeyen, onlarla olmaktan mutluluk duyan ve böylece fark ettirmeden onların çalışmasını sağlayan,

¹⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 15. Bs., Beta Yayınları, İstanbul, s. 668.

¹⁶ Serdal Özgözü, Esen Altunay, “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 4, 2016, s. 262.

¹⁷ İsmail Bakan, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 10, Sayı: 14, 2008, s. 15.

¹⁸ Şahinkaya, **a.g.e.**, s. 60.

heyecanlandıran, onların kendi yollarını çizmesine ön ayak olan ve ışık tutan, ilerlemelerine vesile olan bireylerdir.¹⁹

Özetle liderler sorgulayan ve süreci iyi yöneten, çalışanları bilgilendiren, onları gönüllü olarak yönetim gücüne katabilen, güven aşılariken öte yandan onlara firmanın değerlerini hissettiren bir örgüt ruhunun oluşmasında büyük katkısı olan ve çalışan bireyleri etkileyen kişilerdir.²⁰

1.2.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kelimelerinin anlamları çoğu zaman birbiri ile karıştırılmaktadır. Lider olup da hiçbir şekilde yönetici özelliğini taşımayan bireyler olduğu gibi kaliteli bir yönetici olup liderlik özelliklerini barındırmayan bireyler de vardır. Bu iki kavram birbirinden farklı olup ideal olanın bir yöneticinin aynı zamanda liderlik vasıflarına da sahip olmasıdır. Yöneticiler lider olabilirken liderlerin yönetici olmak gibi bir zorunlulukları yoktur. Bu iki kavramın arasındaki farkı iyi anlayabilmek için organizasyonel etkilerini enine boyuna karşılaştırmak gerekmektedir. Birey, hem lider hem de yönetici vasıflarının ikisini de bünyesinde barındırabilir.²¹

Başarılı bir yöneticinin iyi bir lider olması mümkün olsa da bu durum gerçek hayatta pek fazla rastlanan bir durum değildir. İşletmelerin arzuladığı ise iyi ve güçlü bir liderin başarılı ve kaliteli bir yönetici ile ideal bir kombinasyonudur.²²

Liderlik ile yöneticilik arasındaki bir takım farklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

¹⁹ Osmay, **a.g.e.**, s. 490.

²⁰ Deniz Günel, “İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016, s. 27.

²¹ Canan Çetin, **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**, İstanbul Ticaret Odası, 2009, s. 23.

²² Çetin, **a.g.e.**, s. 23.

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

• Yönetici korku yaratır. • Yöneticilik antipati doğurur. • Yönetici ben der. • Yönetici kabahati bulur. • Yönetici nasılı bilir. • Yöneticilik işi sıkıcı yapar. • Yönetici yetkiye dayanır. • Yönetici sürer.	• Lider güven telkin eder. • Liderlik ise şevk ve heyecan. • Lider biz der. • Lider hataları meydana çıkarır. • Lider nasılı gösterir. • Lider işi enteresan kılar. • Lider işbirliğine güvenir. • Lider yönetir.
---	---

Kaynak: Nüvit Osmay, **İnsan Mühendisliği**, 22. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2013, s. 478.

Osmay’a göre liderlik bir sanattır ve bu sanatı öğrenmek için birtakım kuralları ve aletleri olması gerektiğini söyler. Ancak liderliği diğer sanatlardan ayıran şeyin belirlenen kural ve aletlerin her bir lider için değişkenlik gösterebileceğidir. Tabi ki bir takım ortak özellikleri de vardır. Ancak kimi liderlerin kullandığı teknikler onları başarıya götürürken bir başka lider için aynı şey söz konusu olmayabilir.²³

Lider ve yönetici arasında farklar vardır ve bunlardan ilki güçtür. Lider, bireysel özelliklerinden kaynaklanan gücü kullanırken yönetici ise yasal dayanağa bağlı olarak gücünü kullanır. Bu duruma göre yönetici otoritesini yasal güçten alırken liderin grubu etkisi altına alabilmek için yasal güç yerine kendi bireysel yetenek ve özelliklerini ortaya koyması gerektiği söylenebilir. Sonuç olarak burada liderin bireysel özellik ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır.²⁴

Bu farklardan bir diğeri liderliğin yalnızca resmi organizasyonlara has bir süreç olmadığıdır. Liderlik sürecinin meydana gelmesi veya oluşumu, belirli bir grubun belirli bir bireyin ardından belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek veya başarmak üzere gitmesi ile başlar. Bu durum her tarafta görülebilir: Gönüllülük temeline dayanan sivil toplum gibi gruplar veya kuruluşlarda, çete etkinliklerinde, çocukların kendi aralarında oynadığı oyunlar gibi. Bu duruma bakarak liderliğin oluşması için sadece resmi organizasyonların olması gerekli olmadığı açıkça görülmektedir.²⁵

²³ Osmay, **a.g.e.**, s. 478.

²⁴ Mustafa Kılınç, **Etkin Liderlik**, 1. Bs., Kariyer Yayıncılık, 2009, s. 99.

²⁵ Koçel, **a.g.e.**, s. 671.

Liderin sahip olduğu özelliklerin büyük bir kısmı doğuştan gelir ve bu özelliklerin geliştirilmesi eğitim ile mümkündür. Yöneticilik ise bir meslektir, yöneticiliğı eğitim ile elde etmek mümkündür.²⁶

Liderler, geniş çerçevede ve büyük planlar yapmakta oldukça iyidirler. Bu planları gerçekleştirecek olanlar ise yöneticilerdir. Bundan dolayı yönetim kadrosunu iyi kuramamış liderler, ya büyük bir sıkıntı içerisine girerler ya da başarısız olmaları kaçınılmazdır. Gerçek bir lider dâhil olduğu örgütün içerisinden çıkar. Fakat rolleri farklı olmasından ötürü bu tarz liderlerden yöneticiliğe heveslenenlerin çok azı başarılı olmaktadır.²⁷

Görüldüğü gibi lider ve yönetici arasında birtakım farklılıklar vardır ve her liderin yöneticilik vasıflarını taşımayacağı gibi aynı zamanda her yöneticinin de lider olamayacağını söylemek mümkündür. İyi ve kaliteli bir yönetici olmanın yolu, aynı zamanda liderlik vasıflarına da sahip olmaktan geçtiğı aşikârdır. Çünkü öğrenen organizasyon ve öğrenen bireylerin öneminin arttığı bu çağda, yöneticilik anlayışının yerini ağırlıklı olarak yeni liderlik anlayışına bırakabilen bir yönelim oluşturması ile biçimlenebilmektedir. Daha da açık bir ifade ile teknolojinin gelişmesi ve bununla birlikte işgücünün artan vasıfları karşısında sadece yöneticilik insanları veya grupları yönlendirmek için yeterli gelmemektedir. Bu zamanda bireyleri ve grupları etki altına almak ve onları yönlendirmek, belli bir makamın vermiş olduğu yetki ile donatılan bireylerin yapabilecekleri bir şey olmaktan çıkarak birtakım vasıflar veya yetenekleri bünyesinde barındıran liderlerin yapabileceğı bir iş haline gelmiştir.²⁸

1.3.Liderlik Teorileri

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere liderliğin 1950’li yıllarda önem kazanması ile birlikte birçok teori ortaya atılmıştır. Bunlardan ilki olan Özellikler Yaklaşımı, liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğunu ileri sürmüştür. Durumsallık Yaklaşımı’nda ise liderlerin bireyleri etkilemede davranışların da önemli olduğunu ileri sürerek bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Sonrasında ise liderin etkin

²⁶ Çetin, a.g.e., s. 25.

²⁷ Ziya Bursalıoğlu, “Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 2, 1991, s. 671.

²⁸ Kılınç, a.g.e., s. 100.

olabilmesi için koşulları da göz önünde bulundurması gerektiği öne sürülerek Durumsallık Yaklaşımı geliştirilmiştir. 1980’lerden günümüze ise Modern Liderlik Teorileri geliştirilerek dönüşümsel, karizmatik, vizyoner gibi liderlik davranış biçimleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Aşağıda bu teoriler açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 2: Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940’ların Sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik yeteneği doğustandır.
1940’ların Sonundan 1960’ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderin etkililiği liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960’ların Sonundan 1980’lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin liderlik duruma bağlıdır.
1980’lerden Günümüze Kadar	Dönüşümsel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin liderler değişimi gerçekleştirebilenlerdir.

Kaynak: Alptekin Sökmen, Yasin Boylu, “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Journal of Yasar University, 2009, p. 2383.

1.3.1. Özellikler Teorisi

İnsanlar bir araya gelerek ilk kez sosyal grup oluşturdıklarından bu yana liderlerin her zaman var olmasına karşın liderin ne anlama geldiğine dair yapılan açıklamalar geçen zaman ile birlikte değişim göstermiştir ve liderlik ile alakalı farklı teoriler ortaya atılmıştır. Büyük Adamlar Teorisi, bireyin lider olarak doğacağını savunan ilk yaklaşımdır. Bu teori, bazı kişilerin tarihin herhangi bir zaman diliminde lider olmalarına imkân sağlayacak birtakım özellikler ile doğdukları varsayımına dayanır. Büyük Adamlar Teorisi, liderlik için daha gerçekçi bir özellik yaklaşımına yol açarak zamanla Özellikler Teorisi’ne dönüşmüştür.²⁹

²⁹ Özgür Uğurluoğlu, Yusuf Çelik, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, 2009, s. 123.

Özellikler Teorisi'nde lider ve liderlik konusu, çok eski zamanlara dayanmaktadır. Antik Yunan düşünürlerin geliştirmiş oldukları diyalog ve tartışma yöntemlerinde liderin ne gibi özelliklere sahip olması ve devletin nasıl yönetilmesi gerektiği gibi özellikler mevcuttur. Eflatun, Aristo ve Sokrates'in ortaya atmış olduğu teoriler ile yönetici ve idarecilerin diğer bireylerden ayrılan özellikleri sıralanmıştır. Bu ayıran nitelikler arasında kişisel ve fiziksel özelliklere ek olarak bir takım sosyal özellikler olduğunu da ifade etmişlerdir. Özellikler Teorisi, milattan öncesinden başlayarak liderlik ile alakalı olarak araştırmaların hem modern hem de sistematik bir şekilde fazlası ile yaygınlaştığı 1950'lere kadar varlığını sürdürmüştür.³⁰

Özellikler Yaklaşımı, değişken olarak “önder”i esas almıştır. Herhangi bir bireyin grup veya topluluk içerisinde lider olarak kabul görmesinin ve onları yönetmesine neden olan şeyin, o bireyin sahip olduğu özellikler ile alakalı olduğu benimsenmiştir. Özellikler Yaklaşımı'na göre lider, hem kişilik hem de fiziki açıdan diğerlerinden daha farklıdır.³¹ Bu anlayışın neticesinde bir liderin izleyicilerden hangi açılardan farklı olduğunu daha iyi anlaşılabilmesi için birçok çalışmalar yapılmıştır ve bunun sonucunda örnek olarak aşağıdakilerin üzerinde durulmuştur: Yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zekâ, bilgi, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, hissel olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma yeteneği.³²

Lider, üstte yazılmış olan özelliklerden astları veya izleyicilerinden daha fazlasına sahiptir. Örgüt veya grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip bireyleri daha öncesinde belirleme imkânı olduğu takdirde toplulukları yönetecek ve idare edecek bireyleri belirleme konusu da aydınlığa kavuşacaktır. Dahası, lider olması istenilen bireylere yukarıda sayılan özellikler kazandırılmaya çalışılabilir.³³

İlerleyen zaman ile birlikte liderlik sürecini yalnız “önder” değişkeni olarak ele alan bu yaklaşım eleştirilmeye başlanmıştır. Çalışılmış bazı araştırmalarda görülmüştür ki

³⁰ Ali Yıldırım, “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2010, s. 12.

³¹ Çetin, Beceren, **a.g.e.**, s. 125.

³² Koçel, **a.g.e.**, s. 677.

³³ **A.e.**, s. 677.

her zaman olmamak ile birlikte etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı ve barındırmadığı fark edilmiş, ayrıca zaman zaman örgüt üyeleri içerisinde bazı bireylerin özelliklerinin liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip iken yine de lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Çıkan bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam anlaşılması için başka değişkenlerin göz önünde bulundurulması gerçeğini zorunlu hale getirmiştir. Sonraki çalışmalarda liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderin davranışlarını incelemeye ve izleyicinin özelliklerine dikkat edilmeye başlanmıştır. Böylelikle ortaya Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır.³⁴

1.3.2.Davranışsal Liderlik Teorileri (1940–1960)

Bu liderlik teorisinde temel fikir, etkili ve başarılı bir liderin bireysel ve kişisel özelliklerinden ziyade liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlarıdır. Liderin başarılı bir lider olup olmasını etkileyen birtakım davranışsal faktörler vardır. Bunlar; planlama, kontrol şekli, yetki devri, astları ile haberleşme şekli vs. gibidir. Görüldüğü gibi davranışsal liderlik teorisinde liderin kendisine önem verildiği kadar izleyiciler de önemli bir parçasını oluşturmaktadır.³⁵

Davranışsal liderlik teorisi, etkili liderlerin işlerinin doğası gereği kullandıkları farklı davranış tarzlarını açıklamaya çalışmaktadır. Bass davranışsal liderlik teorisinde etkili bir liderin iki temel davranışsal özelliği üzerine yoğunlaşmıştır. Bu iki davranış unsuru, çalışan merkezli ve iş merkezlidir. Çalışan merkezli liderlik davranışları astları ile her iki taraflı etkileşim, duyarlılık ve bunun gibi lider ile astları veya takipçileri arasındaki mevcut olan ilişkiyi teşvik edecek ve daha ileriye götürecek şekilde etkileşime odaklanmaktadır. İş merkezli davranışlarda ise yapılan iş zorlama, ödüllendirme, denetim ve bürokratik bir şekilde yürütülmeye çalışılır. Bu davranıştaki amaç, ürün üretmek ve işletmenin kârını artırmaktır.³⁶

³⁴ Çetin, Beceren, **a.g.e.**, s. 126.

³⁵ Koçel, **a.g.e.**, s. 678.

³⁶ Donald Gary Goff, “What Do We Know About Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory”, **Hillsborough Community College**, Florida, 2003, p. 3.

Yukl ise bir liderde dört temel davranışın bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar, sırası ile yönlendiren davranış, destekleyici davranış, katılımcı davranış ve başarı davranışdır. Yönlendiren davranış; iş prosedürlerini açıklamak ve hedefler ile beklentileri açıklığa kavuşturmadır. Destekleyici davranış; çalışanları dinlemek, uygun tavsiyelerde bulunmak, astlarını desteklemek gibi konularla ilgilenmektedir. 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 tartışılmaktadır. Lider olarak doğurur düşüncesini benimsememiştir.³⁷

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderliğin evrensel özelliğinin aranması ile ilgili hayal kırıklığı, liderlik araştırmasında 1950'ler ve 1960'larda yeni bir harekete yol açtı. Bu araştırma, ilk olarak Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi olmak üzere iki üniversitede yer aldı. Her iki araştırma programının ortak odak noktası, liderlerin nasıl davrandığı ile ilgiliydi. Onlar sadece standart testlerde performansın göstermiş olduğu liderlik özellikleri ile değil aynı zamanda liderlik rolünün yerine getirilmesinde ve uygulanmasındaki liderlik davranışları ile de ilgilenmişlerdir. Ohio State çalışmaları, dikkate alma (consideration) ve inisiyatifin (initiating structure) bağımsız davranışsal boyutu üzerine odaklanmaktadır.³⁸ Kişiyi dikkate alma etkeninde liderin astlar veya takipçileri ile arkadaşlık ve dostluk bağlarını kuvvetlendirmesi, ayrıca onların kendisine karşı güven ve saygı duymasını sağlaması ön plana çıkmaktadır. Bu etken, bireyler ile kurulan insani ilişkilerin daha da ilerisinde, liderin takipçilerinin ihtiyacı olan şeyleri ve arzuları ile daha da yakından ve samimi bir şekilde ilgilenmesi ve bu doğrultuda davranışlarını şekillendirmesi ile ilgilidir.³⁹ İnisiyatif ise çalışma takvimini, yöntemini, başarısını ve ilişkisini tanımlamak ile ilgilenmektedir.⁴⁰ Özetle

³⁷ Goff, **a.g.e.**, p. 4.

³⁸ Victor H. Vroom, Arthur G. Jago, "The Role of The Situation in Leadership", **American Psychologist**, Vol: 62, No: 1, 2007, p. 19.

³⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 679.

⁴⁰ Vroom, Jago, **a.g.e.**, s.19.

bu etken, liderin davranışlarının işe ve işin tamamlanmasına vermiş olduğu ağırlığı belirtmektedir.⁴¹

1.3.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu teorinin gelişmesine etki eden en büyük çalışmalardan birisi, 1947’lerde Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert’ün önderliğinde yapılan bir dizi çalışmadır. Çalışmadaki amaç, grubun içerisindeki bireylerin tatmini ile grubun daha verimli olabilmesine fayda sağlayacak etkenleri belirlemektir. Yapılan çalışmada şikayetler, çalışanların işe girişleri arasındaki süreler (personel devir hızı), verimlilik, motivasyon, şikayet gibi kriterler kullanılmıştır.⁴²

1961’de Likert’ün Michigan Üniversitesi’nde yapmış olduğu başka bir çalışma liderlerin davranışı, grup performansı ve bir grup içerisindeki süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda üç liderlik tarzını ortaya atmıştır. Bunların ilki olan göreve yönelik; işi planlamaya odaklıdır, çalışanları organize eder ve onların iş hedeflerini gerçekleştirmesi için onlara teknik açıdan destek sağlar. Bunlar, Ohio State Çalışmaları’ndaki “insiyatif” ile benzer fonksiyonlara sahiptir. İkincisi olan ilişkiye yönelik davranışlarda ise astlarına karşı destekleyici davranışlarda bulunur. Bu da aynı şekilde Ohio State Çalışmaları’ndaki “dikkate alma” ile eşdeğer sonuçlara sahiptir. Sonuncusu olan katılımcı davranış ise hem görev odaklı hem de iş odaklı liderlik davranışlarını içinde barındırır. Bunlara örnek olarak destekleyici, işbirlikçi, problemleri çözme, çıkan çatışmalara hızlıca çözüm bulma vs. verilebilir.⁴³

1.3.2.3.McGregor’ın X ve Y Teorisi

Yönetim bilimi alanında oldukça fazla çalışması bulunan ve katkısı olan MCGregor’ın X ve Y Teorileri, yönetim yaklaşımları açısından iki farklı zaman dilimine karşılık gelmektedir. Bunlardan ilki olan X Teorisi, ağırlıklı olarak Klasik Dönem Yaklaşımı zamanlarında geliştirilerek bu dönemde hâkim olan yönetim anlayışının çalışanlara bakış açısının aslında bir özetidir. Y Teorisi’ne bakıldığında

⁴¹ Koçel, **a.g.e.**, s. 679.

⁴² **A.e.**, s. 680.

⁴³ Mostafa Sayyadi Ghasabeh, Claudine Soosay, Carmen Reaiche, “The Emerging Role of Transformational Leadership”, **The Journal of Developing Areas**, Vol: 49, No: 6, 2015, p. 462.

ise Klasik Yönetim Anlayışı'ndan çıkmış ve Neo-Klasik Yönetim'in benimsenmeye, hâkim olmaya ve gelişmeye başladığı zaman diliminde ortaya atılmıştır. Bu iki teori, birbirinden oldukça farklı ve ters bir içeriği barındırır. Bu sebepten dolayı Y Teorisi'nin aslında Neo-Klasik Yönetim'i benimsediği ve bu teorinin bakış açısını yüksek bir oran ile özetlediğini söylemek mümkündür.⁴⁴

McGregor'ın bu teorilerine genel olarak bakıldığında X Teorisi'nin varsayımları arasında temel olarak insanların çalışmaktan hoşlanmadığı, yönetilmeye ihtiyaç duydukları ve sorumluluk almaktan kaçma gibi durumları söz konusudur. Y Teorisi'nde ise işini seven insanların yaratıcı oldukları ve sorumluluk almayı kabul ettikleri varsayımlarını benimsemektedir.⁴⁵

McGregor, kendi zamanına kadar yapılan yönetim ile alakalı çalışmaları X Teorisi olarak adlandırmıştır. Bu yaklaşım, genel anlamda yönetimden herhangi bir müdahale olmayan durumlarda çalışan bireylerin aktif bir şekilde olmayacakları, örgütün belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara ulaşmada engel teşkil edecekleri ve çalışmaktan kaçmaları veya gönülsüz ve isteksiz bir şekilde çalışacakları, bu durumun ise çalışan bireylerin ödül, ceza veya ikna yolları ile yönlendirilmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır. McGregor, X Teorisi'nin doğru olmadığını ve insanların hem yüksek düzeydeki ihtiyaçları hem de insanın doğasını tam olarak anlayamadığından dolayı çalışan bireyleri de motive etmede başarısız olduğunu söylemektedir. McGregor, kendisi tarafından ön planda tutulan Y Teorisi'nde ise bireylerin aktif olmak istediklerini ve miskin bir ruh halinden uzak durdukları, örgütün sahip olduğu amaçlar karşısında ılımlı bir yapıda olup karşı bir direnç göstermeyecekleri ifadelerine yer vermektedir. Bu durumda yönetimin yapması gereken çalışan bireylerin sahip oldukları mevcut potansiyeli içlerinden çıkarmalarına yardımcı olmak ve öncü olarak örgütün belirlemiş olduğu hedefler ile bireylerin hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Örnek ile açıklanacak olursa; X Teorisi, çalışan bireyleri bir çocuk gibi görmeyi yeğler ve öyleymiş gibi

⁴⁴ Ömer Akgün Tekin, Murat Baş, Atilla Gökdemir, "Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 14, 2016, s. 82.

⁴⁵ Faruk Şahin, "The Mediating Effect of Leader-Member Exchange on The Relationship Between Theory X and Y Management Styles and Affective Commitment: A Multilevel Analysis", **Journal of Management & Organization**, Vol: 18, No: 2, 2012, p. 159.

davranmalarını beklerken Y Teorisi ise bireyleri bir yetişkin gibi görür ve onların sahip olduğu düşünce ve fikirleri ön planda tutar.⁴⁶

Birbirine zıt olan bu iki varsayım, ilk defa 1957’de yayınlanmış ve X Teorisi şunları içermektedir:⁴⁷

- “Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve iş’ten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmek için cezalandırmalı.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.”

Yukarıda yazılanlara göre X Teorisi’ni benimsemiş yöneticiler ağırlıklı olarak müdahaleci ve otoriter bir davranış tarzı ile hareket ederken Y Teorisi’ni kendine daha yakın görenler ise katılımlı ve demokratik bir davranış tarzını göstermeleri beklenmektedir.⁴⁸

⁴⁶ Barış Bilginoğlu, “Mühendislik Mesleğinin Profesyonelleşme Düzeyi ve Mühendisler İçin Y Teorisi Varsayımlarının Geçerliliği”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2013, s. 102.

⁴⁷ Koçel, **a.g.e.**, s. 683.

⁴⁸ **A.e.**, s. 684.

1.3.2.4.Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli

Yönetsel Diyagram Modeli, temelini Michigan Üniversitesi ve Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmalarından alan ve 1964 yılında Black ve Mouton tarafından geliştirilen bir modeldir ve matris şeklini alması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu modelde de liderlik davranışları iki boyut üzerinden incelenmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır. Sırası ile Üretime Yönelik Olma (concern for production) ve Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma (concern for people) olarak adlandırılmıştır. 9x9 matrisini oluşturulurken bu iki boyut kullanılmıştır.⁴⁹

Aşağıdaki matriste yatay eksenle üretime olan ilgi, dikey eksenle ise insanlara olan ilgi ve temel beş liderlik tarzının grafiği görülmektedir. Bunlardan ilki bir liderin üretim veya göreve olan eğilimini ifade ederken, ikincisi insanlara veya onlara olan eğilimi ifade etmektedir.⁵⁰

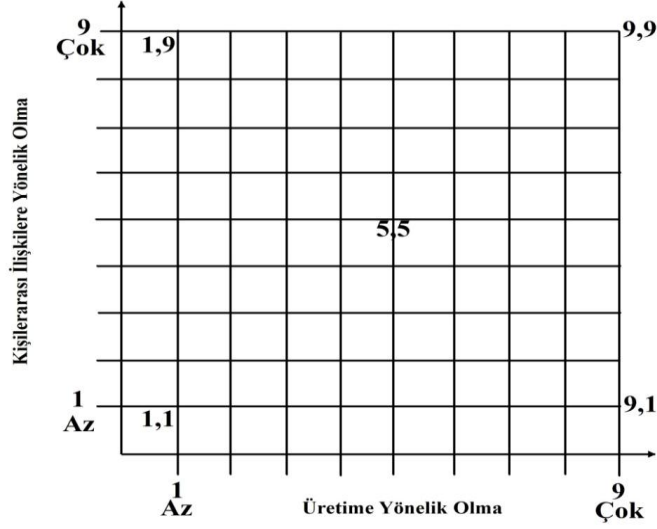
Yönetsel Diyagram Modeli'nin üzerinde çalışılmasının amacı, işletmede bulunan liderin takipçileri ile olan ilişkilerini mi yoksa işin üretim etkenine mi daha çok ağırlık verdiğini anlamaya çalışmaktır. Takipçilerini dikkate alarak onlar ile kuvvetli bir bağ oluşturmak ve iletişimi sıkı tutmak, belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşmada daha etkili olabileceği gibi iş merkezli üretime yönelik bir lider olmak ise üretim hızı ve kalitesini ön planda tutarak çalışmakta ve verim sağlayabilmektedir.⁵¹

⁴⁹ A.e., s. 682.

⁵⁰ Bolden v.d., "A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks", **Centre for Leadership Studies**, University of Exeter, 2003, p. 8.

⁵¹ Murat Kıralı, "Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde Bir Alan Araştırması", Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Tezsiz Yüksek Lisans, Edirne, 2013, s. 32.

Şekil 1: Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 15. Bs., İstanbul, 2014, s. 684.

1;1 Tipi: Cılız liderlik yönetim biçiminde liderin bireylere ve göreve ilgisi minimum düzeydedir. Bu yönetimdeki temel politika, astlarına karışmayarak kendi hallerine bırakmak ve iş yerinde ortaya çıkan problemler ile ilgilenmemektir. Yönetici, astına tek seferlik ne yapması gerektiğini anlatır ve sonrası ile ilgilenmez. Bu durumda birey, yönetimin hiçbir müdahalesi olmadan istediği gibi işlerini yürütmektedir ve çalışmaktadır.⁵²

1;9 Tipi: İnsancıl yönetim biçiminde ise ilgi ağırlıklı olarak bireyler ve onlarla olan ilişkilerdedir. İşe olan ilgi minimum seviyede iken çalışan bireylere karşı ilgi en üst düzeydedir. Çalışan bireylere karşı baskıcı ve kontrolcü bir tavır göstermeyen ve ayrıca onlara karşı iyi davranan yönetici, böylelikle iş yerlerine gelen bireylerin orada daha mutlu ve verimli olabileceklerini düşünmektedir.⁵³

9-1 Tipi: Otoriter Davranış Yönetim Biçimi, iş yeri koşullarını örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere erişebilmek için en uygun hale getiren ve bunu yaparken de

⁵² Yasemin Küçüközkan, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2015, s. 93.

⁵³ A.e., s. 93.

bireylerin istek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak, personeli iş yerinde kendini iyi hissettirmek adına herhangi bir girişimde bulunmayan yönetici tipidir.⁵⁴

5-5 Tipi: Orta Yolcu Liderlik Biçimi, hem bireylere hem de üretkenliğe yönelik bir çalışma konusuna orta derecede öncelik veren yöneticileri ifade etmektedir. Bu seviyedeki yönetici önceki modeller veya geleneksel performans seviyelerindeki sapma olasılıklarının aksine gayet güvenilir ve istikrarlıdır.⁵⁵

9-9 Tipi: Takım Liderliği'nde işletmedeki bireyler karşılıklı saygı ve güven anlamında tam olarak birbirine sadıktırlar ve birbirlerine bağımlı olduklarının bilincinde olarak hareket etmektedirler. Örgütün başarısı ve ona olan katılım, örgütün performansını ve kişilerin motivasyonunu etkileyen iki önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Lider ve astlar daimi olarak birbirleri ile anlaşma ve uzlaşma yolunda hareket ederler. İletişimin açık ve net olması, bu liderlik davranış tarzı için olmazsa olmazdır. Çatışma çıkması durumunda hem lider hem de izleyicileri bu problemin nereden kaynaklandığını ve nasıl çözülebileceği konusunda hemfikir olmaya çalışırlar. Bu yaklaşımda lider, değişime hızlı bir şekilde ayak uydurabilecek kabiliyete sahiptir.⁵⁶ Blake ve Mouton, Takım Yönetimi'nin hem bireylere hem de üretime olan ilgi açısından en etkili liderlik davranışı olduğunu öne sürmüşlerdir.⁵⁷

1.3.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici ve lider davranışlarının daha iyi anlaşılması ve gruplandırılabilmesi için bu model, Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi dört farklı grup altında toplanan bu model, belirli davranışları ve varsayımları içermektedir.⁵⁸

⁵⁴ İrfan Erdoğan,"Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma", **Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2006, s. 106.

⁵⁵ Syed Mohammad Ather, Farid Ahammad Sobhani, "Managerial Leadership: An Islamic Perspective", **Iiuc Studies**, Vol: 4, 2007, p. 20.

⁵⁶ Onur Yurt, "Taekwondo Antrenörlerinin Liderlik Tarzları", Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 14.

⁵⁷ Richard Bolden v.d., "A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks", **Edited Version of a Report For Chase Consulting And The Management Standards Centre**, 2003, p. 8.

⁵⁸ Teke, **a.g.e.**, s. 10.

“Sistem 1. (İstismarcı Otoriter): Liderin aşırı otoriter, astlarına güvenmediği, korku ve ceza ile insanları motive ettiği, astlarını nadiren ödüllendirdiği, iletişimin üstten alta doğru sürdürüldüğü ve karar vermeyi üst sınırdan sınırlandırdığı liderlik tarzıdır.

Sistem 2. (Yardımsever Otoriter): Bu sistem, sistem 1 üzerinde bir gelişmedir. Ekonomik ödüller, korku veya motivasyon güçlerinden daha fazla kullanılır. İletişim biraz daha iyidir.

Sistem 3. (Danışma Yönetimi): Sistem 3 yönetimi “danışma” olarak da adlandırılır. Yöneticiler astlarına tamamen güvenemez. Liderler, genellikle astın fikir ve düşüncelerini kullanmaya, ara sıra cezalandırmaya ve bazı katılımcılara motivasyon için ödülleri kullanmaya, aşağıdan yukarıya iletişim akışına katılmaya, geniş politika ve öneriler geliştirmeye çalışırlar. Bu sistemdeki yöneticiler, genel kararların üst düzeyde fakat belirli kararların daha düşük düzeylerde alınmasına imkân tanır.

Sistem 4. (Katılımcı Grup Liderlik Tarzı): Bu yönetim sisteminde motivasyonel güçler; benlik, ekonomi ile karar ve hedef belirleme grubunun bir araya gelmesinden oluşur. Yüksek derecede karşılıklı güven ve saygı ile kapsamlı etkileşim vardır. Likert, çalışanlardan performansın miktar ve kalitesini en üst düzeye çıkarmak isteyen tüm yöneticilerin sistemde katılımcı bir tarzda çalışması gerektiğini savunur.”

Tablo 3: Likert’ in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Danışmacı)	Sistem 4 (Katılımcı)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlar ile ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
Üstün astlarla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 15. Bs., İstanbul, s. 684.

20. yüzyılın ortalarından bu yana ağırlığını hissettiren bu teoriler, bireyler üzerine yoğunlaşmıştır. Ağırlıklı olarak bireyin ihtiyaçları, çalışma veya iş gruplarının taşımış olduğu özellikler gibi konuları ele almıştır. Sonuç olarak, merkezine insanı alan bu yönetim anlayışı bütün örgüt ya da gruplarca kabul görmüştür.⁵⁹

1.3.3.Durumsallık Teorileri (1960-1980)

Bu teorilerin varsayımında koşullar, bireye yönelik ve işe yönelik olmanın dışında üçüncü bir değişkendir. Teoriler ağırlıklı olarak liderlik olayının meydana geldiği koşullar ile ilgilenmektedir. Liderliği mevcut olan koşulları da göz önüne alarak açıklamaya çalışan bu teoride, koşullar ve durumlar liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir. Bundan dolayı liderliği açıklayabilmek için “koşullar” değişkenini modelden ayrı düşünmek yanlış olur. Durumsallık Teorileri’ne göre liderin

⁵⁹ Muhsin Halis, Özlem Yaşar Uğurlu, “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2008, s. 115.

etkinliğini artıran veya azaltan etkenler şu şekildedir: Amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri ve bekleyişleri, örgütsel hava, organizasyonun sahip olduğu özellikler, takipçiler ve liderin sahip olduğu tecrübeler gibi faktörler sıralanabilir.⁶⁰

1.3.3.1.F. Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler, bir yönetim görevinin durumunu tanımlayabilecek üç durum üzerinde inceleme yapmıştır:⁶¹

- Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler: Yönetici ve çalışanlar ne kadar iyi anlaşılmaktadırlar?
- Görev yapısı: İş son derece yapılandırılmış mı, adil bir şekilde yapılandırılmamış mı ya da bu ikisinin arasında mı?
- Pozisyon gücü: Yöneticinin sahip olduğu otorite ne kadardır?

Lider ile astları arasındaki faktör, örgüte dâhil olan bireylerin liderlerine duydukları bağlılığı ve güvenin derecesini açıklamaktadır. Bu ilişkinin hem lider hem de bireyler tarafından karşılıklı olması gerekmektedir. Örgüt üyeleri nasıl liderlerine güveniyorlarsa, aynı şekilde liderler de takipçilerine o ölçüde güvenmeleri bu ilişki için kaçınılmazdır. Bu durum neticesinde iki taraflı bir ilişki ortaya çıkar ve lider için elverişli bir ortam meydana getirir.⁶²

Görev yapısı, örgütün üstesinden gelmek ve başarmak için uğraştığı mevcut işin yapılması ile alakalı olarak daha önceden belirli bir rota çizilip çizilmemesi ile alakalıdır. Yapılacak işlerin bir bölümü muhakkak kesin yöntemler ile halledilirken bir bölümü ise tamamı ile o işi halledecek olan bireylerin kararına bağlıdır.⁶³

Pozisyon gücü ise liderin astlarını yönlendirmek, cezalandırmak ve ödüllendirmek amacı ile kendisine vermiş olduğunu düşündüğü yetkinin derecesini ifade eder.⁶⁴

Yukarıdaki etkenlere bakıldığında en iyi koşulun liderin astları ile güçlü bir ilişkiye sahip olması, planlanmış bir görevi denetlemesi ve güçlü bir pozisyon gücüne sahip

⁶⁰ Koçel, **a.g.e.**, s.s. 686-687.

⁶¹ Bolden v.d., **a.g.e.**, p. 8.

⁶² A.a.m.b., (Çevrimiçi), <http://www.atam.gov.tr/dergi/sayi-23/fiedlerin-durumsal-onderlik-modeli-acisindan-ataturkun-onderliginin-degerlendirilmesi>, 20.11.2018.

⁶³ Koçel, **a.g.e.**, s. 688.

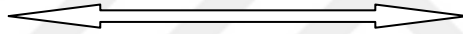
⁶⁴ Bolden v.d., **a.g.e.**, p. 9.

olmasıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Örgüt veya grupların uygun olan görev koşullarının bozulması ve çalışanların aleyhine bir yönde değişmesi ile birlikte lider ile takipçi arasında ilişkiler, iyi seviyeden orta seviyelere doğru değişmektedir. En uygun olmayan durum ise liderin astları ile ilişkisinin kısmen zayıf, planlanmamış bir görev ve liderin pozisyon gücünün zayıf olduğu bir durumdur.⁶⁵

Tablo 4: Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Lider – İzleyiciler İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin Niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderin Yetki Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	I	II	III	VI	V	VI	VII	VIII

En olumlu



En Olumsuz

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 15. Bs., İstanbul, s. 690.

Fiedler’in Least Preferred Co-worker (LPC), yani “En az tercih edilen iş arkadaşı” olarak isimlendirmiş olduğu ölçek, temelinde bir liderin liderlik tarzını ölçmeyi hedeflemektedir. Dolayısı ile yapılan bu ölçek, bir lider iş merkezli mi yoksa ilişki merkezli mi olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Liderin bu LPC ölçeğinden aldığı puana göre liderlik tarzı da belli olmaktadır. Yapılan bu ölçekte liderin beraber çalışırken en çok zorluk çektiği şahısların kişisel özelliklerine göre tanımlaması istenir. Çıkan sonuç, liderin LPC puanıdır. Bu ölçek, on altı birbirinden farklı niteliklerden meydana gelmektedir. Bunlar şu şekildedir⁶⁶:

- Memnun-Memnun değil
- Arkadaşça-Arkadaşça değil
- Kabul edici-Reddedici
- Destekleyici-Düşmanca
- Heyecanlı-Heyecansız

⁶⁵ Walter Hill, “A Situational Approach to Leadership Effectiveness”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 53, No: 6, 1969, p. 513.

⁶⁶ Körkem Nigmetullina, “Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011, s. 63.

- Stresli-Rahat
- Uzak-Yakın
- Soğuk-Candan
- Birlikte iş yapmayı seven- Birlikte iş yapmayı sevmeyen
- Yardımcı-Moral bozucu
- Can sıkıcı-Enteresan
- Tartışmaya girer-Uyumu sever
- Kararlı-Kararsız
- Verimli-Verimsiz
- Neşeli-Hüzünlü
- Açık-Net değil.

Bu testin en düşük puanı 18, en yükseği ise 144'dür. 73 üstü değerler yüksek, 64 altı değerler ise düşük olarak kabul edilmektedir. Puanın giderek artması, aslında liderin başka bir birey ile çalışma arzusunun arttığını göstermektedir. Bu durumda LPC puanı yüksek olan lider “en az tercih edilen iş arkadaşını” bireysel özellikleri açısından kısmi olarak olumlu bir şekilde tanımlarken, puanı düşük olan bir lider ise daha çok olumsuz bir biçimde tanımlamaktadır. LPC puanı yüksek olan liderlerin bireyler arası ilişkileri daha fazla önemseydiği savunulurken, puanı düşük olan liderlerin ise ilişkilerin kuvvetlendirilmesi düşüncesinden ziyade ağırlıklı olarak görev odaklı liderlik tarzını önemseydikleri görülmüştür.⁶⁷

1.3.3.2.Yol-Amaç Teorisi

Yol - Amaç Teorisi, House ve Mitchell tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori, ağırlıklı olarak performans-sonuç (ödül), çaba-performans ve izleyiciler tarafından ödülü algılama değeri gibi kavramlara yoğunlaşmıştır.⁶⁸ Kuramda liderlerin ciddi bir çaba göstererek değerli sonuçlara ulaşabileceğine inanan takipçileri etkileyecek şekilde hareket etmesinin onların performansını daha yukarılara çıkaracağı öne

⁶⁷ Teke, **a.g.e.**, s. 11.

⁶⁸ Soner Taslak, “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 31, 2008, s. 126.

sürülmektedir.⁶⁹ Bu yaklaşımda liderin etkinliğini belirleyen faktörün; "bu davranış tarzının izleyicileri derhal tatmin etmesi, ya da ödülün izleyicilerin gelecekte ulaşmak istedikleri tatmini sağlayacak nitelikte bulunması" biçiminde iddia edilmiştir.⁷⁰

Bu varsayım, büyük ölçüde Broom'un motivasyon konusundaki bekleyiş modeline dayanmaktadır. Bu duruma göre, koyulan hedefleri gerçekleştirmek için emek ortaya konulan çabalar sonuca götürecek bir araç olarak algılanır. İşte bu teoride bir bireyin davranışlarını etkileyen iki farklı etken vardır.⁷¹

- "Kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara (ödüle) götürme olasılığı, yani bu konudaki bekleyişi (inancı) ve
- Ulaşılabilecek sonuca kişinin verdiği değeri yani sonucu arzulama derecesi (değeri)."

Bekleyiş Kuramı, liderlik açısından şu anlamı ifade etmektedir: Lider, takipçilerini iki hususta motive edebilir. Bunlar sırası ile liderin takipçilerinin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ile liderin takipçilerinin valensini etkileme derecesidir (amaç). Özetle ifade etmek gerekirse liderin en önemli görevi takipçilerinin önem verebileceği amaçları araştırıp bularak onların amaçlarını gerçekleştirebilecek yolu bulmalarını sağlamaktır.⁷²

Yol-Amaç Liderlik Teorisi, oldukça karmaşık bir teoridir. Bununla birlikte birçok araştırma astların rutinleşme, standartlaşma gibi durumlardan kaynaklanan düşük görev yapıları hipotezini test etmiştir.⁷³

- Araçsal lider davranışı ile astların iş tatmini ve rol netliği arasındaki yüksek ilişkisi
- Destekleyici lider davranışı ile aynı bağımlı değişkenlerin arasındaki düşük ilişkisi.

⁶⁹ Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", **Journal of Management**, Vol: 15, No: 2, 1989, p. 263.

⁷⁰ Taslak, **a.g.e.**, s. 126.

⁷¹ Feriha Balekoğlu, "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s. 51.

⁷² Koçel, **a.g.e.**, s. 691.

⁷³ Chester Schriesheim, Mary Ann Von Glinow, "The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis", **Academy of Management Journal**, Vol: 20, No: 3, 1977, p. 398.

Bu teoride lider, birbirinden farklı dört liderlik davranışından herhangi birini gösterebilir:⁷⁴

- Katılımcı liderlik
- Otoriter liderlik
- Başarıya yönelik liderlik
- Destekleyici liderlik

Bu liderlik davranışlarından birini göstermesi, astların memnuniyet ve performansını artırmak için değişen durumsal etkenler ile alakalı olarak farklılık göstermektedir:⁷⁵

- Görevin doğası: İşin niteliği
- Çalışma ortamı: Takipçilerin üzerindeki çevre ve zaman baskısı
- Astların öznitelikleri: Takipçilerin bireysel özellikleri

Bu davranışlara örnek olarak, geleceğini kendi aldığı kararların belirleyebileceğine inanan kişiler katılımcı liderlik biçiminden tatmin olurken geleceğini kendi aldığı kararların herhangi bir etkisi olmadığını ve başka unsurların belirleyebileceğine inanan kişi ise çoğunlukla otoriter liderlik biçiminden tatmin olmaktadır. Bu duruma benzer olarak başarıya ulaşmak istedikleri işin özelliklerinin kendilerinde olduğunu düşünen izleyiciler, liderin göstereceği yol gösterici ve otoriter davranışı çok fazla benimsememektedir.⁷⁶

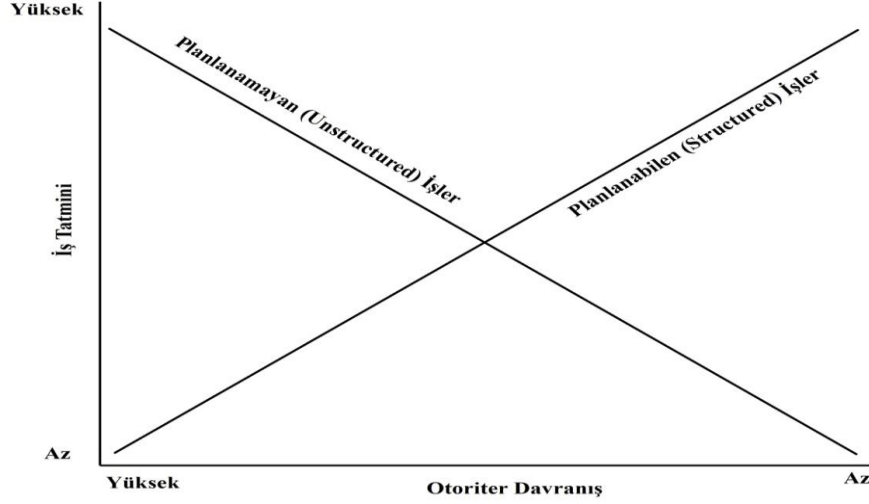
İşin niteliği ile takipçilerinin tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde olduğu gibi göstermek mümkündür.

⁷⁴ Koçel, **a.g.e.**, s. 692.

⁷⁵ Yukl, **a.g.e.**, p. 263. ; Koçel, **a.g.e.**, s. 692.

⁷⁶ Koçel, **a.g.e.**, s. 692.

Şekil 2: Liderlik Davranışı



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 15. Bs., İstanbul, s. 693.

1.3.3.3.Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli, Blake ve Mouton'un göreve ve ilişkilere yönelik kavramlarına ek olarak etkinlik boyutu eklenerek oluşturulmuştur. Reddin, liderin sadece ilişkiler veya göreve yönelik davranışlarını sergilediğinde her zaman ve her yerde etkili ve başarılı olamayacağını düşünerek bu iki boyuta bir de etkinlik boyutu eklemiş ve üç boyutlu hale getirmiştir. Bu liderlik modelinin kişiye yönelik olan kısmında liderin takipçilerinin sahip olduğu duygular ve düşünceleri önemseyerek onlar ile iki taraflı güven ve saygıya dayalı bir iletişim kurmasına dayanmaktadır. Göreve yönelik olan kısmında ise lider, hem takipçilerinin hem de kendisinin çabalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirmektedir.⁷⁷

Reddin, yönetimin asıl gayesinin etkili olmak olduğunu düşünmektedir. Etkililiğin anlamı, yöneticinin pozisyonundan ötürü yapması gereken işleri gerçekleştirmesidir. Bu duruma göre önemli olan yönetici konumundaki bireyin ne yaptığı ile

⁷⁷ Üzeyir Ogurlu, "Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekâlı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2012, s. 22.

ilgilenmekten ziyade sonuç olarak başarıp başarmadığı ve neyi elde edip etmediğidir.⁷⁸

1.3.4.Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Teorileri (1980 ve Sonrası)

Bu başlık altında liderliğe olan yeni bakış açıları ve teorileri hakkında bilgi verilecektir. Bunlar sırası ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik olmak üzere 4 başlıkta incelenecektir.

1.3.4.1.Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, ilk kez Dawston tarafından 1973 yılında yazılan “İsyan Liderliği (Rebel Leadership)” isimli eserde geçmiştir. McGregor Burns, bu ifadeyi 1978’de sistemli hale getirmiştir. Burns’a göre lider, takipçileri üzerinde yüksek oranda performans, motivasyon ve moral yaratan bireydir.⁷⁹

Bu liderlik tarzında astlar ve liderler, karşılıklı olarak birbirlerinin yüksek düzeylerdeki gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler. Bunun sonucunda ulaşılması güç olan hedeflerde bile başarı gösterirler. Böylesine yoğun ve karşılıklı etkileşimi gerektiren bu liderlik davranışının dört ana niteliği vardır.⁸⁰ Bunlar; liderin izleyicisini idealize edilmiş etki (charizma), ilham verici, entelektüel uyarım (Intellectual Stimulation) ve kişiselleştirilmiş ilgidir (Individualized consideration). Dönüşümcü liderlikten, bu özellikler yoluyla doğrudan öz çıkarların ötesine taşınması olarak bahsedilmektedir. Bu liderlik, izleyicilerinin başarıya olan ilgi, kendini gerçekleştirme, grup veya toplum gibi diğerleri ile iyi geçinmenin yanı sıra düşünce ve olgunluk seviyesini de yükseltmektedir. Liderler arzu edilen bir geleceği kafalarında canlandırdıklarında, bu hedefe ulaşmak için gerekli adımları tane tane anlattıklarında, izlenecek bir örnek oluşturduklarında, yüksek performans standartları koyduklarında, kararlılık ve güven gösterdiklerinde, karizmatik ve ilham verici bir lider olarak gösterilirler. İzleyiciler, böyle bir lider ile özdeşleşmek isterler. Liderler,

⁷⁸ Kasım Yekeler, “Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 2015, s. 60.

⁷⁹ Levent Eraslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:2, 2006, s. 3.

⁸⁰ Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, s. 85.

takipçilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda entelektüel uyarım olarak gösterilir. Liderler, takipçilerinin gelişimsel ihtiyaçlarını dikkate aldıklarında ve desteklediğinde, gelişimin her bir aşamasını dikkatle takip edip onun gelişmesine katkı sağladığında, kişiselleştirilmiş ilgi olarak ifade edilirler. Liderler, yapılması gereken görevleri büyüme için bir fırsat olarak görürler.⁸¹

Dönüşümcü liderler, yalnızca sorgulayıp, düşünüp, risk alan bireylerden oluşmazlar. Onlar göstermiş oldukları belirli davranışlar ile bireylere birtakım düşünceleri aşırlarlar. Her daim enerjik olan bu liderler girişimcidir ve kendilerini geliştirmek için uygun bir iklim oluştururlar.⁸²

Bu liderlik tarzının birtakım özellikleri şu şekildedir⁸³:

- Lider, oluşturmuş olduğu vizyonu izleyicilerine anlatır ve açıklar.
- Bu vizyonu gerçekleştirmek için gereken hamleleri yapar.
- Örgütsel kültürlerde değişimler yapar.
- Örgütün performansında kısa vadede kayda değer derecede değişiklikler meydana gelebilir, hatta ilk başta performansın düşmesi bile söz konusu olabilir.
- Alışkanlıklarından kolayca vazgeçemeyen kimi bireylerde bazı şok ve şaşkınlık durumları görmek muhtemeldir.

1.3.4.2.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, belli neticelere ulaşmak için takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini önemseyen, onları örgüt içerisinde organize eden ve bu yapıyı oluşturan, astlarına ödül veren ve onları dikkate alan bir liderlik anlayışını benimsemektedir. Lider, bu liderlikte gücünü otoriter ve hiyerarşik bir yetkiden almaktadır. Çalışma ortamında standarzasyon, iş ile alakalı amaçlar, tanımlanan görevler gibi durumlar liderin önemseddiği konulardır. Liderin odak noktalarından bir diğeri, verilen vazifelerin gerçekleştirilmesi ve astlarının bu duruma uyumlu hareket etmeleridir. Etkileşimci lider, ödül ve cezanın astların göstermiş oldukları performansını etkileyeceğinden

⁸¹ Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol: 8, No: 1, p. 11.

⁸² Vehbi Çelik, “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt: 16, Sayı: 16, 2014, s. 426.

⁸³ Çetin, **a.g.e.**, s. 64.

kesinlikle emindir. Ast, liderin beklemiş olduğu performansa ulaşır ve davranışlar ile de istenilen ölçüde olursa lider tarafından ihtiyaçları görülür.⁸⁴

Bass'a göre Etkileşimci Liderlik davranışları, çalışanları rasyonel ve ekonomik araçlar vasıtasıyla izlenmesini ve denetlenmesini hedeflemektedir. Koşullu ödül, kaynak değişimine odaklı liderlik davranışlarını ifade eder. Yani lider izleyicilerinin çabaları ve performansları karşılığında maddi ve manevi destek sağlar. Aktif istisna ile yönetim, performansın izlenmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınması anlamını ifade etmektedir. Bu yönetimin odağı, standartların belirlenerek bu standartlardan sapmaların ne kadar olduğunu izlemektir. Pasif istisna ile yönetiminde ise lider pasif bir yaklaşım sergiler, sadece problemler ciddi aşamalara geldiğinde ortaya çıkar ve problemlere müdahale eder. Son olarak Bass, etkileşimci liderlik adı altında serbest bırakıcılığı açıklasa da bu durum liderlik sorumluluklarından kaçınma olarak da düşünülebilir.⁸⁵

Bass, Burns'ün dönüşümcü liderlik teorisinin üzerinde çeşitli değişiklikleri ve ayrıntıları ile ele almıştır. İlk olarak Bass, Burns ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin tek bir bütünün zıt uçları temsil ettiği konusunda aynı fikirde değildi. Bass, dönüşümsel ve etkileşimci liderliğin birbirinden farklı kavramlar olduğunu ancak en iyi liderlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci olduklarını öne sürmüştür. İkinci olarak Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderliği açıkça gösteren davranışlar üzerinde oldukça titiz bir çalışma yapmıştır. Bu teoriler birkaç kez gözden geçirildikten sonra en son ki hali ile dönüşümcü liderlik (dört kısım), etkileşimci liderlik (üç kısım) ve lider olmayan (nonleadership) serbest bırakıcı liderlik şeklindedir. Dönüşümcü liderlik; karizma, ilham verici, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgiden oluşmaktadır. Etkileşimci liderlik; koşullu ödül, aktif istisnai yönetim ve pasif istisnai yönetimden oluşmaktadır. Liderliğin bir çeşidi olan (Lider olmayan - nonleadership) liderlik, serbest bırakıcı bir liderliktir. Serbest bırakıcı liderlik, kaçınma veya liderlikte bulunmamadır. Bu liderler, karar almaktan kaçınır, harekete geçmekte tereddüt eder ve ihtiyaç duyulduğunda ortalıkta görünmezler. Serbest

⁸⁴ A.e., s. 66.

⁸⁵ Joyce E. Bono, Timothy A. Judge, "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 89, No: 5, 2004, p. 902.

bırakıcı liderliğin pasif istisnai yönetime benzemesine rağmen araştırmacılar serbest bırakıcı liderlik üzerinde tartışmışlardır ki; herhangi bir liderin yokluğunu temsil ettiğinden dolayı etkileşimci liderliğin diğer boyutlarından ayrı olarak ele alınmalıdır. Bu sebepten ötürü, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten ayrı olarak ele alınır.⁸⁶

Transaksiyonel ismi ile de bilinen etkileşimci liderler, geçmiş zamanlardaki işe yarayacak olumlu âdetleri ileriye taşıma ve bu gelenekleri sonraki nesillere aktarmadaki performansları gayet iyi ve başarılıdır.⁸⁷

Burns'a göre her ne kadar etkileşimci liderliğin sonuçlarının etkisi daha az olsa da dönüşümcü liderliğe nazaran daha fazla yaygındır.⁸⁸

1.3.4.3.Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi, siyaset bilimi ve sosyolojide bireysel yeteneklerinin gücü ile izleyicileri üzerinde derin ve sıra dışı etkilere sahip olan liderleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu etkiler; komuta sadakat ve lidere bağlılık, liderin isteklerini tereddütsüz, sorgusuz sualsiz ve kişisel çıkarlar olmaksızın kabul etmeleri ve uygulamalarını kapsamaktadır. İlk anlamı “armağan, hediye” olan karizma terimi, etkileyici özellikleri ile izleyicilerinin üstün başarılar elde etmesine neden olan liderler için kullanılır. Bu liderler, sıklıkla kurulan düzende bir kopuşu temsil ederler ve liderlikleri vasıtası ile büyük sosyal değişiklikleri gerçekleştirirler.⁸⁹

Dönüşüm sürecindeki en önemli etkenin karizma olduğuna inanılmakta ve büyük simgesel gücü ortaya çıkarmak için liderin sahip olduğu yetenek olarak ifade edilmektedir. 1947'de Weber, ilk kez karizmatik liderlik kavramının astların algılarından kaynaklandığını ifade etmiş ve onların algılarına göre lider, olağanüstü yetenek ve beceriler ile donatılmıştır. Kökeninde karizmatik liderlik, politik ve dünya liderlerinin çalışmalarının bir odak noktasıydı. Karizmatik liderlik araştırması tutarlı

⁸⁶ Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 89, No: 5, 2004, p. 755.

⁸⁷ Ali Şahin v.d., “Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2015, s. 80.

⁸⁸ Judge ve Piccolo, **a.g.e.**, p. 755.

⁸⁹ Robert J. House, “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, **Faculty of Management Studies University Of Toronto**, 1976, p. 4.

bir şekilde liderin takipçisi ile güven, çaba ve bağlılık arasında kayda değer ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.⁹⁰

Bu kuram izleyicilerin liderlerine karşı olan duygusal bağlılığın harekete geçirilmesi, içsel motivasyonun yükseltilmesi, mevcut vizyona verilen değer in daha önemli bir hal alması gibi birtakım etkileri ortaya koymaktadır. Bu sebepten dolayı astlar, liderlerin misyonlarına kendi misyonları gibi bağlı kalırlar. Bu liderler, daim surette şimdiye ve geleceğe olumlu bakan ve takipçilerinin de öyle olması için uğraşan, onların hayatında değer verdikleri şeyleri görmelerini daha kolay hale getiren, onlarda bir amaç duygusu olması gerektiğini belirten ve bunu onlara aktaran, rehberlik eden, yeni fikirler bulmalarını sağlayan, güven veren ve bunun gibi davranışları sergileyen bireylerdir.⁹¹

Bu tarz liderlerin astları üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir:⁹²

- Astlar için lider, esin kaynağıdır.
- Liderlerine karşı hissettikleri sadakat, bağlılık, adanmışlıkları oldukça yüksektir.
- Liderin sahip olduğu amaçları kendi amaçları gibi benimser ve özdeşleştirirler.
- Liderle olan ilişkilerinden ötürü kendilerine duymuş olduğu saygı ve özgüvenleri yükselir.
- Liderin sahip olduğu davranış, amaç ve değerlerin aynısını yaparlar.
- Liderlerine güvenleri tamdır.

Karizmatik liderlerin oldukça kararlı bir yapıları vardır. Nedeni ise izlenimleri ile duygularının herhangi bir karışıklık ve çatışma içinde olmamasından kaynaklanmaktadır. Kısaca bu tip liderler, kendilerine olan güvenlerinin yüksek

⁹⁰ John E. Barbuto Jr, “Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol:11, No:4, 2005, p. 28.

⁹¹ Tayfun Yıldız, Zafer Aykanat, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2016, s. 202.

⁹² Çetin, a.g.e., s. 65.

olması, karşı tarafı ikna edebilmesi ve üstün konuşma becerileri, sahip olduğu değerleri ve vizyonu ile insanları etkileyebilen bireylerdir.⁹³

1.3.4.4.Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderliğin kökeni neredeyse 75 yıl önce Mary Parker Follet'in grup üyeliği, liderlik, katılım ve işbirlik ile alakalı yaptığı çalışmalara kadar uzanmaktadır. 1990'lardan bu yana ise bu liderlik türü eğitim, siyaset bilimi ve yönetim gibi çeşitli alanlarda uygulayıcılar için büyük bir ilgi alanı haline gelmiştir. Vizyoner liderlik, günümüzün çalkantılı ortamında kurumsal hayatta kalma, başarı ve büyüme için son derece önemlidir.⁹⁴

Vizyon terim anlamı olarak geleceği düşlemek ve tasarlamak, düşlerle gerçekleri dengeleyebilme ve tasarlayabilme gibi anlamları ifade etmektedir. Vizyon, gelecekte varılmak istenen noktanın zihinsel haritasıdır.⁹⁵ TDK'da ise vizyon; ileri görüş, ülkü, sağgörüm gibi anlamlara gelmektedir.⁹⁶

Vizyoner liderler, çalışmalarının temelinde vizyondan faydalanırlar. Bu tür liderlik, bir örgütün çalışmasına anlam ve amaç sağlayan net vizyonlar oluşturma ve bunları aşama aşama ifade etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler kendi vizyonlarını geliştirir ve sonrasında çalışma arkadaşları ile paylaşarak ortak bir vizyon haline getirirler. Vizyon iletişimi ve bunun aktarılması, insanların harekete geçmesini sağlar. Vizyon, düzgün ve açık bir şekilde aktarılmadığında ise insanlar harekete geçmeme eğilimindedir. Bireyler zamanlarını hangi yöne gideceklerini

⁹³ Ercan Oktay, Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo' nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 10, 2003, s. 405.

⁹⁴ R. S. Dwivedi, "Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl.", **The Journal of Business Perspective**, Vol: 10, No: 3, 2006, p. 11.

⁹⁵ Sinan Çağırın, (Çevrimiçi), <http://blog.milliyet.com.tr/vizyon-insani-olmak---/Blog/?BlogNo=5136>, 27.11.2018.

⁹⁶ TDK, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c0e7687c3ad84.92271735, 10.12.2018.

bulmak için harcarlar, bu durum da onların yorgun ve tepkisiz olmalarına sebep olur.⁹⁷

Vizyonerlerin uzun vadeli canlılığı sağlamak için etkili bir kültür oluşturma ve sürdürme, beşeri sermaye, yeniliğe daha istekli ve değerlere dayanan kararları alma ihtimali daha yüksektir. Bu liderler, zımni bilgi*ye odaklanırlar ve bir vizyonun kabul görmesine katkı sağlayan zımni bilginin ortak bir şekli olarak strateji geliştirirler. Bu liderler doğrusal olmayan, alışılmışın dışındaki düşüncelerden faydalanırlar ve stratejik tercihlere inanırlar. Bu seçimlerin örgütlerin yaptıkları şeylerde öncesine nazaran fark yarattığına ve bu farklılıkların da örgütlerinin çevresini etkilediklerine inanırlar.⁹⁸ Bazı bilim insanları bu liderliğin yeni örgütsel ortamlarda yüksek düzeyde bir uyum, bağlılık, güven, motivasyon ve bunun sonucu olarak da performans ile sonuçlanacağını ileri sürmektedirler.⁹⁹

1.4.Liderlik Tarzları

Örgütlerdeki liderlerin ortaya koymuş oldukları liderlik tarzlarına paralel olarak çalışanların motivasyonunun sağlanması ve artması, örgütün benimsemiş olduğu amaç ve değerlere ulaşmada etkili bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Günümüzde hali hazırda bilinen ve geçerliliği kabul edilen klasikleşmiş ve standartlaşmış liderlik tarzı yerine koşulların değişmesine bağlı olarak da bu duruma uyum sağlayabilecek farklı liderlik tarzlarını da gerektiğinde benimseyebilen esnek bir tutum içerisinde olmaları beklenmektedir.¹⁰⁰

Örgüt içerisindeki bireylerin iş tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılığın artırılması ve belirlenen amaçların uyumlaştırılması gibi konular örgütsel hedefleri

⁹⁷ Colette M. Taylor, Casey J. Cornelius, Kate Colvin, “Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 35, No: 6, 2014, p. 567.

*Diğer kişilere yazılı veya sözlü olarak anlatması kolay olmayan bilgi türlerine verilen isim

⁹⁸ W. Glenn Rowe, “Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership”, **Academy of Management Perspectives**, Vol: 15, No: 1, 2001, p. 85.

⁹⁹ Fenwick Feng Jing, Gayle C. Avery, “Missing Links in Understanding The Relationship Between Leadership and Organizational Performance”, **International Business and Economics Research Journal**, Vol: 7, No: 5, 2008, p. 69.

¹⁰⁰ Emre Can Demircioğlu, “Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açısından Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2015, s. 53.

gerçekleştirmek için başvuru olan yönetim süreçlerinin vazgeçilmez ögesi haline gelmiştir.¹⁰¹

Liderlerin göstermiş olduğu davranışlar dikkate alınarak birçok sınıflandırma yapılmıştır. Otokratik, demokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik davranış tarzları bunların en çok bilinenleridir.¹⁰² Bu liderlik tarzları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.1.Otokratik Lider

Otokratik veya otoriter olarak da isimlendirilen bu liderlik tarzında yetki sadece liderdedir. Liderin takipçileri ile karşılıklı iletişimi olmaksızın sadece gerektiğinde emirleri iletmesi ve takipçilerin işler hakkında bilgi sahibi olmamaları, bu liderlik tarzı için olumsuz bir algı oluşturabilmektedir. Liderin sahip olduğu otoriteden dolayı astlar korkmaktadırlar. Bu liderlik tipinin lidere sağladığı en büyük faydalardan biri güçlü bir motivasyon kaynağı olmasıdır. Grup içerisinde karar verme yetkisine sahip tek kişinin lider olması, karar alma sürecini ileri derecede hızlandırmaktadır. Lider gereken yönlendirmeleri yaptığı için astlarının becerilerinin az veya olmaması herhangi bir problem oluşturmaz. Bu liderlik tarzının en büyük sakıncası, liderin sert bir tutum sergilemesinden dolayı astların motivasyonunun düşük olmasıdır. Astlar arasında sıklıkla çatışma, doyumsuzluk ve moral düşüklüğü görülen olumsuzluklardan birkaçıdır.¹⁰³

Otokratik üslup, “söylerim” felsefesi ile karakterizedir. Otokratik lider astlarına ne yapmaları gerektiğini söyler.¹⁰⁴ Bu liderlik tarzı tüm kararları veren, mutlak gücü savunan ve kullanan, grubun üyelerine görev atayan ve grup üyeleriyle usta-hizmetli bir ilişki sürdüren anlayışı içerir.¹⁰⁵ Bu durumda politika, amaç, planların

¹⁰¹ A.e., s. 53.

¹⁰² Banu Dikmen Ada, “Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi”, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2012, s. 31.

¹⁰³ Nlphaber, (Çevrimiçi), <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>, 16.12.2018.

¹⁰⁴ N. Iqbal, S. Anwar, N. Haider, “Effect of Leadership Style on Employee Performance”, **Arabian Journal Of Business And Management Review**, Vol: 5, No: 5, 2015, p. 3.

¹⁰⁵ Bunmi Omolayo, “Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria”, **Bangladesh E-Journal Of Sociology**, Vol: 4, No: 2, 2007, p. 30.

belirlenmesi ve değerlendirilmesinde alt çalışanların herhangi bir söz söyleme hakkı yoktur. Otokratik lider, vermiş olduğu emirlerin sorgulanmadan uyulmasını ve astlarının kendisine güven duymalarını ister. Bu tip liderlikte başarılı olunması, liderin karakter ve kişiliğinin hem bağlılık hem de saygınlık oluşturacak ölçüde zeki ve güçlü bir birey olmasına bağlıdır.¹⁰⁶ Bu liderlik türünün güçlü yönü azimli ve kararlı olmak iken zayıf yönü ise çalışanlarının en yüksek düzeyde performans sergilemeleri için onları güdülemedeki başarısızlığıdır.¹⁰⁷

Literatüre göre otokratik liderin kesin bir şekilde güçlü ve yönlendirici olmasının yanı sıra 4 özelliği daha vardır:¹⁰⁸

- Bütün önemli kararları onlar verir.
- Öncelikleri, astlarının mutluluğu veya memnuniyetinden ziyade görev başarısı ile ilgilidir.
- Astlarını ödüller yerine ceza veya tehditle motive etmeye çalışırlar.
- Astlarından hissedilir derecede mesafeli dururlar.

Otokratik liderlik tarzı bazı durumlarda faydalıdır ancak birtakım tuzakları da vardır ve bu yönetim anlayışı her ortam ve grup için uygun değildir. Bu liderlik tarzını benimsemiş olanların aşağıdaki durumları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir:¹⁰⁹

- Örgüt üyelerini dinlemek: Lider, astların söyleyeceklerinin fikrini değiştirmeyeceğini düşünse de ya da tavsiyelerini yerine getirmese de, astların hissettikleri şeyleri açıklama ihtiyacı duyduklarından dolayı onları dikkate almalıdır. Bu liderler örgüt üyelerini bazen görmezden gelebilir, hatta reddedebilirler. Bu yüzden onların örgüt amacına önemli bir katkı yaptıklarını düşünmelerini sağlamak için dikkatli bir şekilde onları dinlemesi gerekmektedir.

¹⁰⁶ Okan Veli Şafaklı, “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, s. 134.

¹⁰⁷ Kerem Bozdoğan, Mesut Sağnak, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2011, s. 138.

¹⁰⁸ David E. Rast, Michael A. Hogg, Steffen R. Giessner, “Self-Uncertainty and Support for Autocratic Leadership”, **Self and Identity**, Vol: 12, No: 6, 2013, p. 636.

¹⁰⁹ Verywellmind, (Çevrimiçi), <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>, 19.12.2018.

- Kuralları açıkça belirlemek: Örgüt üyelerinin kurallara uymasını ve ona göre hareket etmesini beklemek için öncelikle bu kuralların net bir şekilde belirlendiğinden ve her bir üyenin onlardan tamamıyla haberdar olduğuna emin olunmalıdır.
- Örgüte ihtiyaç duydukları bilgi ve araçları sağlamak: Astlar kuralları anladığında, onlardan önce belirlenen görevleri yerine getirmek için gerekli olan eğitim ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir.
- Güvenilir olmak: Tutarsız ve kararsız liderler astlarının saygısını hızlı bir şekilde kaybedebilirler. Bu yüzden belirlenen kuralları dikkat etmek ve uygulamak önemlidir.
- Başarıyı bilmek: Üyeler, hata yaptıklarında sadece eleştirilir ve başarılı olduklarında ödüllendirilmez ise motivasyonlarını hızla kaybederler.

Otokratik lider ileri derecede bencil bir karaktere sahip olmasından dolayı örgüt içerisindeki bireylere saygı duymaz ve onların inanç, kültür, gelenek görenek gibi değerlerini önemsemez. Bunun neticesinde çalışan bireylerin geçen zaman ile birlikte yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, anlaşmazlık, grup içi çatışma çıkması ile liderin sahip olduğu otorite zamanla azalarak kaybolacaktır.¹¹⁰

Otokratik liderler tartışma taraftarı olmadığı gibi itiraz edilmesini istemezler. Böyle bir tarz liderin takipçilerinin üstlenmiş olduğu rol, kendilerine söylenenleri herhangi bir itirazda bulunmadan doğrudan yapmaktır. “Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir” hipotezi, bu liderlik tarzının ana temasıdır. Sürekli bir şekilde işe yönelik davranışlarda bulunan bu liderler için en önemli konu örgüt verimliliğidir. Mesela, lider astlarına verimliliğin artmadan izin verilmeyeceğini söyleyerek ortaya her ne kadar başarılı bir sonucun çıkacağını düşünse de tam aksine verimlilik daha da düşecek ve astlarının tepkileri artacaktır.¹¹¹

Bu yönetim anlayışında liderin tam yetkide olması, beraberinde birtakım olumsuz durumları getirir: Eleştiri ve övme, ceza ve ödül, merkezi kontrol gibi. Lider, astların

¹¹⁰ Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, 2007, s. 121.

¹¹¹ Murat Pazarbaş, “Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 2012, s. 69.

çalışmak istemediğini veya tembel olduğunu, motivasyonlarının düşük veya eksik olduğuna inanıyor ve örgüt içerisindeki bireylere işbirliğini teşvik etmiyor ise buradan çıkacak sonuç otoriter bir ortam ve yönetim anlayışı olacaktır.¹¹²

Otokratik yaklaşım bazı durumlar için çok uygundur. Örneğin işletme herhangi bir kriz durumu ile karşı karşıya kaldığında ya da ivedilikle çözüm bulunması gereken acil durumlar ortaya çıktığında otokratik lider değerli bir liderlik tipidir.¹¹³

Erkek ve kadın cinsiyet nitelikleri kavramı, erkek cinsiyet özelliklerinin liderliğe daha kişisel olmayan, görev odaklı veya etkileşimci yaklaşıma yöneldiği, kadın cinsiyet niteliklerinde ise dönüşümcü liderlik yaklaşımının altında yatan daha eğitici ve besleyici, ilişki odaklı bir liderlik tarzına yöneldiği iddiasını kolaylaştırmaktadır. Kadınlar daha demokratik bir liderlik tarzını gösterirken erkekler ise daha otokratik bir liderlik tarzı göstermektedirler. Trinidad ve Normore'un araştırma bulguları, kadınların eğitimde ve kurumsal dünyada demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarını benimsediğini göstermektedir. Ayrıca kadın liderlerin dönüşümcü bir liderlik tarzını tercih ettiği görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin özellikleri ilişki inşa etme, iletişim, fikir birliği oluşturma, etki gücü, ortak bir amaç için birlikte çalışma gibi sosyalleşme süreçleri vasıtasıyla gelişen kadın değerleri ile ilişkilidir. Bu durum ayrıca 1995'te Shane ve arkadaşları tarafından da desteklenirken kadınlığın dönüşümcü liderlik ile pozitif anlamda bir bağlantısı olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak dönüşümcü liderliğe odaklanan birkaç çalışmada kadınların dönüşümcü liderlik tarzlarını erkeklerden daha fazla kullandıklarını düşünmektedir.¹¹⁴

1.4.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik, katılımcı ve danışmacı bir anlayışı benimsemektedir. Lider, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlar, teşvik eder¹¹⁵ ve çoğunluk kuralını

¹¹² Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 14, 2005, s. 7.

¹¹³ Iqbal, Anwar, Haider, **a.g.e.**, p. 3.

¹¹⁴ Menaha Shanmugam, R. D. G. Amaratunga, R. P. Haigh, "Leadership Styles: Gender Similarities, Differences and Perceptions", **Research Institute for the Built and Human Environment, University of Salford**, 2007, pp. 103-104.

¹¹⁵ Isabel Cuadrado v.d., "Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol: 42, No: 12, 2012, p. 3085.

kullanır.¹¹⁶ Demokratik liderler çalışanların duygularını, fikirlerini ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ve herkesin fikirlerine değer verebilecekleri bir atmosfer sağlayarak örgütsel bir güç oluşturmaya çalışırlar.¹¹⁷

Demokratik yaklaşım, “paylaşım” felsefesi ile karakterize olmuştur.¹¹⁸ Son kararı demokratik lider verecek olmasına rağmen, karar alma sürecine katkıda bulunmaları için örgüt üyelerini dâhil eder. Bu durum sadece işçilerin veya örgüt üyelerinin iş tatminini artırmakla kalmaz aynı zamanda kişilerin yeteneklerini geliştirmesine de yardımcı olur. Çalışanlar ve örgüt üyeleri kendi kaderlerini kontrol ederler, örneğin hak etmiş olduğu bir terfi gibi. Emeklerinin karşılığı ve ödüllendirmenin getirmiş olduğu bu durum finansal ödülünden daha fazlası için onları sıkı çalışmaya motive eder. Katılım zaman alırken bu yaklaşım birtakım şeylerin daha yavaş olmasına yol açabilir fakat çoğu zaman sonuç daha iyidir. Yaklaşım, ekip çalışmasının gerekli olduğu ve kalitenin pazar verimliliğinin hızından daha önemli olduğu durumlarda en uygun olanı olabilir.¹¹⁹

Katılımcı liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, grup üyelerinin karar alma sürecinde daha katılımcı bir rol aldıkları liderlik tarzıdır. Araştırmacılar, bu öğrenme tarzının en etkili yollardan biri olduğunu ve örgüt üyelerinden daha yüksek üretkenlik, daha fazla katılım ve artan örgüt moraline yol açtığını bulmuşlardır. Demokratik liderlik, örgüt üyelerinin bilgilerini paylaşma konusunda yetenekli ve istekli olduğu zaman dilimlerinde en iyi sonucu vermektedir.¹²⁰

Demokratik lider, ilgi ve uzmanlık gücünü astlarını etkilemek için kullanmaktadır. Lider, örgüt üyelerini belirlenen hedef veya hedeflere ulaşmak için astlarına destek olur ve onları cesaretlendirir, sorumluluk ve yetkileri açık bir şekilde yapılmasını

¹¹⁶ Eleanor J. Sullivan, Gayle Garland, **Practical Leadership And Management in Nursing**, 8. Bs, Pearson Education, 2010, p. 341.

¹¹⁷ Sevinç Peker, Yusuf İnandı, Fahrettin Gılıç, “The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer”, **European Journal of Contemporary Education**, Vol: 7, No: 1, 2018, p. 153.

¹¹⁸ Iqbal, Anwar, Haider, **a.g.e.**, p. 3.

¹¹⁹ Nadeem Bhatti v.d., “The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction”, **International Business Research**, Vol: 5, No: 2, 2012, p. 193.

¹²⁰ Sarbapriya Ray, Ishita Aditya Ray, “Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues and Perception With Reference to India’s Freedom Movement”, **Afro Asian Journal of Social Sciences**, Vol: 3, No: 3.1, 2012, p. 3.

sağlar, eleştiri ve övgüyü de konulan standartlara uygun olarak yapar. Liderin amaç, politika ve planların saptanmasında astların sahip olduğu düşünce ve fikirlerinden faydalanması, bu liderlik tarzının en temel özelliğini oluşturmaktadır.¹²¹

Bu liderlik tarzının temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹²²

- Liderin tüm konularda takipçilerine güveni tamdır.
- Lider, işbölümünün yapılması ve sorumlulukların kimlere verilip verilmeyeceğini takipçilerine bırakır.
- Örgüt üyeleri kendilerini tüm konularda özgür ve rahat hissederler.
- Örgütün sahip olduğu politikanın belirlenmesi, liderin astlarını tartışmaya teşvik etmesi ile ortaya çıkar.
- Lider, astlarını eleştirirken ve onların hakkında herhangi bir hüküm verirken mümkün olduğunca objektif olur.
- Tartışma öncesi astlarına konuşulacak mevzular hakkında temel bilgilendirme yapan lider, teknik bilgi hakkında en az iki seçenek sunarak seçim işini örgüt üyelerinin kendilerine bırakır.

Demokratik liderler, bilhassa kurumların oluşturmuş oldukları yapılardan ziyade örgütlerin ilişkileri üzerinde çalışmaktadırlar. Bu liderlik, özgür ve bağımsız bir toplumu yenilikler ile besleyerek gelişmesine vesile olur.¹²³

Katılımcı liderlik, pozitif bir örgüt iklimi oluşturduğu ve astların alınacak kararlara katılımlarını sağlamanın onların motivasyonlarında iyi yönde bir etki oluşturduğundan dolayı olumlu bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Liderin astlarına verdiği yetkilerle birlikte onların çalışma arzularının artmasını sağlayarak daha tecrübeli hale gelmelerine vesile olur. Ancak astların tecrübelerinin olmadığı ya da yeterli düzeyde nitelikli olmadığı durumlarda demokratik liderlik çok uygun olmayabilir. Bilhassa acil durumlarda veya kararların hızlı bir şekilde alınıp uygulanması gerektiğinde bu liderlik tarzı yetersiz kalabilir. Örnek olarak batan bir

¹²¹ Tengilimoğlu, **a.g.e.**, s.s. 7-8.

¹²² Semra Arıkan, “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2001, s. 242.

¹²³ Bursalıoğlu, **a.g.e.**, s. 672.

geminin kaptanının demokratik bir davranış sergilemesi zaman kaybına sebep olacağından dolayı uygun bir liderlik tarzı olması muhtemel değildir.¹²⁴ Diğer bir dezavantajı ise astların dâhil olduğu grubun daha da büyümesinin maliyetleri artırması ve bazı yeniliklerin ortaya çıkmasıyla alınan kararların etkinliğinin azalabilmesi ve hatta örgütün karar alamayacak duruma gelmesidir.¹²⁵

1.4.3. Tam Serbesti Sağlayan Lider

Bu liderlik tipinde izleyiciler tamamen serbesttir. Amaç ve hedeflerin belirlenip kararların alınması örgüt üyelerinin inisiyatifine bırakılmaktadır. Örgüt üyelerinden herhangi biri gibi davranan liderin görevi ise örgüt dışından gerektiğinde bilgi ve kaynak sağlamaktır. Herhangi bir güç kullanmaz ve kendi kendini kontrol eden özdenetime dayalı bir yapıya sahiptir. Özellikle kriz dönemlerinde grup veya örgütlerde fazlası ile kargaşa yaşanabilen bu liderlik tipi, çok fazla uygulanmamaktadır.¹²⁶ Karışıklığın artması, bireylerin kendi amaçlarına yönelmesine sebep olur ve bu durum örgütün başarısını oldukça azaltır.¹²⁷

Bu liderlik tarzında liderin herhangi bir görev sorumluluğu almamasından dolayı astlar her türlü sorun ile başa çıkma konusunda ustalaşmaya başlarlar. Eğer gerekli görürler ise herhangi bir birey, istediği şahıslarla grup kurar ve problemlerini çözer, yeni fikirler dener ve kendisi için en uygun olan kararları alabilmektedir.¹²⁸

Tam serbesti sağlayan liderlik tarzını Antonakis; “Etkileşimci olmayan tam serbesti sağlayan liderlik” olarak ifade etmiştir. Antonakis’e göre lider, sorumluluktan uzak duran, karar vermekten kaçan ve otoritesini kullanmayan bir kişidir. Bu liderlik türü, daha çok etkisiz ve pasif liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Daha açık bir ifade

¹²⁴ Arıkan, **a.g.e.**, s. 242.

¹²⁵ Dikmen Ada, **a.g.e.**, s. 33.

¹²⁶ Kılınç, **a.g.e.**, s. 106.

¹²⁷ Mevlüt Cengiz Alkın, “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006, s. 38.

¹²⁸ Yeter Demir Uslu, “Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 22, 2011, s. 428.

ile tam serbesti sağlayan lider, pasif bir kayıtsızlığı ve etkili bir liderliğin yokluğunu ifade etmektedir.¹²⁹

Bu tarz liderliğin birtakım faydaları ve olumsuzlukları vardır. Bunlar şu şekildedir:¹³⁰

Faydaları,

- Örgüt üyelerinin aralarında açık ve direkt bir iletişim söz konusudur.
- Serbest ve bağımsız iş ortamı, astların çalışma arzularını artırabilir.
- Örgütte çoğu zaman esnek bir yapı hâkimdir ve bundan dolayı da ortaya çıkan değişikliklere çok daha kolay adapte olabilir.
- Yeniliklere açık olmayı ve yaratıcılığı cesaretlendirebilmektedir.

Olumsuzlukları;

- Örgütün amaçları astlar tarafından içselleştirilemeyebilir.
- Liderin astları üzerindeki kontrolsüzlüğü, yapılan işlerin aksatılmasına sebep olabilir.
- Örgüt faaliyetlerindeki düzenlemeler ve ayarlamalarda eksiklik ya da yanlışlık olması muhtemeldir.
- Örgüt içerisinde olması gereken dayanışma ortamının düşük seviyelerde olmasına yol açabilmektedir.

Liderlik tiplerinin hangisinin daha iyi olup olmadığı durmaksızın üzerinde konuşulan ve tartışılan bir konudur fakat yönetim bilimlerinde ağırlıklı olarak kabul edilen görüş, yönetim ve görevlerinin yapısı, örgütsel çevre, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi, örgütün değişen koşulları ve ihtiyaçlarına göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen bireyler ile mümkündür.¹³¹

Otokratik, demokratik ve tam serbesti sağlayan bu liderlik tarzlarının temel özelliği, liderliğin kuramsal olarak var olduğu sayılan ancak gerçeğe bakıldığında ise belki de

¹²⁹ Erol Günay, “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2012, s. 48.

¹³⁰ Nigmetullina, **a.g.e.**, pp. 50-51.

¹³¹ Tengilimoğlu, **a.g.e.**, s. 8.

var olmayan iki boyuta indirgeyerek açıklama girişimidir. Bu liderlik tarzları, “ideal” kalıplar olarak isimlendirilmektedir. Bu kalıplar, etrafımızdaki gerçekten başarılı olan liderlerin liderlik davranışlarını açıklık getirmeye yeterli gelmeyebilir. Liderlik, karmaşık bir süreç olup içinde birçok etken ve olguyu barındırır. Mesela bu teorilerin hiç birisinde izleyicilerin liderlerine atfettiği birtakım sembolik özellikler, yine aynı şekilde izleyicilerin bilişsel ve psikolojik düzeyleri, liderin ortaya çıkmış olduğu durumların analiz edilmesi gibi çoklu faktörler göz önüne bulundurulmamıştır. Sürekli değişimin getirisi olan bireyler ve devamlı olarak çevre koşulların değişmesi, her yerde ve her zaman geçerliliğini koruyacak bir liderlik tarzı ve davranışının belirlenmesini engeller durumdadır.¹³²

¹³² Küçüközkan, **a.g.e.**, s. 99.

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Kuşak Kavramı ve Sınıflandırılması

Kuşak terimi, çeşitli bilim dalları tarafından aynı yıllarda doğmuş insanlar dizisi olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise belirli bir dönemde doğup büyümüş, birbirleri ile aynı şeyleri tecrübe etmiş, deneyimleri yaşamış ya da benzer şekilde deneyimleyerek hayatlarını şekillendirmiş bireylerden oluşan gruplar olarak da ifade edilmektedir.¹³³ TDK'da kuşak; “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır.¹³⁴

Farklı gözlemciler, kuşakların başlangıç ve bitiş tarihlerini birbirlerinden farklı olarak tanımlasalar da genel olarak bu tarihler birbirlerine yakındır. Bu kuşaklar yaklaşık olarak şu şekildedir: 1922-1945 yılları arasında doğanlar için Sessiz Kuşak, Büyük Kuşak, II. Dünya Savaşı Kuşağı, Emektarlar gibi terimler kullanılmaktadır. 1946-1964 yılları arası için Bebek Patlaması Kuşağı, 1965-1978 arası için X Kuşağı veya Bebek Düşüş Kuşağı ve sonraki kuşak 1979-2000 yılları arasında doğanlar için Y Kuşağı, Net Kuşağı, Eko Patlama Kuşağı gibi terimler kullanılmaktadır.¹³⁵ 2000-2020 seneleri arasında doğan ve doğacak olan Z kuşağı¹³⁶ için ise İnternet Çocuğu, Medya Kuşağı, .com Kuşağı gibi isimler de kullanılmaktadır.¹³⁷ Aslında yaş aralıkları arasında ortak bir kanı vardır. Kuşak kelimesini oluşturan şeyin aslında üyelerin olayları ve deneyimleri tanımlama konusundaki paylaşılan tecrübeleridir. Buna örnek olarak Emektarlar ya da başka bir ifade ile Gaziler için II. Dünya Savaşı, Bebek Patlama Kuşağı için Woodstock (American Müzik Festivali), Soğuk Savaş ve

¹³³ Sezin Baysal Berkup, “Working With Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol: 5, No: 19, 2014, p. 219.

¹³⁴ TDK, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c0e79a6f2e896.57535633, 10.12.2018.

¹³⁵ Rachel Singer Gordon, **The Nextgen Librarian's Survival Guide**, Information Today, New Jersey, 2006, p. 5.

¹³⁶ Canan Çetin, Serol Karalar, “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 28, 2016, s. 161.

¹³⁷ Berkup, **a.g.e.**, s. 223.

aya iniş, X Kuşağı için boşanma AIDS ve MTV (Müzik kanalı), Y Kuşağı için ise İnternet ya da 9/11 Kuşağı verilebilir.¹³⁸

Aşağıdaki tabloya bakıldığında kuşakların tarih aralıkları genel olarak birbirine yakındır. Araştırma gereği X, Y ve Z Kuşakları açıklamaya çalışılacaktır.

Tablo 5: Literatürdeki Farklı Kuşakların Sınıflandırılması ve Dönem Aralıkları

YAZARLAR	KUŞAKLAR				
	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Appelbaum(2005)		1943-1960	1961-1981		
Broadbridge(2007)				1977-1994	
Cennamo ve Gardner (2008)		1946-1961	1962-1979	1980 ve sonrası	
Hammill (2005)	1922 - 1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2001 ve sonrası
Chen ve Choi (2008)		1946-1964	1965-1977	1978 ve sonrası	
Gürsoy (2008)		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Kuran (2010)					2000-2020
Jurkiewicz (2000)		1946-1962	1963-1981		
Jurkiewicz ve Brown (1998)	1925-1942	1943-1960	1961-1981		
Oblinger (2005)					2000 ve sonrası
Lamm ve Meeks (2009)		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Lyons (2007)	1945 öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 sonrası	
Parker ve Chusmir	1946 öncesi	1946-1964			

¹³⁸ Gordon, a.g.e., s. 5.

(1990)					
Sessa (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 ve sonrası	
Smola ve Sutton (2002)		1946-1964	1965-1977		
Wong (2008)		1945-1964	1965-1981	1982-2000	
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946 – 1964	1965 – 1976	1977 – 1994	1994 ve sonrası
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	

Kaynak: Zeki Yüksekbilgili, Gülbeniz Akduman, “Kuşaklara Göre İşkoliklik”, **Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, Nisan, 2015, s. 425.

2.1.1.Sessiz Kuşak

1925 ve 1945 yılları arasında doğan bu kuşak, Strauss ve Howe tarafından “Sessiz Kuşak” olarak adlandırılmıştır. Bebek patlama kuşağının ebeveynleri olan bu kuşağın büyük bir kısmı II. Dünya Savaşı ve Büyük Buhran’ı yaşayarak zorluklara katlanmışlardır. Bu çok önemli olayların izleri sessiz kuşağın kanaatkâr, tedbirli veya riskten kaçınan bir eğilim içerisinde olduğu görülürken uygunluğu ise başarının kesin bir anahtarı olarak görmektedir.¹³⁹

Bu kuşağın bireyleri, II. Dünya Savaşı’nın çıktığı zamanlarda yaşları itibari ile savaşa dâhil olamayacak kadar küçük olmalarına rağmen en fazla acıyı çekenler de onlar olmuşlardır. Komşuları ile sıkı bir ilişki içerisinde olma, aile büyüklerinin ve yakın akrabaların da dâhil olduğu geniş aileler, yerel sosyal gruplar gibi durumlar bu kuşağın kültürel öğelerinden bazısıdır. Hayata dair felsefeleri, yaşamak için çalışmak olan bu kuşağın insanların temel değerlerinde ise fazla çalışma, sadakat, mevcut otoriteye karşı saygı ve toplumun benimsemiş olduğu değerlere adanmışlıktır.¹⁴⁰

¹³⁹ Xinran Y. Lehto v.d., “Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and The Silent Generation”, **Journal of Vacation Marketing**, Vol: 14, No: 3, 2008, pp. 238-239.

¹⁴⁰ Ali Akdemir, Gönül Konakay, Harun Demirkaya, “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2013, s. 14.

Bu kuşağın büyük bir çoğunluğu düzenli bir şekilde sunulan sağlık hizmetlerinden faydalanmaktadır. Sessiz kuşak bugünün işgücünün sadece yüzde 5'ini oluştursa da bazıları yönetici pozisyonunda kalmakta ya da emekliliklerini desteklemek için çalışmayı sürdürmektedirler.¹⁴¹

Sessiz kuşağın karakteristik özellikleri şu şekildedir:¹⁴²

- Çalışkan Ebeveynlerinin güçlü iş ahlakını sanayileşmiş toplum fabrikalarına getirmişlerdir. II. Dünya savaşı ve Büyük Buhran dâhil olmak üzere en zor zamanlarda büyümüşlerdir. Çalışmayı bir ayrıcalık olarak gören ve gösteren bu kuşak, en zengin kuşak olarak görülmektedir. Gelenekselciler para kazanmanın sıkı bir çalışma ile mümkün olacağına inanmaktaydılar. Hedefledikleri kariyerlerine ulaşabilmek için uzun ve zorlu mesailer harcamaya istekliydiler ve sonraki nesillerin de aynısını yapması gerektiğini düşünmekteydiler. Bu nesil, terfi ve ilerlemenin görev süresi ve üretkenliğin kanıtlanması sonucu olması gerektiğine inanmaktadır.
- Sadık çalışan: Ülkelerine ve işverenlerine karşı sadık bir kuşaktır. Amerika Birleşik Devletleri'nde hala en fazla oy kullanan kuşak olarak kayıtlara geçmiştir. X ve Y kuşaklarının aksine bu kuşağın birçok üyesi, tüm iş hayatı boyunca aynı işveren ile birlikte çalışırlar. Kariyerlerinde ilerlemek için işlerini genç kuşaklara nazaran değiştirmeleri daha az olasıdır, ancak bunun karşılığında aynı sadakati de beklerler.
- Gelenekselciler: Bu kuşak kendilerinden önceki zamanların ahlak, güven, emniyet ve tutarlılık kavramlarına kıymet verir. Online ve web tabanlı eğitim öğretimden ziyade tuğla ve harç eğitimi gibi yerinde yapılan eğitim sistemine daha fazla saygı duymaktadır. İşyerlerinde geleneksel işletme modellerini destekleyen bu kuşak için yukarıdan aşağıya emir komuta zinciri önemlidir. Onlar için iş etiği ve güvenilirlik önemlidir.
- İsraf etmezler, fazlasını istemezler: Bunlar birkaç yılda bir arabalarını al-sat yapacak kimseler değildir. Sahip oldukları varlıklarının ömürlerini uzatmak

¹⁴¹ Scott S. Christensen, Barbara L. Wilson, Linda S. Edelman, "Can I Relate? A Review and Guide for Nurse Managers in Leading Generations", **Journal of Nursing Management**, 2018, p. 2.

¹⁴² The Balancecareers, (Çevrimiçi), <https://www.thebalancecareers.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>, 25.12.2018.

için onları özenli ve itinalı bir şekilde koruyacaklardır. Elbette bu durum özellikle iş yerinde daha sonra tekrar kullanılmak üzere bir kâğıt havluyu kurutmaya meyilli olmayan Y kuşağı için can sıkıcı olabilir.

- Otoriteye saygılı: Ataerkil bir toplumda yetişen sessiz kuşağa, otoriteye karşı saygı duyulması gerektiği öğretilmiştir. İyi bir takım oyuncularına olma eğilimindedirler. İşyerinde çoğunlukla dik başlı davranmazlar veya çatışma çıkarmazlar. Kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmeleri hoşlarına gider.

Gelenekselciler, birebir etkileşimleri elektronik ortamda kurulan iletişimden çok daha fazla önemserler. Hiyerarşik bir liderlik tarzını tercih eden bu kuşak, önceden belirlenmiş bir lideri olan takımlarda etkili olmaktadır. Talimat veren, performans beklentilerinde açık, uyumlu ve saygı gösteren yöneticiyi tercih ederler. Terfilerin ve itibarın vermiş olduğu hizmet süresi ile geldiğini düşünmektedirler.¹⁴³

2.1.2.Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı, 1946 ile 1964 yılları arasında doğanlar için ifade edilmektedir. II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından doğan nesildir. 1946'nın sonuna geldiğinde Amerika Birleşik Devletleri'nde 2,4 milyon bebek doğmuştur. 1964' de ise bu rakam toplamda 72,5 milyona çıkmıştır. 1999'a gelindiğinde ise ABD'ndeki nüfus 78,8 milyon kişi idi. Bu rakam ülkeye göç etmiş ve o yıllarda doğmuş olanları da içermektedir.¹⁴⁴ Bu zaman diliminde dünyaya gelenlerin sayılarının oldukça fazla olmalarından ötürü toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak da isimlendirilmektedir.¹⁴⁵

Bebek patlaması kuşağı, çalışma değerleri ve iş ahlakı ile karakterize edilen bir liderlik tarzını savunmaktadır. Katılımcı liderliğe oldukça düşkünlüdürler. Ancak bazı alanlarda tam liderlik becerisini geliştirmede yetersiz kalmaktadır. Bunlara örnek olarak; anlama, dinleme, iletişim kurma ve motive etme verilebilir. Bebek patlama

¹⁴³ Christensen, Wilson, Edelman, **a.g.e.**, p. 2.

¹⁴⁴ Seniorliving, (Çevrimiçi), <https://www.seniorliving.org/guides/baby-boomers/>, 26.12.2018.

¹⁴⁵ Akdemir, Konakay, Demirkaya, **a.g.e.**, s. 14.

kuşağının yönetime ve liderlik eğitimine erişimin sonraki nesillere kıyasla yetersiz kalması, yaptıkları şeyler ile büyük ilgisi olabilir.¹⁴⁶

Bebek Patlaması Kuşağı'nın karakteristik özellikleri şu şekildedir:¹⁴⁷

- İş odaklı: Son derece çalışkandır ve pozisyon, ikramiye ve itibar ile motive olurlar. Uzun haftalar boyunca çalışmaktan hoşnut olurlar ve kendilerini profesyonel başarıları ile ifade ederler. İş hayatında bulundukları noktaya gelmek için oldukça fazla fedakârlık yapan bu işkolik kuşak, X ve Y kuşaklarının bedel ödemelerini ve oldukça çok çalışan bir kültüre uymaları gerektiğine inanmaktadırlar. Kendinden daha genç nesilleri, iş ahlakı eksikliği ve iş yerine bağlılık nedeniyle eleştirebilirler.
- Bağımsız: Kendilerine güvenir ve bağımsızdırlar. Reform döneminde büyüyen bu nesil, dünyayı değiştirebileceğine inanmaktadır. Mevcut otorite sistemlerini sorgulamışlar ve statükoya meydan okumuşlardır. İş yerlerinde yüzleşmekten korkmaz ayrıca kurulmuş olan düzeni de sorgulamaktan ve meydan okumaktan kaçınmaz.
- Hedef odaklı: Baby Boomers önceki nesillere göre daha fazla finansal ve eğitimsel fırsatlara sahiptir ve onlar başarı ve kariyer odaklıdır. Ayrıca kendilerini de adarlar. Zorlu projeler ve onları heyecanlandıran projelerden hoşlanırlar ve bir fark yaratmaya çalışırlar.
- Rekabetçi: İş ve pozisyonu öz değer ile eş gördüklerinden dolayı çalışma ortamında oldukça rekabetçidirler. Zeki ve becerikli olmalarının yanı sıra kazanmak için çabalarlar. Hiyerarşik düzen onlar için önemlidir ve iş yerlerindeki esneklik eğilimlerine uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. İşyerinde çalışılması gerektiğine inanmaktadırlar ve kendilerinden daha genç olan kuşakların uzaktan çalışmalarında hata yapabileceklerine inanmaktadırlar.
- Kendini gerçekleştirme: Kitlese bir orta sınıfın refah döneminde büyüdüklerinden dolayı kendilerini gerçekleştirmek için enerjileri ve zamanları

¹⁴⁶ Darlene Andert, "Alternating Leadership as a Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials", **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, Vol: 8, No: 4, 2011, p. 72.

¹⁴⁷ The Balancecareers, (Çevrimiçi), <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>, 26.12.2018.

vardı. Ancak zamanla bu gelenekçilerin sadakat ve uygunluk değerleri farklılık göstermeye ve dağılmaya başladı. Çalışma kavramını hayatına devam edebilmek için geçimini sağlamak düşüncesinden kendini ifade etme ve kendini gerçekleştirme aracına dönüştürmüştür.

Bebek patlaması kuşağı refah ve güven içerisinde büyüyen muazzam bir kuşaktır. 1960 ve 1970’li yıllarda görüşlerini geliştirerek büyüme, değişim ve genişlemenin önemine inanmışlardır. Uzun saatler boyunca çalışarak ve sadakat göstererek terfi arayışı içerisindeyler. Genellikle her şeyin mümkün olduğuna inanmaktadırlar ve bundan dolayı kendilerine ait bir ofis, yönetim kademesinde bir unvan ve en yüksek maaş için çabalarlar.¹⁴⁸

Bu kuşağın öz değerleri zaman zaman iyimserlik ve pozitifliği, ayrıyeten güçlü bir çalışma ihtiyacı ve kişisel memnuniyeti içerir. Baby Boomers, ilerlemek için fedakârlık yapmanın gerektirdiği değerlerini benimsemiş ve bu durum da onların işverenlerine ve iş arkadaşlarına çok sadık olmasına sebep olmuştur. Bu kuşak kişisel memnuniyet ve büyümeye, parasal olarak ödüllendirilmeye, hedefleri ile hırs ve işbirliğinin yanı sıra yapılan veya yapılacak işlerde kendi isimlerinin de geçme arzusuna değer vermektedir. Vietnam Savaşı, Soğuk Savaş, Sivil Haklar Hareketi, Küba Füzesi Krizi, Özgür Aşk, Kadın Hareketi ve Eşit Ücret ve suikastlar gibi olaylardan etkilenmiştir.¹⁴⁹

2.1.3. X Kuşağı

1965 ile 1980 yılları arasında doğan insanlardır.¹⁵⁰ İlk kez 1964’de İngiltere’deki bir kadın dergisine yazılan makalede Jane Deverson tarafından kullanılan X Kuşağı kavramı, İkinci Dünya Savaşı zamanlarında yaşamış olan anne ve babalarından daha farklı alışkanlıklara sahip olan 1960’lı yılların genç neslini ele almıştır. Gönderilen

¹⁴⁸ Cara Spiro, “Generation Y in the Workplace”, **Defense AT&I**, Vol: 35, No: 6, 2006, p. 17.

¹⁴⁹ Andert, **a.g.e.**, p. 72.

¹⁵⁰ Hui-Chun Yu, Peter Miller, “Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 26, No: 1, 2005, p. 2.

bu makale dergi tarafından kabul görmemiş, sonrasında iki yazarlı olarak “Generation X” ismiyle kitap haline getirilmiş ve yayınlanmıştır.¹⁵¹

Doğum kontrolü ve kürtajın yasal hale gelmesi gibi kadın haklarında yaşanan birtakım gelişmeler, doğum oranlarını negatif yönde etkilemiş ve X Kuşağı kuşaklar arasındaki en küçük grubu oluşturmuştur. Bu kuşağın bireyleri, ailelerinden daha eğitilmiş ve teknoloji çağı daha gelmeden doğmalarına rağmen teknolojiyi gündelik işlerde kolaylıkla kullanmaktadırlar. Bireyler genellikle özgüvenleri yüksek, yetenekli ve beceriklidirler ayrıca bağımsız olmayı da severler. Girişimci özelliği de olan bu insanlar, herhangi bir değişim ile yüz yüze geldiklerinde yeterli derecede esnek ve uyumlu davranabilmektedirler. Örgütten ziyade kendi gelişimini önemseyen bu kuşak, kariyerlerin sabit kalmamasını önemsemekte ve işler arasında hareket edebilmeyi beklemektedir. Bundan dolayı X Kuşağı bireylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yukarıda tutmak, bazı yönetsel önlemlerin alınması ile mümkündür.¹⁵²

X Kuşağı, profesyonel mod ile personel modu arasındaki geçiştir. İşyerlerinde esnek çalışma şeklinin artması ile ailelerine ve kendilerine daha fazla zaman ayırmabilmektedirler. Teknolojiyi kolaylık ve üretkenliği arttırmak için kullanmaktadırlar.¹⁵³

X Kuşağı yararcılık ilkesini benimsemiş girişimci, yaratıcı gibi özellikleriyle değişime ve gelişime açık olduğundan dolayı kendinden önceki kuşaklara göre daha önde bulunmaktadır.¹⁵⁴ Ancak bu dönemde dünya şartlarının çabucak değiştiği ve geçen her gün yeni bir yeniliğin ortaya çıkması ile bu kuşağın insanları çağa ayak uyduramadığını ve dışlandıklarını düşünmektedirler. Birey için üretilmiş olan ilk bilgisayarın satılması bu dönemde gerçekleşmiş, böylelikle teknoloji alışkanlığının ilk adımı atılmıştır. Bu kuşağa ait bireyler yönetici pozisyonuna geldiklerinde

¹⁵¹ Kayacan, **a.g.e.**, s.84

¹⁵² Çetin, Karalar, **a.g.e.**, s. 159.

¹⁵³ Yanki Hartijasti, Nur Fathonah, “Cyberloafing Across Generation X and Y in Indonesia”, **Journal of Information Technology Applications & Management**, Vol: 21, No: 1, 2014, p. 3.

¹⁵⁴ Hatice Necla Keleş, “Y kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2015, s. 8.

özellikle iletişim ve bilgi alanlarında teknoloji hızla artmış ve bunun etkileri kuşaklar üstünde ciddi manada değişimlere sebebiyet vermiştir.¹⁵⁵

X kuşağının sadakat duyguları değişkendir, duruma göre değişmektedir. Bu dönem, teknoloji devrimine denk geldiğinden dolayı birçoğu teknolojiyi mecburiyetten kullanmaya başlamıştır. Kadınların iş gücüne katılmaya başladığı bu dönemde toplumsal sorunlara karşı duyarlı, yönetime ve otoriteye karşı saygılı ve iş motivasyonları da yüksektir.¹⁵⁶

X kuşağı üzerinde negatif bir etki oluşturulmuştur ve bunun oluşumunda muhtemelen en büyük suçlu 1990'da geniş çaplı okunan TIME dergisindeki bir yazıdır. "Proceeding with Caution" isimli yazıda o zamanlar genç olan X Kuşağı'nın karakterini tam da iş hayatına yeni girmeye başlamışken sert bir şekilde eleştiren yazarlar, X Kuşağı'nın ailelerinden ne kadar farklı olduğunu ve iş hayatını nasıl etkileyeceklerine dair aşağıdaki çok karanlık bir tabloyu çizmişlerdir¹⁵⁷:

- Ağırlıklı olarak yaş aralığı 18-29 olan bu kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı'nın alışkanlıklarını ve değerlerini reddederek onları küçümsediler ve hor gördüler. Onları bencil, kararsız, işe yaramaz ve mantıksız olarak gördüler. Bebek Patlaması Kuşağı 1950'lerde sakin ve uysal bir çocukluk dönemine sahip iken- ki bu durum onların kendi gelişimlerine ilham olmuştur- X Kuşağı ise uyuşturucu, boşanma ve ekonomik zorlanmalar döneminde yetiştiler.
- Miras olarak gördükleri sosyal problemlerden dolayı değiştiklerini ve etkilendiklerini hissetmişlerdir. Bunlara örnek olarak ırklardan kaynaklanan çatışmalar, AIDS, evsizlik, parçalanmış aileler verilebilir.

X Kuşağı'nın doğum yılları Türkiye açısından düşünüldüğünde; Patlama Kuşağı ile Y Kuşağı arasında dikkate alınmaktadır. Bu dönem, Türkiye'de yaşanan 1960

¹⁵⁵ Aykut Göksel, Gülden Güneş, "Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 3, 2017, s. 812.

¹⁵⁶ Namık Kemal Sezen, (Çevrimiçi), <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 05.11.2018.

¹⁵⁷ Joanne Sujansky, Jan Ferri-Reed, **Keeping The Millennials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation-And What to Do About it**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2009, p. 63.

darbesi ile başlamış olup 1980 Darbesi ile sonlanmıştır. Yine bu dönemde planlı kalkınma dönemi başlatılmış ve ekonomi politikaları açısından ithal ikameci sanayileşme tercih edilmiştir. Dönemin son kısımlarına doğru, artan kolektif hareketler dikkat çekmektedir.¹⁵⁸

2.1.4.Y Kuşağı

Y Kuşağı, dünyanın ilk teknolojik ve küresel kuşağıdır. Bu kuşak; Milenyum Kuşağı, Echo Boomers, Nexters, Generation Next, Gen Y gibi farklı isimlere de sahiptir. Kuşağın en ayırt edici özelliği, bir durum ile karşılaştıklarında ‘Niçin’ sorusuna yanıt aramasıdır. Bu yüzden ‘Why Generation’ olarak da adlandırılır.¹⁵⁹

Y Kuşağı, 1980 ile 2000 yılları arasında doğan bir nesildir ve diğer kuşaklara nazaran daha mutludur.¹⁶⁰ Geleceğe karşı daha iyimser ve merkezi otoriteye karşı daha fazla güven duyar. İşyerinde uzun süre bulunmasına rağmen, işlerin üstesinden gelebilmek için isteklidir ve büyük bir irade ortaya koyar. Grup çalışmasına önem verir. Bunun nedeni ise okulda gruplara, organize edilen sporlara ve çok küçük yaşlardan itibaren müfredat dışı etkinliklere bağlı olabilir; ayrıca çok bağımsız, özgüvenli ve kendini ifade eden kişilerdir. Bu kuşağın bireyleri kendini ifade etmeyi sever ve işine çok fazla değer verdiğinden dolayı saygı görmeyi hak ettiğini düşünürler. En azından kendinin üstünde bulunan çalışan ve yöneticilerin ismini bilmeleri ve yaptığı çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmalarını bekler. Yine benzer şekilde yöneticilerin her bir çalışanı tanımaya çalışmasını ve her birine dikkatini vermesini beklemektedir.¹⁶¹

Y Kuşağı, teknoloji ve internete çok erken yaşlarda sahip olan ilk jenerasyonlardan biridir¹⁶² ve bu kuşaktan bahsedildiğinde akla gelen en önemli özelliklerden birisi teknolojiye yatkın olmasıdır. Sahip olduğu teknoloji becerisini kendisine verilen

¹⁵⁸ Kayacan, **a.g.e.**, s. 87.

¹⁵⁹ Berkup, **a.g.e.**, s. 222.

¹⁶⁰ Yasemin Torun, Canan Çetin, “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2015, s. 139.

¹⁶¹ Dogan Gursoy, Thomas A. Maier, Christina G. Chi, “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 27, No: 3, 2008, p. 453.

¹⁶² Soussan Djamasbi, Marisa Siegel, Tom Tullis, “Generation Y, Web Design, and Eye Tracking”, **International Journal of Human-Computer Studies**, Vol: 68, No: 5, 2010, p. 3.

görevleri iletirmek ve sonuçlar elde etmek için kullanır. Günlük işlerini gerçekleştirip dünyaya iyi yönde bir katkı yaptığını görmek, bu kuşak için son derece önemlidir. Y Kuşağı, X Kuşağı'nın aksine verilen görev bittiğinde hemen bilgisayardan uzaklaşarak kendini soyutlamaz, çevrimiçi veya çevrimdışı olarak diğer insanlar ile her yerde ve her zaman iletişime geçebilir.¹⁶³

Ekonomik gelişmeler, küreselleşme ve internet çağında yetişen bu kuşağın bireyleri işgücüne dâhil olan en genç kuşaktır. Türkiye, Avrupa'nın birçok ülkesinin toplam nüfusundan daha fazla Y Kuşağı üyesine sahiptir. Öteki kuşaklara nazaran işten ayrılma oranı daha fazla olan bu kuşağın üyeleri, X Kuşağı'na benzer nitelikte iş hayatında esnekliği arar ve sorumluluğu kendi üzerlerine alarak çoklu kariyere yönelme kabiliyetlerini barındırırlar.¹⁶⁴ Ayrıca teknoloji, müzik tutkuları, başarı ile alakalı paylaşılan değerler, sıkı çalışma, farklılık ve özgürlük gibi birtakım özellikler de X ve Y Kuşağı arasındaki benzerliklere örnek olarak gösterilebilir.¹⁶⁵

Y Kuşağı'nı motive eden etkenler, diğer kuşaklarınkine nazaran daha değişiktir. Milenyum Kuşağı, kazandıkları paradan ziyade esnek çalışma ve sosyal yardım gibi onları manevi açıdan doyuracak faktörlere de yoğunlaşmaktadır. Bu kuşak için önemli olan çok para elde etmek değil, yapmış ve gerçekleştirmiş olduğu şeylerin onaylanması, öğrenme, eğitim gibi fırsatları da içinde barındıran bütünsel bir iş tatminidir. Bu kuşağın üyelerinin her şeyi anlamaya çalışması ve birçok işi beraberce yürütmesi, meslekleri ile kendilerini ifade etmesi ve anlatması, kararlar alınırken bu zaman diliminde aktif bir şekilde rol alması onlara iş doyumu yaşatacaktır. Ayrıca çalışma hayatlarında olmasını istedikleri birtakım özellikler vardır. Bunlara örnek olarak esneklik sağlayan iş ortamı, ekip halinde çalışma, saygınlığa önem verme, sorumluluk alma ve taşıma, çalışmış olduğu yerde eğlence ve tutku arama, beklentilerini çabucak yerine getirme eğilimi gibi faktörler verilebilir.¹⁶⁶

¹⁶³ Keleş, **a.g.e.**, s. 131.

¹⁶⁴ Çetin, Karalar, **a.g.e.**, s. 160.

¹⁶⁵ Sujansky, Ferri-Reed, **a.g.e.**, p. 123.

¹⁶⁶ Oğuz Başol, Gülşen Çetin Aydın, "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt: 4, Sayı: 4, 2015, s. 4.

Y Kuşağı'nın temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹⁶⁷

- Teknolojiye karşı oldukça ilgilidir ve yakından takip eder.
- İnternet üzerinden alışveriş gerçekleştirir.
- Aynı anda birden fazla işi yapabilir.
- Birbirinden farklı kaynak ve araçlardan aynı zamanda gelen bilgileri kolay bir şekilde kavrayabilir.
- Her daim özgürlük için savaşılmaya hazırdır.
- Kendini yeniliğe açık ve öğrenmeye istekli olarak tanımlar.
- Aile ve yuvaya önem verir.
- Vatanını sever.
- Daha çok ilişki odaklıdır.
- Fazla sabırlı değildir.
- Kendini işbirlikçi olarak görür.
- Sosyal bir bilince sahiptir.
- Gelecekte ziyade şimdiye odaklanır.
- Topluma katkısı olmasını, paradan daha çok önemser.
- Zorluklar ve zor insanlarla başa çıkma becerisi fazla gelişmemiştir.
- Güzel ve mutlu bir hayat yaşamak, çok para kazanmaktan daha önemlidir.
- Emek ve zaman yatırımı gerektiren uzun vadeli şeylerden ziyade kısa sürede tatmin elde edebileceği şeyleri arar.
- Sık sık iş değiştirir ve bunda herhangi bir sakıncalı durum görmez.
- İş hayatında mali kazanca önem verir.
- Çalışma hayatında kendisine söylenen talimatların açık, net ve anlaşılır olmasına önem verir.
- Çalışmış olduğu yerde, yönetimde alınan kararlara dâhil edilmeyi ister.
- Çalışma koşullarının esnek olmasını ister.
- İşe gitmeyi, insanlar ile bir araya gelmek ve sosyalleşmek gibi algılar.
- Zorlu işleri, sıkıcı işlere tercih eder.

¹⁶⁷ Zeki Yüksekbilgili, "Türk Tipi Y Kuşağı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 45, 2013, s. 346.

- Takım çalışması çok önemlidir.
- Zorlu işleri karşılamak ve bu işlerle gelişebilecek bir kariyeri tercih eder.
- Çalışma arkadaşlarında yeteneğe ve başarıya mevkiden daha fazla saygı duyar.
- Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu yerleri, daha fazla maaş alacağı yerlere tercih eder.
- İlişki odaklı yöneticileri görev odaklı yöneticilerden daha fazla benimser ve onlarla çalışmak ister.
- Takım oyuncusu olma, dinleme, iletişim kurma, zaman yönetimi gibi sosyal becerileri teknolojik ve teknik becerileri kadar kuvvetli değildir.
- Çalıştığı kurumda kendi performansı ile ilgili doğrudan ve sık geribildirim ihtiyacı duyar.
- İyi bir işveren markasına sahip bir işte çalışmaya önem verir.
- Facebook, Youtube, Instagram gibi sosyal iletişim ağları ile iş yeri sınırlarında sürekli olarak bağlantıda olabilmeye önem verir.
- Meslekte ilerlemek için gerekirse çalışma saatlerini göz ardı ederek daha uzun saatler de çalışabilir.

Ülkemizde Y Kuşağı başlangıç tarihinin teknolojik, siyasi, sosyal ve ekonomik sebeplerden ötürü 1980’de olduğu düşünülmektedir. Bu döneme genel olarak bakıldığında; 1980 Darbesi ile aynı zamana denk geldiğinden ötürü gençleri siyasetten mümkün mertebe izole edilmeye çalışıldığı; insanların tüketimi artırdığı ve hizmet sektörünün büyümesi ile kredi ekonomisinin daha çok kullanıldığı; ekonomik açıdan küreselleşme sürecine dâhil olabilmek için ihracat temelli sanayileşme ile birlikte Neo-Liberal politikaların geçerli olduğu; güven ortamının azalması ve mutsuzluğun artması; çekirdek aile yapısının artan bir ivme ile yükseldiği, kırsal kesimin nüfusunun oransal olarak azalarak kent nüfusunun gerisinde kalması, teknolojinin her yerde görülebilir olmaya başlaması ve yaygınlaşması, okulların sayısında artış ve eğitim sürelerinin uzaması gibi olayların olduğu görülmektedir. Türkiye’deki Y Kuşağı’nın şekillenmesinde yukarıdaki olayların etkili olduğu düşünülmektedir.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Kayacan, **a.g.e.**, s. 9.

2.1.5. Z Kuşığı

Z kuşığı; İnternet Çocukları, Dijital Nesil, Dijital Yerliler, Medya Kuşığı, .com Kuşığı, iGen veya Anında Çevrimiçi olarak da adlandırılır. Bu kuşağın en belirgin özellikleri; güven, özgürlük, bireysellik, teknolojiye olan bağımlılık ve hızdır. Z kuşağının ebeveynleri olan X kuşığı ile arasında teknolojiden faydalanma açısından büyük fark vardır. Z nesli internet, GSM ve bilgisayar çocuklarıdır. Bu kuşağın bireyleri hızla değişen dünyayı idrak etmeye çalışır ve bu değişen dünyada büyüyen çocuklar, geleceğin kuşağıdır. Z'ler, teknolojiye alışkın olmaktan ziyade tam içinde oldukları için tamamıyla bir teknoloji kuşağıdır. Bebeklik çağlarından bu zamana kadar teknolojik aletlerle donatılmışlardır. Teknolojinin gelişimi, bu kuşağın en belirgin özelliğidir.¹⁶⁹

2000-2020 zaman aralığında doğan ve doğacak olan Z kuşığı, “Kristal Nesil” olarak isimlendirilmektedir. Materyalizmi benimseyen ve epeyce hırslı bir karaktere sahip olan bu kuşak, kendinden önceki kuşaklara nazaran bilgiyi çok daha hızlı yorumlama kabiliyetine sahiptir. Önceki kuşaklara kıyasla hızı çok fazla önemseyen Z kuşağı, internetin olmadığı bir dünyayı hayal edememektedir. Çoklu görevin terim anlamını kavrayamayacak kadar yaşları küçük olan bu kişiler, normal yaşantılarında çoklu görevleri kolaylıkla yapabilmektedirler. Birden çok konularla ilgilenmelerinden ötürü Z kuşağının göz, el, kulak gibi motor becerilerinin epeyce gelişmiş olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumun ise iş hayatına yansımaları çok geçmeden gözlenmesi muhtemeldir.¹⁷⁰

Bu kuşağı diğerlerinden ayıran en temel fark, dijital yüksek teknolojinin hemen hemen her kesimde yaygın bir şekilde kullanıldığı zaman aralığında doğmalarıdır. Yüksek ve dijital teknolojilerin gündelik yaşantımızı yönlendirdiği, sosyal medyanın yaşantımızın her kısmını etkilediği böyle bir zaman diliminde bu teknolojinin faydalı bir kullanım yollarını öğretme ve öğrenme görevi daha da önemli hale gelmektedir. Bu görevin kimler tarafından üstlenileceği ve nasıl bir program izleneceği oldukça

¹⁶⁹ Berkup, **a.g.e.**, s. 223.

¹⁷⁰ Çetin, Karalar, **a.g.e.**, s. 161.

önem arz etmektedir. Görevin ülkedeki eğitim ve yönetim kademelerinde bulunan akademisyen, yönetici ve eğitimcilerin vermesi en uygun olanıdır.¹⁷¹

“İnternet kuşağı” olarak da isimlendirilen Z kuşağı, teknolojiye yeni iletişim ve ulaşım olanaklarının sağlamış olduğu kolaylıklar sayesinde hep bir arada bulunmaktadır. Fiziksel olarak birbirlerinden uzakta bulunsalar da teknolojik imkânlar sayesinde sözel veya görsel olarak birbirlerine bağlanmaktadır. Kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak ‘network’ gençleri, birbirinden farklı ve çeşitli ağlara üye olabilmektedirler. Birbirleri ile uzaktan bağlantı kurabildiklerinden dolayı fiziksel anlamda tek başlarına yaşamaktalar ve yaşayacaklardır. İnsanlık tarihindeki en gelişmiş motor becerilerine sahip olması, beraberinde konsantrasyon ve dikkat eksikliği gibi birtakım olumsuz durumları da ortaya çıkarmaktadır. Seçeneklerin çok fazla olması, eğlenceyi ertelemede güçlük yaşamalarına sebep olmakta ve bu durum da onların başarılı olmalarına giden yolda engel teşkil etmektedir. Sonuç odaklıdır ve sorgusuz yaşayacaklardır. Bunun sebebi, çalışma hayatına girdiklerinde alınması gereken bütün kararların yapay zekâlar tarafından veriliyor olmasıdır. Birden fazla diplomalara sahip, uzmanlaşmaya önem veren, icat ve buluşçu bir kuşak olacaktır. Hayatlarında otorite teriminin hiçbir önemi kalmayacak olan Z kuşağı doğuştan tüketici, bir türlü tatmin olmayan ve kararsız bir yapıya sahip bireylerden oluşmaktadır.¹⁷²

Mission and Ministry Kurumu, bu kuşağı 21. asrın ilk kuşağı olduğunu ifade ederek onlara .com çocukları ve dijital çocuklar adlarını uygun görmüştür. Bu kurum, Z neslini diğer kuşaklardan üç farkla ayırmıştır:¹⁷³

- “Yaş ve hayat aralığı olarak (ontolojik faktör)
- Bulundukları çağ ve teknoloji olarak (sosyolojik faktör)
- Olgular ve deneyimler olarak (tarihsel faktör)”

¹⁷¹ H. Yunus Taş, Mehmet Demirdöğmez, Mahmut Küçükoglu, “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 13, 2017, s. 1033.

¹⁷² Kigem, (Çevrimiçi), <https://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 12.12.2018.

¹⁷³ Akdemir, Konakay, Demirkaya, **a.g.e.**, s. 15.

Aynı kaynak, bilhassa gelişmiş topluluklar ve şehirlerde eğitim ve ailevi açıdan incelendiğinde Z kuşağının kendinden önceki nesillere nazaran yaş olarak daha büyük eğitimciler tarafından eğitildiklerini ve ailelerinin daha yaşlı olduğu belirtilmektedir. Bilgiye daha hızlı erişebilmesi, daha hızlı büyümeleri ve daha erken yaşlarda eğitilebilmesi, onların sanal dünyada iyi bir konumda olmalarına imkân sağlamaktadır.

Z kuşağı, X ve Y kuşakları gibi iyimser değildir. Bunun sebebi, diğer iki kuşağa nazaran daha sert gerçeklerle yüz yüze gelmesi ve şüpheli olan X kuşağı tarafından büyütülmesidir. Bunun yerine Z kuşağı üyeleri durgunluk, terörizm ve internetin karanlık tarafının belirlediği bir bakış açısıyla “yeni realistler” olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁴

Ağırlıklı olarak X kuşağının çocukları olduğu ifade edilen Z kuşağı, kuşak sınıflandırmasında en son sırada bulunması ve daha iş hayatında bulunmadıklarından ötürü literatürde yeterli miktarda çalışma bulunmamaktadır. Bu kuşak, 2001’de yaşanan ekonomik kriz, teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve yaygınlaşması, tek partili yönetim dönemi de dâhil olmak üzere birtakım sosyo-ekonomik değişimler vasıtası ile etkilendiği öngörülmektedir.¹⁷⁵

2.2.Çalışma Hayatında Kuşaklar

Bugünün çalışma hayatında ağırlıklı olarak X kuşağı ve Y kuşağı, çok yeni olan Z ve düşük bir oranda Bebek Patlaması Kuşağı bulunmaktadır. Her bir kuşağın kendine özgü değerleri, otorite görüşü, sadakati, liderlik beklentileri ve ideal çalışma ortamı vardır. Her nesil, tarihteki kendi konumuyla benzersiz bir biçimde şekillenir ve bu biçimlendirici etki uzun süreli etkilere sahiptir. Bu durum işgücüne yeni ve önemli durumların ortaya çıkmasına sebep olur. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin ve idarecilerin iş yerinde çalışan birbirinden farklı kuşakların aralarındaki farklılıkları anlamaları, saygı duymaları ve düzenli olarak ele almaları oldukça önemlidir. Çalışma ortamındaki herkes üretken ve etkili bir katkıda bulunmasına izin vermenin yanı sıra teşvik eden bir iş yeri ve kültürü de arzu eder. İşverenlerin kamu ve özel

¹⁷⁴ Christensen, Wilson, Edelman, **a.g.e.**, p. 6.

¹⁷⁵ Kayacan, **a.g.e.**, s. 94.

sektörde karşılaştığı büyük zorluk, ait oldukları kuşaktan bağımsız olarak tüm çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ortam yaratmaya çalışmasıdır.¹⁷⁶

Aşağıdaki tabloda X, Y ve Z kuşaklarının iş ile ilgili özellikleri ve düşüncülerine yer verilmiştir.



¹⁷⁶ Spiro, **a.g.e.**, p. 16.

Tablo 6: X, Y ve Z Kuşağının İş ile İlgili Özellikleri ve Düşünceleri

İş Özelliği	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Etiği	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
İş Hakkındaki Görüş	İş, bir meydan okumadır.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
Kişisel Özellikler	Pratik, esnek, bireyselci, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	Siyasal bilince sahip, yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen, meydan okumalara açık	Teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı, korunan
İş ile İlgili Özellikler	• İşyeri politikalarını sevmeme • İşgörene çok bağlı olmama • Birden çok görevi aynı anda yapabilme • Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevme • Proje yapmayı sevme • İş unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme • Performansı çıktıya göre değerlendirme • Güç yapılarını sevmeme • Otoriteye karşı esnek olma • Serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme	• Nedenleri bilmek isteme • Herkesin önünde övülmek isteme • Eğlenceli bir iş yerinden hoşlanma • Paranın güdüleyici olmadığını düşünme • Anlık sorumluluk isteme • Zaman sınırlı küçük hedefler isteme • İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme • Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe • Yeteneklerine güvenme	• Yaratıcı ve işbirlikçi olma • Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek zorunda kalma • Kendi kendini yönlendirebilme • Bilgiyi çok hızlı işleyebilme • Daha zeki olma

Kaynak: Canan Çetin, Serol Karalar, “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 28, 2016,s. 163.

Tablo 7: Çalışma Hayatında Kuşaklar

KUŞAKLAR	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Hangi Yıllarda Doğdular?	1923-1945	1946-1959	1960-1979	1980-1999	2000-2021
Hangi Yaş Aralıklarındalar?	73-95	59-72	39-58	19-38	0-18
Nüfusun Ne Kadarının Oluşturuyorlar?	7%	19%	22%	35%	17%
İstihdamın Ne Kadarını Oluşturuyorlar?	1%	5.3%	37.1%	51.3%	5.3%

Kaynak: Levent Şahin, Çalışma Hayatı ve Kuşaklar, (Çevrimiçi), <http://www.profdreventsahin.com/yeni-dunya-duzeni-ve-gelecegin-haritasi-konferanslari.html>, 05.01.2019.

2.2.1. Çalışma Hayatında X Kuşağı

X kuşağı yetişkinlerinin birçoğu çift işçi ailelerinde büyümüştür ve onlar için “kapı anahtarı çocukları” terimi kullanılmaktadır. Bu terim, anne ve babası çalıştığı için okul dönüşü onları evde bulamamalarından ötürü kendilerine evin anahtarı verildiği için konulmuştur. Bundan dolayı bu nesil özgüvenli, eğlence düşkünü ve bağımsızdır. Ayrıca çok sayıda boşanmaya ve kurumsal küçülmeye tanıklık eden bebek patlaması kuşağından çok daha az sadıktır. Bu kuşağın üyeleri kariyer dengesi, iş dengesi ve iş dışı yaşamlarla fazla ilgilenmektedirler. İşyerinde gerektirdiği ölçüde bilgisayar kullanma donanımına sahiptirler ve eğlenceli bir ortam istemektedirler. Kariyerlerini geliştirmek için bebek patlama kuşağının aksine çok daha sık iş değiştirmektedirler.¹⁷⁷

X kuşağı, 1980’lerde etkileri hissedilmeye başlanan küreselleşmeden önemli ölçüde etkilenmiştir. Küreselleşme ile her yer erişilebilir olarak kabul edildiğinden, geniş

¹⁷⁷ Jane Whitney Gibson, Regina A. Greenwood, Edward F. Murphy Jr, “Generational Differences in The Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs”, **Journal of Diversity Management**, Vol: 4, No: 3, 2009, p. 2.

çaplı bir bakış açısına sahip ilk kuşaktır. Mizaçları ise farklılıklara ve değişime açıktır. Çalıştıkları iş yerlerinde çeşitlilikten hoşlanırlar ve küresel olarak düşünebilme yetilerine sahiptirler. Dolayısıyla bu kuşak, yurtdışında çalışmak için çabalayan veya küresel şirketler için çalışmayı tercih eden ilk nesildir. Özgürlüğü seven bu kuşağın en iyi motivasyon araçlarından birisi, bir işi ayrıntıları ve beklentileri ile açıklamak ve onu yaparken yalnız bırakmaktır. Çoğu zaman motivasyonları yüksektir. Onları motive etmek için geri bildirimde bulunma, güvenlik ve kariyer gelişimlerini sağlama gibi konular göz ardı edilmemelidir.¹⁷⁸

Bu kuşağın üyeleri, aşırı derecede detaycı ve müdahaleci yönetim tarzından hiç hoşlanmazlar. Bu nesil ile çalışılırken kendi kendini yönetme ve bağımsız çalışma yeteneği gibi fırsatlar sunulmalıdır. Yöneticiler astları ile doğrudan iletişimde olmalı ve taleplerinin arkasındaki nedenleri açık bir şekilde ifade etmelidirler.¹⁷⁹

X Kuşağı iş ve yaşam dengesini sürdürmeye kararlı çalışanlardır. Yaşamak için çalış felsefesi, X kuşağı ile tarih olmuştur. Bonnie Malkin'in Sydney Morning Herald makalesinde "Generation Flex"e göre 5 ila 10 yıl boyunca bir işte kalan insan sayısı, 1972 ile 2000 arasında yüzde 21,3 oranında azalmıştır. Gerry Davis bu kuşağın kendine odaklandığını, çoğu zaman da işverenlerine sadakatini olmadığını belirtmektedir. X Kuşağı'nın açık ve net kariyer hedefleri olmadan, aile ve toplumu iş gereksinimlerinin üzerinde tutar.¹⁸⁰

2.2.2.Çalışma Hayatında Y kuşağı

Y Kuşağı, iş yerlerinde patronları olan Baby Boomers ve meslektaşları olan X Kuşağı'nın sabırlarını zorlarlar. Girişimcilikleri; cevap arayan davranışları, kişisel sorumluluk duygusu ve geri bildirim gereksinimi ile birleştğinde başlangıç seviyesindeki işlerden memnuniyetsizliği ve sık bir şekilde iş değiştirme eğilimlerinin azaltılması mümkündür. Milenyumlar, işlerini nasıl yaptıkları ile ilgili

¹⁷⁸ Berkup, **a.g.e.**, p. 221.

¹⁷⁹ Christensen, Wilson, Edelman, **a.g.e.**, p. 5.

¹⁸⁰ Spiro, **a.g.e.**, p. 17.

bir şeyler söylemek isterler, işbirlikçidirler ve iş yerlerinde ilgilerini çekecek kadar zorluklar ve fırsatlar olduğu müddetçe iyi çalışırlar.¹⁸¹

Y kuşağı, eğitimi iş hayatının anahtarı olarak görmektedir. Aldıkları eğitimler ve kurslar, katıldıkları stajlar ve yarı zamanlı işler ile kendilerini iş hayatına hazırlarlar. Hayat boyu öğrenmenin önemine inandıkları için iş yerini bir fırsat olarak görürler. Bu kuşak, bilginin onları daha da güçlendireceğini umarak çalışmaktadır. Teknolojik bir kuşak olmanın avantajı sayesinde Y kuşağı çalışanları, araştırma yapmakta zorluk çekmezler ve işlerinde elde ettikleri bilgileri kullanabilmektedirler. Bilgiye kolayca ulaşabilir ve iş yerindeki ortak sorunları çözmek için o bilgiyi kullanırlar. Bu kuşak, doğduklarından bu yana bilgi bombardımanına maruz kaldıklarından dolayı farklı kaynaklardan gelen bilgileri bir araya getirme ve problemleri çözmek için o bilgileri filtreleyerek kullanma yeteneğine sahiptirler. Y kuşağı bireyleri çalıştıkları kurumda yönetici veya idareci olmak isterler ve koçluk tarafından desteklenen bireysel çalışmaları tercih etmektedirler. Çalışanların yüzde 75'i akıl hocası olmak ister. Yüzde 80'i ise yöneticilerden geri bildirim beklemektedir. Otoriteye meydan okuyan bu kuşak emirlerden ve hiyerarşiden hoşlanmaz, unvan ve konumdan ise etkilenmezler. Yöneticilerinin onlara inanması ve desteklemesi, Y kuşağını motive eder. Ailelerinin desteği ile büyüyen çocuklar, arkadaşlarının değil de yaşlı personelin yönetici olmasını isterler. İşyerinde eğlenmek ve keyifli bir çalışma ortamı oluşturmak için arkadaşına ihtiyaçları vardır. Sabırsız bir kişiliğe sahip olmalarından dolayı çabucak terfi edilmeyi beklerler, bu durum gerçekleşmediğinde ise kolayca işten ayrılmaktadırlar. İş değişimi bu kuşak için gayet normal görünmektedir. Her daim kendilerini desteklemeye hazır olan ailelerine güvendiklerinden dolayı işsiz kalmaktan da korkmazlar.¹⁸²

Y kuşağının işe alınması kolay ancak elde tutulması oldukça zordur. İş değişikliği yaparlarken sürekli koruyucu ve kollayıcı olan ailelerinin yanlarına dönmeleri çok basittir. Liderlerin elektronik haberleşme kullanımı ile sürekli ve hızlı bir şekilde geri bildirim sağlamaları gerekmektedir. Altı aylık veya bir yıllık değerlendirmeler yeterli gelmemektedir. Sherman, bu kuşağın üyelerine verilen her bir görevin kendilerine bir

¹⁸¹ Gibson, Greenwood, Murphy Jr., **a.g.e.**, p. 3.

¹⁸² Berkup, **a.g.e.**, p. 222.

şey katmayı umduğunu ifade etmiştir. Teknolojinin sosyal etkileşimleri gayri resmi hale getirdiği ortamlarda ve çatışmaları çözmede yardımcı olan ebeveynlerle birlikte büyümüştür. İş arkadaşları ile daha iyi etkileşimde bulunabilmek için; örnek olarak bir çalışma arkadaşı ile gerilim yaşadığında nasıl cevap vereceğini öğrenmek için bireyler arası becerilerin geliştirilmesinde destek talep edebilirler.¹⁸³

Milenyum kuşağı internet, CD'ler, DVD'ler, cep telefonları ve dijital fotoğraf makinelerine her zaman aşina olmuşlardır. Bu nesil önceki nesillere nazaran daha varlıklı, teknolojiyi daha iyi kavrayan, daha iyi eğitilmiş ve etnik açıdan daha çeşitlidir. Her zaman yeteneklerini geliştirmek ve bir zorlukla yüz yüze gelmek isterler. Başarı için çabalarlar ve bu başarıyı öğrendikleri ve yaşamış olduğu her bir tecrübeden edindikleri becerilere göre ölçerler. Bu kuşağın istikrarlı bir kariyeri bulması ve hayat boyu ilişkilerin tam olarak yerleşmesi çoğu zaman daha uzun sürer. Y kuşağının profesyonel dünyada ortaya çıkması daha uzun sürede olmasına rağmen eğitimi yüksek derecede önemsemelerinden dolayı önceki nesillere nazaran daha yüksek mevkilerde pozisyon alma ihtimalleri de daha yüksektir.¹⁸⁴

2.2.3.Çalışma Hayatında Z kuşağı

Görsel bir nesil olarak Z kuşağı üyeleri dersleri okumak ve dinlemekten ziyade gözlem ve pratik yaparak daha iyi öğrenmektedir. Daha dikkat çekici hale getirmek için semboller, video ve grafikler kullanılarak e-posta ve powerpoint gibi haberleşme yöntemleri daha etkileşimli olmaktadır. Y nesli gibi bu kuşakta iş yerinin uygun, taşınabilir, süratli ve programlı olmasını beklemektedir. Liderlerin olabildiğince kısa ve öz olması önemlidir. Onlar yalnızca çevrimiçi iletişimin kısılmasına alışık değiller aynı zamanda kurumsal çevreye karşı da şüpheli davranırlar ve liderlerin açık ve doğrudan olmasını tercih ederler.¹⁸⁵

İş ve iş yeri tercihleri kuşaktan kuşağa farklılık gösterdiğinden dolayı Z kuşağının tercihlerinin anlaşılması çok önemlidir. Uygun bir iletişim kanalı kurulması, kurumda güzel bir ortam oluşmasına zemin hazırlar. Ayrıca örgütsel verimliliği

¹⁸³ Christensen, Wilson, Edelman, **a.g.e.**, p. 5.

¹⁸⁴ Spiro, **a.g.e.**, p. 17.

¹⁸⁵ Christensen, Wilson, Edelman, **a.g.e.**, p. 6.

artırmak için onları neyin motive ettiğini anlamak oldukça önemlidir. Mevcut literatüre dayalı olarak Z kuşağının iş ile alakalı tercihleri şu şekildedir:¹⁸⁶

- Kendilerinin kanıtlamak ve hızlı bir şekilde tanınmak için yeterince bağımsız olmaları gerekmektedir. Ayrıca bu nesil akıllı telefon ya da tabletin olmadığı bir dünyada yaşamadığı için iş yerlerine giderken tüm bu aygıtları kaybetmemek için özenle hareket eder.
- Şahsen veya yüz yüze iletişimi tercih ederler ve ciddiye alınmak isterler. Yöneticilerin fikirlerini, görüşlerini ve değerlerini önemserler. İş dünyasının yaştan ziyade fikir ve katkılarla daha fazla ilgilenmesini gerektiğini düşünür. Ayrıca dürüst bir lider için çalışmak isterler.
- Verilen eğitimin gerçek hayattaki problemler ile başa çıkmada yeterli olmadığını düşündükleri için mentörlük, öğrenme ve mesleki gelişim gibi fırsatlar sunan kurumları tercih ederler. Girişimcilik becerilerini geliştirecek, arkadaş canlısı ve çalışma şartlarının esnekleştirildiği iş yeri, Z kuşağının iş aradığı niteliklerdir. Teknoloji yaşamlarının ayrılmaz bir parçası olup, zaman dilimi engellerinden ve coğrafyalardan bağımsız olarak iş dünyasında iletişim kurma, belgeleri düzenleme ve çalışmalarını ilerletmelerini sağlayacak kurumları tercih ederler.
- Düzenlenmesi ve ayarlanması kolay olan ofisleri tercih ederler. İşyerinde kesinlik ve düzenlemeye değer verir ve karmaşık planlama düzeninden hoşlanmazlar.
- Dürüst ve güvenilir bir lider için çalışmayı tercih ederler.
- Topluluk ve sosyal sorumlulukla gerçek bağları olduğunu gösteren kurumlarla çalışmayı tercih ederler.

¹⁸⁶ A. P. Singh, Jianguanglung Dangmei, "Understanding the Generation Z: The Future Workforce", **South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, Vol: 3, No: 3, 2016, p. 3.

2.3.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün verimliliğini büyük oranda etkilediğinden dolayı son dönemde örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisini çekmiş ve pek çok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık kavramının tam olarak net bir tanımı yoktur. Farklı yorumların getirilmesi, örgütsel bağlılık kavramının farklı açılardan anlaşılmasında büyük önem arz etmektedir.¹⁸⁷

1990'ların başında örgütsel bağlılık, iş tutumları ve davranışları çalışmalarında merkezi bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, büyük ölçüde örgütsel bağlılık ile mesleki davranış çalışması için oldukça önemli olan iki değişken arasındaki gösterilen bağlantılardan kaynaklanmaktadır. Bunlar, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir hızı oranıdır. İlerleyen zamanlarda bağlılık, işin çeşitli biçimleri ve iş dışı davranışlarla ilişkilendirilmiştir. Sonrasında ise örgütsel bağlılığın bu değişkenlere katkısının, iş tatmini gibi diğer iş tutumu yapıları tarafından yapılanlardan bağımsız olduğu kanıtlanmıştır.¹⁸⁸

1990'lı yıllar boyunca örgütsel bağlılık, araştırmaların ana odağı olmayı sürdürmüş ve bu süreçte teoriler geliştirilmiştir. Örneğin, bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu ve bağlılığın öncüllerinin, ilişkilerinin ve sonuçlarının boyutlar arasında değiştiğinin iyi bilinmesi gibi.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Aytaç Gedik, Mehmet Üstüner, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması", **e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2017, s. 42.

¹⁸⁸ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 49, No: 3, 1996, p. 252.

¹⁸⁹ John P. Meyer v.d., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 61, No:1, 2002, p. 21.

TDK’da örgüt; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁹⁰

Uygur’a göre örgütsel bağlılığın temel taşlarını iki kavram oluşturmaktadır. Bunlar, örgütte kalma eğilimi ve sadakattir. Örgütte kalma eğilimi, çalışanın örgüte karşı hissetmiş olduğu duygusal bir yakınlık ve bu yapının bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanırken sadakat ise görev ve sorumluluk duygusuna dayanarak örgüt ile özdeşleşme ve sorumluluk duyma anlamına gelmektedir.¹⁹¹

Bir başka tanımda örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için emek harcaması ve örgüt içerisinde üyeliğini devam ettirme arzusudur.¹⁹²

Örgütsel bağlılık şu şekilde de ifade edilmiştir: Örgütün tüm etkinliği, başarısı ve çıkarı ile kimlik edinme, bireylerin örgütte kalmak istemeleri ve örgüte karşı olan sadakat tutumu, çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için göstermiş olduğu ilgi ve alaka.¹⁹³

Bu alanda birçok çalışması bulunan Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı genel olarak işçi ve örgüt arasındaki bağlantının psikoloji ile alakalı olduğunu söylemiş ve bağlantının kuvvetli olmasının, örgütte işçilerin kendi rızası ile çıkmalarını çok daha aza indirdiğini savunmuşlardır.¹⁹⁴

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmışlardır. Bu alandaki erken çalışmalar, yapının çeşitli ve çoğu zaman

¹⁹⁰ TDK, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c353605634653.38372352, 09.01.2019.

¹⁹¹ Akyay Uygur, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007, s. 73.

¹⁹² Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, s. 211.

¹⁹³ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2005, s. 128.

¹⁹⁴ Allen, Meyer, **a.g.e.**, p. 252.

birbiriyle çelişen tek boyutlu görünümleriyle nitelendirilse de örgütsel bağlılık artık çok boyutlu bir çalışma tutumu olarak geniş ölçüde kabul edilmektedir.¹⁹⁵

Yüceler ise bireylerin kendilerini örgüt ile özdeşleştirerek sıkı bir bağ içerisinde olması olarak tanımlamaktadır. Örgüt ile özdeşleşmede bireylerin örgüte olan aidiyet duyguları, örgütteki tüm bireyler ile ortak amaca sahip olmaları ve paylaşımları, politik meselelerde dâhil olmak üzere genel anlamda örgüt ile aynı şeyleri savunan ve destekleyen her türlü sadakat boyutunu kapsamaktadır.¹⁹⁶

Örgütsel bağlılık için genel bir tanım yapılacak olunursa; örgütten ayrılmaksızın uzun süreli kalma isteği, örgütünün benimsemiş olduğu amaçlarına ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanabilir.¹⁹⁷

2.4.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Bilim insanları tarafından yapılan örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda ortaya farklı görüşler atılmıştır. Bunlar; Allen ve Meyer, Etzioni, Wiener, Mowday, O'Reilly ve Chatman, Kanter, Salancik ve Becker'in çalışmaları şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada Meyer ve Allen, Etzioni, Wiener, Mowday, O'Reilly ve Chatman'ın araştırmalarına değinilmiştir.

2.4.1.Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Meyer ve Allen 1984'de örgütsel bağlılığı duygusal (affective) bağlılık ve devamlılık (continuance) bağlılığı olmak üzere iki farklı boyutta incelemişler ancak 1990'da adını normatif (nomative) bağlılık diye isimlendirdikleri üçüncü bir model geliştirerek örgütsel bağlılığı üç boyuttan oluşan bir yapı olarak ifade etmişlerdir.¹⁹⁸

¹⁹⁵ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 14, No: 2, 1979, p. 225.

¹⁹⁶ Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 22, 2009, s. 448.

¹⁹⁷ Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2006, s. 155.

¹⁹⁸ John P. Meyer v.d., **a.g.e.**, p. 21.

2.4.1.1.Duygusal Bağlılık

Literatür taraması yapıldığında karşımıza en sık çıkan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığı Özdevecioğlu, çalışan bireylerin herhangi bir baskı altında olmadan tamamen kendi isteği ile işletmede kalma arzusu olarak ifade etmiştir.¹⁹⁹

Duygusal bağlılıkları yeterince güçlü olan bireyler, örgütün sahip olduğu amaçları ve değerleri benimseyerek bunların gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf etmeleri ve özverili olmalarına paralel olarak örgüt üyeliğini de devam ettirirler.²⁰⁰ Bireyler, örgütü bir aile olarak görür ve kendilerini bu ailenin bir parçası olarak hissederler.²⁰¹

Bireylerin örgüt içerisindeki diğer kişilerle sosyal işbirliği içinde olma, gruplara katılma ve sevmeye ihtiyaçları yüksek olduğundan dolayı bir arada olma ihtiyacı yüksek kişilerin sosyal etkileşime girme ve kendilerini farklı gruplara katılma imkânı sağlayan örgütlerine duygusal bağlılıklarının daha fazla olması beklenen bir durumdur.²⁰²

Kendini örgütün içinde özdeşleştirerek ve tanımlayarak, onunla duygusal bir bağ kurma ve içerisinde yer alma anlamlarını ifade etmektedir. Bağlılığın bu türünde, bireyler kendini örgütün bir parçası olarak gördüğü ve bundan dolayı da güçlü bir duygusal bağlılığa sahip oldukları için, ekonomik veya işsizlik gibi sebeplerden değil, kendi istedikleri için organizasyonda kalmak isterler ve mutluluk duyarlar.²⁰³

2.4.1.2.Devamlılık Bağlılığı

Rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet gibi eşanlamlılarına sahip olan devamlılık bağlılığı, bireyin belirli sebeplerden ötürü örgütten ayrılması durumunda karşı karşıya kalacağı mali durumun farkında olması anlamına gelmektedir.²⁰⁴ Genel

¹⁹⁹ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, s. 114.

²⁰⁰ Güner Çöl, Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, s. 293.

²⁰¹ Evrim Güleriyüz, Orhan Aydın, “Örgütsel Özdeşim ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri Bağlamında Karşılaştırılması”, **Türk Psikolojisi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 75, 2015, s. 19.

²⁰² Güleriyüz, Aydın, **a.g.e.**, s. 19.

²⁰³ Allen, Meyer, **a.g.e.**, p. 253.

²⁰⁴ Yüceler, **a.g.e.**, s. 448.

olarak ekonomik bir gerekçenin temeli üzerinde geliştiği düşünülmekte ve inanılmaktadır.²⁰⁵

Devamlılık bağlılığı, bireylerin işletmelerden ayrıldıklarında getireceği mali olumsuzlukları dikkate alarak çalışanların işlerine mecburi olarak devam etmesi olarak ifade edilmiştir.²⁰⁶ Birey, işsiz kalma veya iş değiştirdiğinde uyum sağlayamama endişesi, hak ettiği tazminatı alamama kaygısı, yer veya bölge değişikliğine bağlı sıkıntılar gibi bir takım mali sebeplerden ötürü istese de işinden ayrılamamaktadır.²⁰⁷

Devamlılık bağlılığı yatırımları çok yüksek olan kariyer, kıdem, yararlanma gibi durumlar varsa ortaya çıkar.²⁰⁸ Böyle bir durumda birey, örgüte olması gerekenden daha fazlası ile yatırım yaptığını, zaman ayırdığını ve çaba sarf ettiğini, bunların neticesi olarak da örgütte kalmasının zorunlu bir durum olduğunu düşünmektedir.²⁰⁹

2.4.1.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı bildiğimiz duygusal ve devamlılık bağlılığına ilaveten, Vardi ve Weiner tarafından öne sürülen ve Weiner'in geliştirmiş olduğu normatif veya ahlaki olarak da bildiğimiz üçüncü bir boyut daha ekleyerek örgütsel bağlılığı üç boyutlu model haline getirmişlerdir. Bu bağlılık türü, bireyin içinde bulunmuş olduğu örgütüne karşı göstermiş olduğu bağlılığı sosyal sorumluluk ve bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılık göstermesinin doğru olduğu neticesinde geliştiğinden, devamlılık ve duygusal bağlılıktan farklı bir boyutu ifade etmektedir.²¹⁰

²⁰⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 69, No: 3, 1984, p. 374.

²⁰⁶ Özdevecioğlu, a.g.e., s. 114.

²⁰⁷ Nihat Kaya, Seçil Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, s. 180.

²⁰⁸ Atilla Karahan, "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2008, s. 236.

²⁰⁹ Erol Koyuncu, Atilla Elçi, "İlçe Belediye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Aksaray İli Örneği", **International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2018, s. 68.

²¹⁰ Yüceler, a.g.e., s. 448.

Algılanan yükümlülükten dolayı organizasyon ile bir arada kalma durumunu ifade etmektedir.²¹¹ Bir başka görüş ise çalışan bireylerin ahlaki görev duygularından ötürü kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissetmelerine dayanan bağlılık türü olduğunu ifade etmiştir. Normatif bağlılık, bireyin işe devam etmenin zorunluluk hissini yansıtır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, kendilerini organizasyonda kalma mecburiyetinde hissederler.²¹²

Normatif bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında çok önemli bir fark bulunmaktadır. Normatif bağlılıkta çalışan bireylerin örgüte olan üyeliklerini devam ettirme zorunluluklarının örgütün kendilerine sağlayacağı herhangi bir maddi çıkar ile alakası olmamasıdır. Çalışan bireylerin toplumsal değerleri, önceki yaşantıları, ailevi ya da aileden gelen alışkanlıklar, bu bireylerin uzun zaman tek bir örgütte çalışıyor olmaları ve bu çalışanların el üstünde tutulması veya övülmesi gibi etkenler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olur. Birey, ilerleyen zaman ile birlikte örgütsel bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlar. Yani örgütsel sadakati en erdemli karar ve en doğru davranış olarak değerlendirmesinden ötürü örgüte olan üyeliğini sürekli olarak devam ettirme eğilimindedir.²¹³

Üç bağlılık türündeki ortak nokta, birey ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ bulunmasıdır. Bu bağlılık türlerinde bireyler belli sebeplerden ötürü örgütte kalmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü bireyin kendi isteğine, devamlılık bağlılığında ihtiyaca dayanırken, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır.²¹⁴ Özetle bu durumlar sırası ile “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik), “yükümlülük” (normatif) şeklinde ifade edilebilir.²¹⁵

²¹¹ M. Anthony Machin, Gerard J. Fogarty, Steven F. Bannon, “Predicting Employees' Commitment to and Support for Organisational Change”, **The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology**, Vol: 2, 2009, p. 11.

²¹² John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol: 1, No: 1, 1991, p. 67.

²¹³ Kaya, Selçuk, **a.g.e.**, s. 180.

²¹⁴ Yüceler, **a.g.e.**, s. 449.

²¹⁵ Durna, Eren, **a.g.e.**, s. 212.

2.4.2.Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı 3 farklı gruba ayırmıştır. Bunlar; yabancılaştırıcı, çıkara dayalı ve ahlaki bağlılıktır. Bunların her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içerir.²¹⁶

Ahlaki bağlılık olarak da ifade edilen moral bağlılık; örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirme ve otorite ile özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt içerisindeki bireylerin ödüllendirilmeleri, onların örgüte olan bağlılığını hiçbir şekilde etkilememektedir.²¹⁷

Yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilen ikinci bağlılık türü; örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının sınırlandırılması ile ortaya çıkar ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade eder. Birey, psikolojik açıdan örgüte karşı herhangi bir bağlılık hissi olmaksızın yine de örgüte olan üyeliğini devam ettirir.²¹⁸

Çıkara dayalı bağlılık türü ise, bireylerin örgütlerine yaptıkları birtakım katkıların neticesi olarak bazı ödüller ve faydalar elde etmesi sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Etzioni, bireylerin örgütlerine olan bağlılığının bu üç bağlılık türünden muhakkak biri çerçevesinden değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur.²¹⁹

2.4.3.Wiener'in Sınıflandırması

“Weiner, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal güdüleme; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı belirtirken, normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Araçsal güdüleyici eylemlerle, normatif güdüleyici eylemlerin eğilimleri farklılık göstermektedir. Araçsal güdüleyici eylemler kişinin

²¹⁶ Ünsal Sığırı, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, s. 263.

²¹⁷ Handan Eren, Meltem Demirgöz Bal, “Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2015, s. 46.

²¹⁸ Bayram, **a.g.e.**, s. 130.

²¹⁹ Sığırı, **a.g.e.**, s. 263.

kendisine yönelimli eylemler iken, normatif güdüleyici eylemler örgüte eğilimi içermektedir.”²²⁰

2.4.4.Mowday’ın Sınıflandırması

Mowday, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı açıdan ele almıştır. Tutumsal bağlılık, bireyin hedeflerinin belirli bir örgüt ile özdeştiği ve bu hedefi kolaylaştırmak ve başarmak için üyeliğini sürdürmek istemesi durumudur. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgüte olan ilgisi ve katılımın, yani özdeşleşmesinin derecesi olarak tanımlamış ve bu tanımın üç farklı faktörü içerdiğini belirtmiştir. Bunlar şu şekildedir: ²²¹

- Örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabul etmedeki güçlü inancı
- Örgütün yararına olacak şekilde önemli derecede gayretli olma isteği
- Örgüte üyeliğini devam ettirmedeki güçlü arzusudur.

2.4.5.O’Reilly ve Chatman’ın Sınıflandırılması

“Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O’Reilly ve Chatman; örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Uyum boyutunda temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Özdeşleşme boyutu diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini anlatmak, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirildiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. İçselleştirme boyutu ise tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldıklarında gerçekleşmektedir. Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.”²²²

²²⁰ Eren, Demirgöz Bal, **a.g.e.**, s. 46.

²²¹ Mowday, Steers, Porter, **a.g.e.**, p. 225.

²²² Eren, Demirgöz Bal, **a.g.e.**, s. 46.

2.5.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Değişimlerin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği bu zamanda kararlı bir işgücü yaratmak, insan kaynakları yönetimi alanındaki en önemli önceliklerden biri haline gelmiştir. Bu nedenle bağlılığa katkıda bulunan faktörleri anlamak, araştırmacılar için önemli bir görevdir.²²³

Bağlılığa hem örgüt hem de çalışan tarafından bakıldığında, ikisi için de yarar sağlamaktadır. Örgütler bireylere ekonomik kazanç ve iş imkânı sağlamasına karşın bunların bireyde oluşturduğu teşvik, tek başına arzu edilen davranışlara yol açan türden bir bağlılığı oluşturmaz; örgütlerin çalışanlara sunduğu yeni insanlar tanıma, önemli işlerde yer alma, bireysel gelişim, becerilerini geliştirme ve yenilerini kazanma bağlılığın oluşumuna sebep olmaktadır. Böyle bir durumda bireyin bağlılık hissedebileceği bir örgütte görev almasının avantajlı olduğunu söylemek mümkündür. Bağlılığın işgörenler açısından birtakım olumsuz durumları olması da muhtemeldir. Bireyin örgüte olan bağlılığı, hayatının daha farklı alanlarında (hobi, aile vs.) kullanabileceği enerjisini ve zamanını örgüt için kullanması, bu duruma örnek olarak verilebilir.²²⁴

Çalışanların dâhil oldukları örgüte karşı hissettikleri bağlılık düzeyleri, kendilerinin daha verimli olmasında etkili olmakta ve bu durum örgütü de olumlu yönde etkilemektedir. Bundan dolayı çalışan bireylerin örgüte karşı hissetmiş oldukları bağlılık düzeylerini artıracak veya azaltacak etkenlerin bilinmesi, örgüt açısından son derece önemlidir.²²⁵

Oliver'ın örgütsel bağlılığı etkileyen etkenler ile ilgili yaptığı bir çalışmada; işe ait değerler(iş değerleri) ve örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık ile daha kuvvetli, demografik etkenlerin ise bağlılık üzerinde nispeten daha az ilişkisi olduğunu görülmüştür. Dolayısıyla güçlü katılımcı değerler ortaya koyan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha üst seviyelerde olduğu neticesine ulaşılmıştır.²²⁶

²²³ Machin, Fogarty, Bannon, **a.g.e.**, p. 3.

²²⁴ Ebru Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s. 73.

²²⁵ Yüceler, **a.g.e.**, s. 449.

²²⁶ Bayram, **a.g.e.**, s. 134.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan faktörler, farklı zaman dilimlerinde ve farklı sınıflandırmalara göre ele alınmıştır. Bu sınıflandırmada ortak olarak incelenen başlıklar; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir.²²⁷

2.5.1.Bireysel Faktörler

Medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi bileşenler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile alakalı gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılık düzeyi bireysel faktörlere göre değişebilmektedir.²²⁸ Aşağıda bu faktörler sırayla açıklanmıştır.

2.5.1.1.Yaş

Yaş ile ilgili yapılan birçok çalışma, yaş ile örgütsel bağlılığın doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Perry ve Angle, çalışanların yaşlarının artmasının eğitim imkânı ve başka yerlerde iş bulma olanaklarını zayıflattığını, bundan dolayı da dâhil oldukları örgüte karşı hissetmiş oldukları bağlılık düzeylerinin arttığını belirtmektedirler. Bu konu ile ilgili Allen ve Meyer'in görüşü ise; örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her bir boyutu için teker teker araştırılması ve incelenmesi gerektiği yönündedir. Buna göre devamlılık bağlılığı işgörenin yaşından etkilenmezken, duygusal bağlılık işgörenin yaşı ile doğru orantılı olarak pozitif yönlü bir artış göstermektedir.²²⁹

Kırel'in gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada ise örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkinin aynı yönlü olmadığı neticesi elde edilmiştir. Araştırmanın neticesinde, yapılan işin özelliğinden ötürü gençler yaşlılara nazaran işleri daha eğlenceli bulurlar. Bundan dolayı ise gençlerin bağlılıklarının daha çok olduğu tespit edilmiştir. "Ayrıca, yeni işe başlayan gençlerin iş tecrübelerinin olmaması yeni iş bulma imkânlarını kısıtladığı için örgüte olan bağlılıklarının yaşlı çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür."²³⁰

²²⁷ İlhami Yücel, Daimi Koçak, **Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2016, s. 60.

²²⁸ Yücel, Koçak, **a.g.e.**, s. 60.

²²⁹ Çöl, Gül, **a.g.e.**, s. 294.

²³⁰ Yücel, Koçak, **a.g.e.**, s. 61.

2.5.1.2.Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Yapılan birtakım çalışmalarda erkeklerin, kadınlara nazaran örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu ortaya konulmuştur. Buna sebep olarak, kadınların örgüt içerisindeki bulundukları konuma gelmeleri için erkeklere nazaran çok daha fazla emek sarf ettiği ve engel aştıkları, bu durumun da örgüte üyeliğinin onlar için daha değerli olduğu iddia edilmektedir. Zajac ve Mathieu, eskilere dayanan bu görüşün tekrardan incelenmesi ve araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bilim insanları meta analiz bulgularını esas aldığına, aslında cinsiyetin bağlılık ile arasında herhangi anlamlı bir ilişki olmadığı neticesine ulaşmışlardır.²³¹

Hoffman, İneson ve Stewart'ın çalışmalarına bakıldığında, bayanların erkeklere nazaran örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu görülmektedir. Buna sebep olarak ise erkeklerin bayanlara göre, örgütten ayrılmanın ahlaki açıdan uygun olmayacağı ve örgüte borçlu olduklarını düşünmeleri gösterilmektedir.²³²

2.5.1.3.Eğitim Düzeyi

Eğitim ile örgütsel bağlılığın arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin örgütten beklentisinin yüksek olması ve bu duruma örgütün bireyi tatmin edecek düzeyde karşılık veremeyeceği düşüncesi, bu ilişkiyi olumsuzluğa sürüklediği iddiası öne sürülmüştür. Eğitimli kişilerin mesleklerine olan bağlılıklarının örgüte olandan daha fazla olacağı ileri sürülmüştür. Yüksek düzeyde eğitimli olan bireyler, daha fazla alternatif iş imkânlarına sahip oldukları için tek bir kurum ya da sahip oldukları statüye bağımlı olma ihtimalleri düşük ve işten ayrılma ihtimalleri de daha yüksektir.²³³ “Bu nedenle örgütler yapılacak iş konusunda yüksek eğitim seviyesinin gerekli olmadığı durumlarda aynı işi yapabilecek eğitim seviyesi düşük olan kişileri çalıştırma konusunda daha fazla istekli olurlar.”²³⁴

²³¹ Hüseyin Çırpan, “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 1999, s. 60.

²³² Yücel, Koçak, **a.g.e.**, s. 62.

²³³ Çırpan, **a.g.e.**, s. 61.

²³⁴ Yücel, Koçak, **a.g.e.**, s. 63.

2.5.1.4. Medeni Hal

Kişilerin medeni durumları, çalışma dışındaki hayatlarında farklı düzeylerde ve alanlarda taşıdıkları sorumluluk açısından örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde; ağırlıklı olarak bekârların örgüte olan bağlılıklarının evlilere oranla daha az olduğudur. Bekârların evlerine karşı olan sorumlulukların ailenin başka üyelerince üstlenmesi ya da üstlenme ihtimali, örgütsel bağlılığa olumsuz yönde etki etmektedir.²³⁵ Evlilerin ailelerine karşı olan sorumlulukların daha fazla olması, güvenceye ve istikrara daha fazla ihtiyaç duymalarından dolayı evlilerin bekârlara kıyasla örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar doğrultusunda medeni halin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.²³⁶

Durna ve Eren'in 2005'de gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada, örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara göre; evlilerin bekârlara oranla örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.²³⁷

2.5.1.5. Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki genel varsayım, çalışma süresinin artması ile birlikte çalışanın göstermiş olduğu çabaların ve yatırımların arttığıdır. Bu ikisi arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki mevcuttur.²³⁸

Çalışanlar, geçen zaman ile birlikte kurumda çekici pozisyonlara gelirler ve bıraktıkları takdirde ise kaybedecekleri bir statüleri vardır. Çalışanın yetkisinin artması, örgüte karşı olan bağlılığın artmasına ve aidiyet duygusunun gelişmesine sebep olur. Uzun zaman boyunca aynı iş yerinde çalışan kişi, örgütün kültürünü ve amaçlarını bildiğinden dolayı kuruma olan adaptasyonu da daha fazla olacaktır. Bu faktörlerin tümü bireyin çalıştığı kurumdan ayrılmasını güçleştirmekte ve örgüte olan bağlılığını da daha kuvvetli bir hale getirmektedir.²³⁹

²³⁵ Özlem Güllüoğlu, **Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Eğitim Akademi Yayınları, 2011, s. 81.

²³⁶ Yücel, Koçak, **a.g.e.**, s. 61.

²³⁷ Durna, Eren, **a.g.e.**, s. 218.

²³⁸ Çırpan, **a.g.e.**, s. 61.

²³⁹ Güllüoğlu, **a.g.e.**, s. 80.

2.5.2.Örgütsel Faktörler

Literatürde örgüte olan bağlılığa etki eden örgütsel etkenlerin sayısı oldukça fazladır. Bunlar; iş grupları, örgüt kültürü, görev kimliği, yöneticilerin birbirleri ile ilişkileri, kariyer imkânları ve kıdem, işin niteliği ve önemi, ücret adaleti, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması gibi birçok konuyu kapsamaktadır.²⁴⁰ Yapılan bu çalışmada yönetim ve liderlik, işin özellikleri ve önemi, ücret düzeyi, örgütsel kültür ve örgütsel adalet konuları incelenecektir. Bunlar, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını pozitif veya negatif yönde etkilemesi muhtemeldir.

2.5.2.1.Yönetim ve Liderlik

“Liderlik anlayışını şekillendiren yönetim anlayışı çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın yöneticiler tarafından yaratılan iş çevresinden etkilendiği tespit edilmiştir. Bu örgütsel çevre çalışanların yetenekleri ve motivasyonları ile birlikte performansı büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık liderin örgütteki kalitesini ve başarısını yansıtan bir olgudur. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yön gösterici ve destekleyici liderlik tarzlarının çalışanların örgütlerine pozitif anlamda güçlü bir bağlılık hissetmelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerinin anlayışlı ve düşünceli olduğuna inanan çalışanlar böyle olduğunu düşünmeyen çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler.”²⁴¹

2.5.2.2. İşin Niteliği ve Önemi

“Çalışan için işin önemi: Çalışanın örgüt içi ve örgüt dışı yaşamında hayatı üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalara göre alt kademe çalışanların bağlılık seviyelerini etkileyen faktörler yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler iken, üst düzey çalışanların bağlılık seviyelerini işin özelliği ve önemi daha fazla etkilemektedir. Üst düzey çalışanlar için kararlara katılım, rol belirsizliği ve otonomi örgütsel bağlılıkları açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlar için yaptıkları işlerin önemli olması örgütün çalışanın

²⁴⁰ Yücel, Koçak, a.g.e., s. 63.

²⁴¹ A.e., s. 64.

beklentilerini karşılaması (ücret, terfi, yönetime katılım, çalışma arkadaşları ile ilişkiler vs.) ile pozitif ilişkilidir. Çalışan ortaya koyduğu bireysel çabanın karşılığını tam olarak aldığına inandığında yaptığı iş kendisi için daha fazla anlamlı olacak böylece örgüte olan bağlılığı artacaktır. Çalışan için işin önemli olmasını sağlayan bir diğer unsur ise, işin özellikleri ile çalışanın beklentilerinin ve niteliklerinin bir biriyle örtüşmesidir. Çalışanın kendi niteliklerine uygun bir işte çalışması ve yaptığı işle ilgili kendini geliştirebildiğine inanması işin önemini artırıcı etkide bulunabilir.”²⁴²

2.5.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi, bireyin işine olan bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ücretin yüksek olması, kurumun işgörene gösterdiği değerin nicel bir ifadesi olduğu düşünülmekte ve kuruma arzu ettiği kişilerle çalışma yolunda ciddi bir avantaj sağlamaktadır. Bu durum işgören tarafından bakıldığında ise ücretin yüksek olmasının daha fazla çaba harcamaya iten önemli faktörlerden bir tanesi olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra işgörenlerin ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılık üzerinde etki oluşturmaktadır. İşgörenler, işverenler veya yönetimin kendilerine verilen ücretlerin ne kadar dengeli ve adil olduğunu düşünürlerse örgüte olan bağlılıklarının da o kadar yüksek olacağı ifade edilmektedir.²⁴³ Dolayısı ile çalışanın bağlılığı ile ücret arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.²⁴⁴

2.5.2.4. Örgütsel Kültür

İşgörenlerin örgüte karşı olan bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgüt kültürünün güçlü olduğunu göstermektedir. Bu durum, işe daha yeni başlamış olan işgörenlerde bu kültürün bir parçası olma arzusunu oluşturmakta ve örgütün kendilerinden beklediği sorumlulukların yerine getirilmesine vesile olmaktadır. Eğer bu durum başarlarsa, işgörenler örgütsel kültürü benimseyerek onu kendi değerleri gibi kabul ederler. Örgüt kültürü, örgütün belirlemiş olduğu hedefler ile işgörenlerin öncelikleri arasında bir köprü görevi görerek örgütsel bağlılık üzerinde etki oluşturmaktadır.

²⁴² A.e., s. 64.

²⁴³ Güllüoğlu, a.g.e., s. 83.

²⁴⁴ Çöl, Gül, a.g.e., s. 296.

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkması veya var olan bağlılığın daha da artması, işgörenlerin örgütün sahip olduğu amaçları benimsemesi ve kendi aralarındaki kimlik duygularının gelişmesi ile mümkündür.²⁴⁵

2.5.2.5.Örgütsel Adalet

Örgütün yöneticileri tarafından işgörenler ile alakalı alınan karar ve uygulamaların işgörenlerce benimsenmesi ve işgörenlerin herhangi bir haksız durum olmadığını düşünceleri, örgütsel adalet kavramını ifade etmektedir. Terfi, ceza, iş bölümü, ödül, ücret dağılımı gibi durumların neye göre belirlendiğinin işgörelere ifade edilişı ve onların bu durumu algılama biçimleri örgütsel adaletin belirleyicilerinden bazısıdır. İşgörenlerin bağlılık düzeylerinin yüksek olmasında örgütsel adalet son derece önemli bir yeri teşkil etmektedir.²⁴⁶

2.5.3.Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı etkenler, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsurdur. İşgörenin profesyonellik düzeyi, ülkenin ekonomik durumu, alternatif iş imkânı, çalışmakta olduğu sektörün hangi durumda olduğu gibi etkenler işgörenin örgüte olan bağlılığını etkilemesi muhtemeldir.²⁴⁷ Aşağıda alternatif iş olanakları ve profesyonellik konuları sırası ile açıklanacaktır.

2.5.3.1.Alternatif İş Olanakları

“Bireyin içerisinde bulunduğu ortamda alternatif iş imkânının olmaması bireyi örgütsel bağlılığa iter. Alternatif iş imkânı, yaşanan toplumun yapısıyla doğrudan ilgilidir. Ekonomik olarak gelişmiş toplumlarda arasında, yeni iş olanakları fazla olduğundan bireylerin örgütsel bağlılıkları kuvvetli değildir. Alternatif iş imkânlarını değerlendirip kendisine uygun gördükleri anda bağlılığı sona erer. Alternatif iş imkânlarının örgütsel bağlılığa olan bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya yönelik olarak kurum kültürünün yaygınlaştırılması gerekir.”²⁴⁸

²⁴⁵ Yücel, a.g.e., s. 448.

²⁴⁶ Yücel, Koçak, a.g.e., s. 65.

²⁴⁷ A.e., s. 66.

²⁴⁸ Hasan Fikri Bilgiç, “Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 43.

2.5.3.2. Profesyonellik

“Profesyonellik, kavramı bir işte uzmanlaşma olarak bilinmektedir. Ancak son yıllarda bu kavram ekonomik anlamda işine karşı duygusal davranmayan işinin gereği olması gerekeni bağımsız düşünen, kendi çıkar ve menfaatine uygun olana yönelen anlamda kullanılmaya başlanılmıştır. Bunun en sabit örneği futbolculardır. Profesyonel davranan futbolcu bir takımdan diğer bir takıma transfer olur ve eski takımına karşı hırsla çalışır. Profesyonel düşünen bireylerin bazen çelişkiler yaşadıkları durumlar da olabilmektedir. Eski takımına gol atan futbolcunun gol sonrası sevinmemesi gibi.”²⁴⁹

2.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte olan bağlılığın sonucu, bağlılık düzeyi ile alakalı olarak olumlu veya olumsuz yönde değişebilmektedir. Örgütün sahip olduğu amaçların kabul edilebilir bir düzeyde olmaması, çalışanların sahip olduğu yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün daha hızlı dağılmasına sebep olurken amaçlar kabul edilebilir bir düzeyde olduğunda ise yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla neticelenme ihtimali bulunmaktadır.²⁵⁰

“Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler:

- Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.”²⁵¹

²⁴⁹ A.e., s. 44.

²⁵⁰ Bayram, a.g.e., s. 135.

²⁵¹ Uygur, a.g.e., s. 73.

2.6.1.İşgücü Devir Hızı Oranı

Örgüte olan bağlılığın önde gelen davranışsal neticelerinden bir tanesi, işgücü devir hızı oranının azalmasıdır. Örgüte olan bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütte daha uzun süre bulunmayı ve örgütün sahip olduğu amaçları kendi amaçları gibi benimseyerek çalışmayı isterler ve bu durumun neticesinde işten ayrılma ihtimalleri de düşüktür. Çalışmalar, işgücü devri ile örgüte olan bağlılık arasında istatistiksel açıdan önemli düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir.²⁵² Bu ilişki, kuvvetli ve negatif yönlü bir ilişkidir. Bağlılığın yüksek olması, işgücü devir hızı oranını düşürmektedir. Bu bağlamda örgüte karşı hissedilen pozitif yönlü tutumlar işten ayrılma arzusunu azaltmaktadır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın bu kadar çok araştırılmasının en temel sebeplerinden birinin işten ayrılma ve işten ayrılma düşüncesi ile arasında çok kuvvetli bir bağ olduğunu düşünmektedirler. Reichers'in yapmış olduğu bir çalışmada, işten ayrılma davranışı ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ters ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.²⁵³

2.6.2.İşe Geç Kalma ve Devamsızlık

İşe geç gelme ve bağlılık arasında yüksek düzeyde negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların örgütlerine karşı hissetmiş olduğu olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu davranışların arasında işe zamanında gelme de yer almaktadır.²⁵⁴ “İşe katılım; işini şevk ve istekle yapmak ve işe ilgili olmak anlamındadır. İşe katılım ve iş yerinde hazır bulunma davranışlarında duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişki gösteren boyut olduğu söylenebilir. Bireylerin örgüt ile aralarında duygusal bir bağlılık oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları muhtemeldir. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların ulaştıkları sonuçlara göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olmaktadır.”²⁵⁵

²⁵² Çırpan, a.g.e., s. 67.

²⁵³ Sığrı, a.g.e., s. 267.

²⁵⁴ Çırpan, a.g.e., s. 67.

²⁵⁵ Sığrı, a.g.e., s. 267.

2.6.3.İş Tatmini

Örgüte olan bağlılık bir yapı olarak daha geniş çaplı ve kurumun genel olarak duygusal tepkisini yansıtırken iş tatmini ise bireyin işine ya da işinin belirli yönlerine verdiği cevabı yansıtmaktadır. Dolayısıyla bağlılık, hedefleri ve değerleri de dâhil olmak üzere çalışanın örgüte olan bağlılığını vurgularken tatmin ise çalışanın görevini yerine getirdiği belirli bir iş ortamını vurgular. İşyerindeki günlük olaylar çalışanın iş tatmin düzeyini etkilese de bu geçici olaylar çalışanın örgüte olan bağlılığını ciddi bir şekilde yeniden değerlendirmesine neden olmamalıdır.²⁵⁶ İş tatmini ve bağlılık arasında ileri düzeyde bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Çalışan, her ne kadar örgütün sahip olduğu amaç ve değerlerine pozitif yönlü duygular beslese de, örgütte yaptığı belirli bir işten ötürü mutsuz olması mümkündür. Bilim insanları, örgüte olan bağlılığın iş tatminine oranla çalışan devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge olduğunu düşünmektedirler.²⁵⁷

2.6.4.İş Performansı

Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Vardi, Steers ve Wiener'in yapmış olduğu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin açık olmadığı ortaya konulmuştur. Bazı başka çalışmalarda ise bu ikisi arasındaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki farklılık ile alâkalı olabileceğine dikkat çekilmiştir. Salancik, eylem veya davranışın bağlılığın bir delili olduğunu dolayısı ile de kişinin sergilediği davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini iddia etmiştir. Belirlenen amaçlara ulaşmanın çok zor olduğu koşullarda bağlılığın önemli ölçüde azaldığı ve bu durumun neticesinde de performansta azalmanın gerçekleştiği ortaya konulmuştur.²⁵⁸

²⁵⁶ Mowday, Steers, Porter, **a.g.e.**, p. 226.

²⁵⁷ Sığrı, **a.g.e.**, s. 267.

²⁵⁸ Uygur, **a.g.e.**, s. 75.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAĞCILAR EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu başlık altında araştırmanın neden yapıldığına dair bilgilendirme ve yöntemi hakkında bilgi verilecektir.

3.1.1.Araştırmanın Amacı

Günümüzde kurumlar yalnızca görevine endeksli yöneticilere değil aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye ve yeniliğe önem veren, hizmet alan ve hizmet verenlerin beklentilerini daha iyi karşılamaya çalışan, örgütünü bu doğrultuda şekillendirmeye cesaretli ve kararlı davranan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Son dönemde sağlık sektöründeki hızlı büyüme ile birlikte bu ihtiyaç daha da artmıştır. Çalışma, liderlik davranış tarzlarının kuşaklar üzerinde etkilerini inceleyerek, onların örgütlerine olan bağlılıklarında etkisi olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır.

3.1.2.Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışmadaki ankete internet üzerinden katılım sağlanmıştır. Verilerin tamamı Bağcılar Eğitim Araştırma Hastanesi'nde çalışan personellerden oluşmakta ve ankete katılan kişi sayısı 235 kadardır. Bunların 11 tanesinin uygun olmadığı görülmüş ve 224 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizi için SPSS 22 programı kullanılmıştır.

Yapılan anketin ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 8 tane soru sorulmuştur. Sonraki kısımda ise astların benimsemiş oldukları liderlik davranış tarzlarını belirlemeye yönelik 30 adet soru sorulmuştur. Üçüncü ve son kısımda ise çalışan bireylerin örgütlerine olan bağlılığını ölçmeye yönelik 18 adet soru sorulmuştur. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde bulunan sorular 5'li Likert Tipi şeklindedir. İkinci bölümde ankete katılan katılımcıların sorulara hangi ölçüde katıldığı “Asla”, “Nadiren”, “Ara Sıra”, “Genellikle” ve “Her Zaman” şıklarından birini seçerek ifade etmişlerdir. Üçüncü bölümde ise “Kesinlikle Katılmıyorum”,

“Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki şıklardan bir tanesini seçmişlerdir.

3.2.Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde güvenilirlik, korelasyon, regresyon, Chi-square (Ki-Kare) testi ve bazı tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Veriler, SPSS 22 programında analiz edilmiştir. Elde edilen analizlerin anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

3.3.Verilerin Güvenilirliği

Çalışma için yapılan anketlerin değerlendirmesi ile elde edilen demografik bulguların ve hipotezlerin sonuçları ortaya konmuştur.

Araştırmaya dâhil olan bireylerin anketteki sorulara verdikleri yanıtların tutarlı olup olmadığını ölçen güvenilirlik için her bir ölçeğe ait olan alt boyutlarının bütün olarak güvenilirlik değerleri analiz edilmiştir. Bu ölçeklerin ne kadar güvenilir olduğunu rakamsal değerlerle belirlemek için Cronbach Alpha analiz tekniği kullanılır. Güvenilirlik katsayısının yüksek seviyede çıkması, analiz edilen ölçeğin sorularının birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ve tutarlılığını sayısal olarak ortaya koyan bir değerlendirmedir. Değerlendirme şu şekilde yapılmaktadır:²⁵⁹

- $.00 \leq \alpha < 0.40$ Güvenilir değil
- $.40 \leq \alpha < 0.60$ Düşük Derecede Güvenilir
- $.60 \leq \alpha < 0.80$ Yüksek Derecede Güvenilir
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ Çok Yüksek Derecede Güvenilir

Liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik rakamları aşağıdaki Tablo 8’de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere otokratik liderlik tarzı sorularının güvenilirlik değeri 0,464 düşük derecede güvenilir çıkarken, demokratik liderliğin 0,918 ve serbest bırakıcı liderliğin 0,825 olan sonuçları çok yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılıkta ise duygusal bağlılığın sonucu

²⁵⁹ Teke, a.g.e., s. 79

0,817 çıkarak güvenilirliği çok yüksek derecede, devamlılık bağılılığının güvenilirlik sonucu 0,666 çıkarak düşük derecede, normatif bağılılık sonucu ise 0,702 çıkarak oldukça yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Önerme Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Otokratik Liderlik	10	0,464
Demokratik Liderlik	10	0,918
Serbest Bırakıcı Liderlik	10	0,825
Duygusal Bağılılık	6	0,817
Devamlılık Bağılılığı	6	0,666
Normatif Bağılılık	6	0,702

3.4.Hipotezler

Yapılan çalışmada 6 tane hipotez bulunmaktadır ve ana hipotez şu şekildedir: Liderlik tarzları, X ve Y kuşaklarının örgütsel bağılılıkları üzerinde farklı etkiler bırakmaktadır. Hipotezler sırası ile aşağıda verilmiştir.

H1: Kurum yöneticilerinin astlarına karşı göstermiş oldukları liderlik davranış tarzları ile örgütlerine olan bağılılıkları arasında bir ilişki yoktur.

H2: Kurum yöneticilerinin astlarına karşı göstermiş oldukları liderlik davranış tarzları ile örgütlerine olan bağılılıkları arasında bir ilişki vardır.

H3: Kurum yöneticilerinin sergilemiş oldukları tam serbesti sağlayan liderlik davranışları ile X kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağılılıkları arasında bir ilişki yoktur.

H4: Kurum yöneticilerinin sergilemiş oldukları tam serbesti sağlayan liderlik davranışları ile X kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağılılıkları arasında bir ilişki vardır.

H5: Kurum yöneticilerin sergilemiş oldukları demokratik tipte liderlik davranışları ile Y kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağılılıkları arasında bir ilişki yoktur.

H6: Kurum yöneticilerin sergilemiş demokratik tipte liderlik davranışları ile Y kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

3.5.Liderlik-Örgütsel Bağlılık ve Demografik Analiz Sonuçları

Analizlerde yetersiz verilerden dolayı 19 yaş ve daha az ile 56 ve üstü yaş grubu frekans dağılımlarında değerlendirilmeye alınırken regresyon, korelasyon ve ki kare testlerinde alınmamıştır. Anket sonucunda ortaya çıkan demografik frekanslar, aşağıdaki tablolarda değerlendirilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyetleri İçin Frekans ve Yüzdeler

	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Kadın	93	41,5
Erkek	131	58,5
Toplam	224	100

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olanların cinsiyet oranlarına bakıldığında, 93’ü (%41,5) kadın, 131’i (%58,5) ise erkektir. Araştırmaya dâhil olanların büyük kısmı erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarının Frekans ve Yüzdeleri

	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Evli	125	55,8
Bekâr	92	41,1
Dul/Boşanmış	7	3,1
Toplam	224	100

Tablo 10’da görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olanların medeni durumlarına bakıldığında, 125’i (%55,8) evli, 92’si (%41,1), dul boşanmış olanları sayısı ise 7 (%3,1) kişidir.

Tablo 11: Katılımcıların Kuşak Frekansları ve Yüzdeleri

	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
19 ve daha az (Z Kuşağı)	2	0,9
20-39 arası (Y Kuşağı)	159	71
40-55 arası (X Kuşağı)	62	27,7
56 ve üstü (Bebek patlaması Kuşağı)	1	0,4
Toplam	224	100

Tablo 11’de görüldüğü üzere araştırmaya dahil olanların yaş gruplarına bakıldığında, 2’si (%0,9) 19 ve daha az yaşında, 159’u (%71) 20-39 yaş aralığında, 62’si (%27,7) 40-55 yaş aralığında, 1’i (%0,4) 45 ve daha üstü yaşındadır. Bağcılar Eğitim Araştırma Hastanesi’nde çalışanların ağırlıklı olarak Y kuşağından oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12: Katılımcıların Mesleklerinin Frekans ve Yüzdeleri

	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Doktor	11	4,9
Hemşire/Ebe	23	10,3
Teknisyen/Tekniker	137	61,2
Yardımcı Personel	40	17,9
Diğer	13	5,8
Toplam	224	100

Tablo 12’de görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olanların mesleki durumlarına bakıldığında, 11’i (%4,9) doktor, 23’ü (%10,3) hemşire/ebe, 137’si (%61,2) teknisyen/tekniker, 40’ı (%17,9) yardımcı personel, 13’ü (%5,8) diğer grubunda çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Frekans ve Yüzdeleri

	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
İlköğretim	8	3,6
Lise	25	11,2
Önlisans/Yüksekokul	97	43,3
Lisans	72	32,1
Yüksek Lisans/Doktora	22	9,8
Toplam	224	100

Tablo 13’de görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olanların eğitim seviyelerine bakıldığında, 8’inin (%3,6) ilköğretim, 25’inin (%11,2), 97’sinin (%43,3) önlisans/yüksekokul, 72’sinin (%32,1) lisans, 22’sinin (%9,8) yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Çalışma Sürelerinin Frekans ve Yüzdeleri

	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
0-3 Yıl	75	33,5
4-7 Yıl	44	19,6
8-11 Yıl	55	24,6
12 Yıl ve daha fazla	50	22,3
Toplam	224	100

Tablo 14’de görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olanların çalışma sürelerine bakıldığında, 75’inin (%33,5) 0-3 yıl, 44’ünün (%19,6) 4-7 yıl, 55’inin (%24,6) 8-11 yıl, 50’sinin (%22,3) 12 yıl ve daha fazla süre boyunca çalıştığı görülmektedir.

Tablo 15: Yönetimdeki Katılımcıların Frekans ve Yüzdeleri

	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Evet	21	9,4
Hayır	203	90,6
Toplam	224	100

Tablo 15’de görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olanların yöneticilik görevi olup olmadığı sorulduğunda 21’inin (%9,4) yöneticilik pozisyonunda olduğu, 203 ‘ünün (%90,6) ise olmadığı görülmektedir.

Tablo 16: Liderlik-Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi

	Otokratik Liderlik			Demokratik Liderlik			Serbesti Sağlayan Liderlik		
	B	t	Sig	B	t	Sig	B	t	Sig
Duygusal Bağlılık	0,110	2,623	0,009	0,261	3,517	0,001	0,290	3,929	0,000
Devamlılık Bağlılığı	0,049	1,087	0,278	-0,129	-1,608	0,109	-0,131	-1,640	0,102
Normatif Bağlılık	0,023	0,465	0,643	0,230	2,617	0,009	0,253	2,890	0,004
	R ² =0,064 F=4,976 P=0,002			R ² =0,159 F=13,674 P=0,000			R ² =0,189 F=16,896 P=0,000		

Tablo 16’da görüldüğü üzere kurumda yöneticilik görevi yapan bireylerin otokratik liderlik davranışı sergilemeleri, astlarının duygusal açıdan örgütlerine olan bağlılığı ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülürken devamlılık ve normatif bağlılığı üzerinde herhangi bir etki oluşturmadığı gözlenmektedir. Demokratik liderlik davranışı sergileyenlerin ise örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıkları ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu ancak devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Serbesti sağlayan liderlik tarzı incelendiğinde, demokratik liderlik tarzında olduğu gibi bunda da duygusal ve normatif boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki var iken, devamlılıkta ise herhangi ilişkisi olmadığını söylemek mümkündür.

Bu tablonun sonucunu özetlemek gerekirse, her bir liderlik tarzı örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Özellikle demokratik ve en çokta serbesti sağlayan liderlik tarzı, bu etkinin düzeyini yükseltmektedir. Buradan hastanede serbest çalışmayı seven bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının duygusal ve normatif anlamda arttığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 17: Liderlik – Demografik - Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

	Otokratik		Demokratik		Serbesti Sağlayan	
	(N:221)		(N:221)		(N:221)	
	R	P	R	P	R	P
Yaş	0,120	0,074	-0,36	0,591	-0,088	0,192
Cinsiyet	-0,001	0,992	0,052	0,441	0,040	0,557
Medeni Durum	0,061	0,367	0,107	0,113	0,128	0,057
Meslek	0,031	0,648	-0,007	0,912	0,056	0,409
Eğitim Durumu	-0,041	0,543	-0,018	0,793	-0,064	0,347
Duygusal Bağlılık	0,279**	0,000	0,355**	0,000	0,403**	0,000
Devamlılık Bağlılığı	0,107	0,112	0,011	0,875	0,024	0,720
Normatif Bağlılık	0,201**	0,003	0,326**	0,000	0,377**	0,000

Tablo 17’da görüldüğü üzere liderlik ölçeğinin alt boyutlarının demografik ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır.

Otokratik liderlik yönetim tarzını benimseyen bireylerin duygusal ve normatif anlamda örgütlerine olan bağlılığını zayıf ama pozitif yönlü bir etki yaparken, devamlılık ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı görülmektedir. Duygusal ve normatif arasındaki ilişkiye bakıldığında ise her bir liderlik tarzının örgütlerine olan duygusal bağlılığının normatif bağlılıktan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Demokratik liderlik yönetim tarzını benimseyen bireylerin duygusal ve normatif anlamda örgütlerine olan bağlılığını zayıf ama pozitif yönlü bir etki yaparken, devamlılık ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı görülmektedir. Duygusal ve normatif arasındaki ilişkiye bakıldığında ise her bir liderlik tarzının örgütlerine olan duygusal bağlılığının normatif bağlılıktan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tam serbesti sağlayan liderlik yönetim tarzı benimseyen bireylerin yine aynı şekilde duygusal ve normatif anlamda örgütlerine olan bağlılığını orta ama yüksek düzeyde pozitif yönlü bir etki yaparken, devamlılık ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı görülmektedir. Duygusal ve normatif arasındaki ilişkiye bakıldığında ise her bir

liderlik tarzının örgütlerine olan duygusal bağlılığının normatif bağlılıktan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca medeni durumun da bu liderlik davranış tarzı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Literatürdeki çalışmaların genelinde evlilerin bekârlara oranla bağlılıkların daha fazla olduğudur. Bu çalışmaya ki kare testi uygulandığında ise medeni haller arasında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablodan çıkarılacak genel sonuç; her üç liderlik yönetim tarzını benimseyenlerin duygusal ve normatif bağlılık ile bir ilişkisi var iken, devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişkisi olmadığıdır. Devamlılık bağlılığı ile bir ilişki olmamasının açıklaması; kamu hastanesi olduğu için işten atılma durumu olmaması dolayısı ile de ekonomik kayıp kaygısı yaşamamalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Tam serbesti sağlayan liderlik tarzının diğer iki liderlik tarzından daha yüksek düzeyde anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Çıkan sonuca göre örgütlerde yöneticilerin astlarına müdahale etmeden onları kendi hallerine bırakarak çalışmalarını sağlaması, çalışanların örgüte olan bağlılığını pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

- **H1: Kurum yöneticilerinin astlarına karşı göstermiş oldukları liderlik davranış tarzları ile örgütlerine olan bağlılıkları arasında bir ilişki yoktur.**

Çalışanların liderlik davranış tarzları ile örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişki genel olarak incelendiğinde; Tablo 17’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık ile ilişki içerisinde iken devamlılık bağlılığı ile ilişki içerisinde olmadığı saptanmıştır. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu duruma göre yapılan araştırmanın **(H1) hipotezi reddedilmiştir.**

- **H2: Kurum yöneticilerinin astlarına karşı göstermiş oldukları liderlik davranış tarzları ile örgütlerine olan bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.**

H2 hipotezi için üst tarafta verilen bilgiler doğrultusunda liderlik davranış tarzları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğundan dolayı **(H2) hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 18: Yaş - Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

	Duygusal Bağlılık (N:221)		Devamlılık Bağlılığı (N:221)		Normatif Bağlılık (N:221)	
	R	P	R	P	R	P
Yaş	0,114	0,091	0,055	0,417	0,135*	0,045

Tablo 18’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın alt boyutları ile yaş arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını test etmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Yaş ile normatif bağlılık arasında zayıf ama pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülürken, duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmektedir. Literatürde, çalışanların yaşlarının yüksek olmasının eğitim imkânı ve başka yerlerde iş bulma imkânını zayıflattığını, bundan dolayı da içinde bulundukları örgüte karşı hissettikleri bağlılık düzeylerinin arttığı ifade edilmektedir. Bu durum, yaş ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada yardımcı olmaktadır.

Musa Özata’nın “Hastanelerde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi” isimli araştırmasının analizi sonucunda; yaşın devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Muhammed Öztürk’ün “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri(Kırklareli Örneği)” isimli yüksek lisans tez çalışmasında ise yaşın devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Aşağıda Tablo 19’da görüldüğü üzere demografik ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Otokratik, demokratik ve serbesti sağlayan liderliğin yaş, medeni durum, meslek ve çalışma süresi ile ilişkisi incelendiğinde hiçbirisi ile doğrusal bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak otokratik liderlik tipinin cinsiyet, demokratik liderlik tipinin ise eğitim düzeyi ile nispeten küçük bir ilişkisinin olduğu söylenebilir.

Tablo 19: Liderlik ve Demografik Regresyon Analizi

	Otokratik Liderlik			Demokratik Liderlik			Serbesti Sağlayan Liderlik		
	B	t	Sig	B	t	Sig	B	t	Sig
Cinsiyet	-0,570	-1,986	0,070	-0,181	-0,371	0,717	-0,057	-0,119	0,907
Yaş	-0,193	-0,566	0,582	0,215	0,369	0,718	0,058	0,103	0,920
Medeni Durum	0,256	0,752	0,467	0,940	1,621	0,131	0,990	1,753	0,105
Meslek	-0,075	0,713	0,489	-0,001	-0,006	0,995	-0,038	-0,220	0,829
Eğitim Düzeyi	0,154	0,791	0,444	0,663	1,998	0,069	0,443	1,372	0,195
Çalışma Süresi	-0,002	-0,006	0,995	0,241	0,591	0,566	0,420	1,056	0,312
	R ² =0,421 F=1,248 P=0,351			R ² =0,342 F=0,893 P=0,541			R ² =0,384 F=1,069 P=0,438		

Aşağıda Tablo 20’de görüldüğü üzere demografik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizin sonucunda bağlılığın alt boyutlarının hiçbirisinin de cinsiyet ve eğitim düzeyi ile doğrusal bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Medeni durumun devamlılık bağlılığına, mesleğin ise duygusal bağlılığa nispeten küçük bir etkisinin olduğunu söylemek ise mümkündür. Yaşa bakıldığında ise duygusal ve normatif bağlılık ile doğrusal ilişkisi olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında ise üç bağlılık türü ile de ilişki saptanmıştır.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık ve Demografik Regresyon Analizi

	Duygusal Bağlılık			Devamlılık Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	B	t	Sig	B	t	Sig	B	t	Sig
Cinsiyet	0,101	0,725	0,469	0,122	1,066	0,288	0,216	1,771	0,078
Yaş	0,377	2,301	0,022	0,075	0,558	0,577	0,389	2,722	0,007
Medeni Durum	-0,100	-0,741	0,460	0,200	1,812	0,071	0,077	0,647	0,519
Meslek	0,170	1,795	0,074	-0,035	-0,456	0,649	0,043	0,516	0,607
Eğitim Düzeyi	-0,065	-0,740	0,460	-0,048	-0,679	0,498	-0,028	-0,366	0,714
Çalışma Süresi	-0,130	-1,963	0,051	0,112	2,067	0,040	-0,116	-1,993	0,048
	R ² =0,063 F=2,405 P=0,029			R ² =0,037 F=1,357 P=0,233			R ² =0,061 F=2,316 P=0,035		

Durna ve Eren'in 2005 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da aynı şekilde örgütsel bağlılığın cinsiyet ile herhangi bir anlamlı ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaşa bakıldığında, yine bu çalışma ile aynı sonuca ulaşılmıştır. Duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkisi varken, devamlılık bağı ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı saptanmıştır. Medeni durum için bakıldığında ise bu çalışmada nispeten sadece devamlılık bağlılığı ile küçük bir ilişki içerisinde; onların çalışmasında ise duygusal ve normatif bağlılık ile ilişki içerisinde iken devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süreleri ve bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında; bu çalışmada bağlılığın her alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde, onların çalışmasında ise duygusal ve normatif bağlılık ile ilişki içerisinde iken devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişki içerisinde olmadığı saptanmıştır.

Tablo 21: Ki-Kare Testi Yaş Analizi

	20-39 Yaş Arası Y Kuşağı (N:159)	40-55 Yaş Arası X Kuşağı (N: 62)	X ² (Chi-Square)	P
	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.		
Otokratik	3,3761 ± 0,510	3,5242 ± 0,60	36,350	0,163
Demokratik	3,2138 ± 1,000	3,1323 ± 1,07	57,752	0,034
Serbesti Sağlayan	3,3472 ± 1,050	3,1306 ± 1,00	38,721	0,437
Duygusal	3,2767 ± 1,06	3,5484 ± 0,93	29,980	0,150
Devamlılık	3,2683 ± 0,81	3,3710 ± 0,86	23,633	0,424
Normatif	2,9476 ± 0,96	3,2070 ± 0,69	27,270	0,245

Tablo 21’de görüldüğü gibi X ve Y kuşaklarının liderlik davranış tarzları ve örgütlerine olan bağlılığı ki kare testi ile analiz edilmiştir. Liderlik davranış tarzlarından olan otokratik ve serbesti sağlayanın X ve Y kuşaklarında arasında herhangi bir fark görülmezken, demokratikte ise fark bulunmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde; Y kuşağının X kuşağına nazaran demokratik bir liderlik davranışını daha fazla önemsendiği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile incelendiğinde ise herhangi bir fark görülmemiştir.

- **H3: Kurum yöneticilerinin sergilemiş oldukları tam serbesti sağlayan liderlik davranışları ile X kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arasında bir ilişki yoktur.**

Tablo 16’daki regresyon analizinde görüldüğü üzere serbesti sağlayan liderlerin çalışanlarının örgütlerine duygusal ve normatif bağlılık ile ilişki içerisinde iken devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Tablo 21’deki ki kare testi incelendiğinde ise X ve Y kuşağı arasında tam serbesti sağlayan liderlik davranışlarını tercih etmesi hususunda herhangi bir fark olmadığı görülmektedir. Bu duruma göre yapılan araştırmanın **(H3) hipotezi kabul edilmiştir.**

- **H4: Kurum yöneticilerinin sergilemiş oldukları tam serbesti sağlayan liderlik davranışları ile X kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.**

H4 hipotezi için üst tarafta verilen bilgiler doğrultusunda tam serbesti sağlayan liderlik davranışları ile X kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arasında herhangi bir ilişki çıkmadığından dolayı **(H4) hipotezi reddedilmiştir.**

- **H5: Kurum yöneticilerin sergilemiş oldukları demokratik tipte liderlik davranışları ile Y kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arasında doğrusal bir ilişki yoktur.**

Kurum yöneticilerinin sergilemiş oldukları demokratik tipte liderlik tarzları, Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Tablo 16'daki regresyon analizi incelendiğinde demokratik yönetimin duygusal ve normatif bağlılıkla ilişki içerisinde iken devamlılık bağlılığı ile ilişkisi olmadığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise bu ikisi arasında ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 21'deki ki kare testi incelendiğinde ise X ve Y kuşaklarının demokratik tipte liderlik davranışlarını tercih etmesi arasında fark olduğunu, ortalamalar incelendiğinde ise Y kuşağının 3,2138 ve X kuşağının ise 3,1323 olduğu görülmektedir. Dolayısı ile Y kuşağının bu liderlik tipini daha fazla önemseydiğini söylemek mümkündür. Buna göre **(H5) hipotezi reddedilmiştir.**

- **H6: Kurum yöneticilerin sergilemiş demokratik tipte liderlik davranışları ile Y kuşağı çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arasında doğrusal bir ilişki vardır.**

H6 hipotezi için üst tarafta verilen bilgiler doğrultusunda demokratik tipte liderlik davranış tarzları ile Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğundan dolayı **(H6) hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 22: Ki-Kare Testi Cinsiyet Analizi

	Kadın (N:93)	Erkek (N: 128)	X ² (Chi-Square)	P
	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.		
Otokratik	3,4280 ± 0,50	3,4102 ± 0,570	27,391	0,551
Demokratik	3,1151 ± 1,07	3,2461 ± 0,980	48,211	0,175
Serbesti Sağlayan	3,2237 ± 0,99	3,3320 ± 1,07	31,903	0,746
Duygusal	3,2688 ± 1,12	3,4141 ± 0,95	24,710	0,365
Devamlılık	3,2258 ± 0,88	3,3490 ± 0,78	28,827	0,186
Normatif	2,8925 ± 0,91	3,1133 ± 0,88	29,952	0,151

Tablo 22’de cinsiyet ile liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki uygulanan ki kare testinde, kadın ve erkek arasında herhangi bir anlamlı fark çıkmamıştır. Literatürde, kadınların erkeklere nazaran örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Bunun sebep olarak, kadınların örgüt içerisindeki konumlarına gelebilmek için daha fazla çaba sarf ettikleri ve engel aştıkları gösterilmektedir. Zajac ve Mathieu ise eskilere dayanan bu görüşün tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini söylemektedir. Bilim insanları meta analiz bulgularını esas aldığı anda, cinsiyetin bağlılık ile arasında aslında anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna varmışlardır.

Tablo 23: Ki-Kare Testi Medeni Durum Analizi

	Evli (N:124)	Bekar (N: 90)	Dul/Boşanmış (N: 7)	X ² (Chi-Square)	P
	Ort. ± S.S.	Ort ± S.S.	Ort. ± S.S.		
Otokratik	3,3976 ± 0,59	3,4244 ± 0,49	3,6857 ± 0,29	44,649	0,901
Demokratik	3,0790 ± 1,04	3,3744 ± 0,96	2,8143 ± 1,30	85,882	0,306
Serbesti Sağlayan	3,1492 ± 0,98	3,5078 ± 1,07	2,8714 ± 1,12	82,781	0,278
Duygusal	3,3925 ± 0,97	3,2759 ± 1,08	3,6429 ± 1,40	42,021	0,640
Devamlılık	3,2581 ± 0,86	3,3296 ± 0,79	3,5714 ± 0,79	35,984	0,856
Normatif	2,9772 ± 0,87	3,0759 ± 0,94	3,0714 ± 0,88	52,174	0,246

Tablo 23’de medeni durum ile liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki uygulanan ki kare testinde, evli, bekâr ve dul/boşanmış arasında herhangi bir anlamlı fark çıkmamıştır. Muhammed Öztürk’ün “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının

Örgütsel Bağlılık Düzeyleri(Kırklareli Örneği)” isimli yüksek lisans tez çalışmasında ise evli ve bekârların, duygusal ve devamlılık bağlılığı ile arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Durna ve Eren’in 2005’de gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada, evlilerin bekârlara oranla daha fazla örgütsel bağlılıkları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 24: Ki-Kare Testi Mesleki Durum Analizi

	Doktor (N: 11)	Hemşire Ebe (N: 23)	Teknisyen Tekniker (N: 134)	Yardımcı Personel (N: 40)	Diğer (N: 13)	X ² (Chi- Square)	P
	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.		
Otokratik	3,5818±- 0,64	3,6000 ± 0,47	3,3291 ± 0,53	3,5525 ± 0,56	3,4538 ± 0,49	101,431	0,830
Demokratik	3,2364 ± 1,18	3,4957 ± 0,83	3,1030 ± 1,01	3,2200 ± 1,08	3,4308 ± 1,06	171,841	0,247
Serbesti Sağlayan	2,8091 ± 1,02	3,5652 ± 0,85	3,2239 ± 1,06	3,3950 ± 1,04	3,5077 ± 1,02	164,642	0,228
Duygusal	3,2727 ± 1,37	2,9493 ± 1,11	3,3010 ± 0,99	3,7500 ± 0,96	3,4487 ± 0,93	93,269	0,443
Devamlılık	3,5909 ± 0,84	3,0870 ± 0,83	3,2624 ± 0,85	3,5125 ± 0,72	3,1154 ± 0,82	111,113	0,085
Normatif	3,2121 ± 0,98	2,7899 ± 0,89	2,9751 ± 0,84	3,2833 ± 0,99	2,9231 ± 1,00	97,659	0,324

Tablo 24’de mesleki durum ile liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki uygulanan ki kare testinde; doktor, hemşire/ebe, teknisyen/tekniker, yardımcı personel ve diğer arasında herhangi bir anlamlı fark çıkmamıştır.

SONUÇ

Çalışma hayatında liderlik, Türkiye’de özellikle son 30 yıldır üzerinde çalışılan bir kavramdır ancak halen daha tam olarak açıklanamamış ve fikir birliği sağlanamamıştır. Liderlik, bağımlı ve bağımsız değişken olmak üzere birçok çalışmaya dâhil olmakta ve gizemini sürdürmeye devam etmektedir. Bu bağlamda çalışma, liderlik davranış tarzlarının kuşaklar ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyerek bu belirsizliğin giderilmesinde yardımcı bir kaynak olmayı hedeflemektedir.

Yapılan araştırmaya bakıldığında anketin yaklaşık %28’ini X kuşağı, %70 gibi bir rakamını ise Y kuşağının oluşturduğu görülmektedir. Oran, Y kuşağının çok iyi anlaşılması gerektiğini göstermektedir. X ve Y kuşakları iş hayatında birtakım benzerlik ve farklılıklara sahiptirler. X kuşağı, aşırı derecede detaycı ve müdahaleci yönetim tarzından hoşlanmamaktadır. Yönetici, bu kuşak ile çalışırken kendi kendini yönetme ve bağımsız çalışma gibi imkânlar sağlamalıdır. Ünvandan ziyade iş sorumluluğunu önemseyen X kuşağı, otoriteye karşı esnek olmasına karşın genel olarak güç yapılarından hoşlanmamaktadır. Daha genç olan Y kuşağı ise emir ve hiyerarşiden hoşlanmaz, otoriteye karşıdır ve demokratik tipte liderlik davranışını önemsemektedir. Eğitimi iş hayatının anahtarı olarak gören Y kuşağı, yöneticinin demokratik tipte bir liderlik davranışı sergilemesi ile kendini kanıtlama fırsatını yakalayabilir. Bu durumun gerçekleşmesi ile kıdem, övgü gibi manevi doyumu artıran durumlar Y kuşağının duygusal ve normatif bağlılığını da pozitif yönde etkileyecektir.

Analiz sonuçları, Bağcılar Eğitim Araştırma Hastanesi’nde çalışan bireylerin yöneticisinin otokratik, demokratik ve serbesti sağlayan olarak algılamasının örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Hastanede ki yöneticilerin otokratik liderlik davranışı, çalışanların sadece duygusal bağlılığına etki ederken demokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik davranışları ise hem duygusal hem de normatif bağlılıklarına etki ettiği görülmektedir. Çalışma, liderlik davranış tarzlarının devamlılık bağlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Liderlik davranış tarzları ve kuşaklar arasında ki kare testi

uygulandığında, otokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık çıkmazken Y Kuşağı'nın demokratik liderlik tipini daha fazla önemseydiği sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal ve normatif bağlılığı kuvvetli olan personel örgütün sahip olduğu amaç, değer ve hedefleri benimseyerek örgütte üyeliğini devam ettirmek ister. Hastanede görev yapan yöneticilerin demokratik ve serbestlik sağlayan liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların bu istikametteki beklentilerini karşılamaşının yanı sıra gerçeğe uygun hedefler belirleme açısından da büyük önem arz etmektedir. Demokratik ve serbesti sağlayan liderlik davranış tarzlarının personelin duygusal ve normatif bağlılığa olan pozitif etkisi, bu bağlamda anlamlı bir bulgudur. Demokratik ve serbesti sağlayan liderlik davranış tarzları arasındaki ilişkinin sonucu, serbesti sağlayan liderliğin duygusal ve normatif bağlılıklarının demokratik tipteki liderlikten daha yüksek olduğu şeklindedir. Çalışan bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının artması, onların örgütleri ile özdeşleşmesi ölçüsünde artmakta ve personel performansının artmasını sağlamaktadır.

Analiz, otokratik tipte liderlik davranışının sadece duygusal bağlılık ile ilişkisi olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu değer, diğer iki liderlik tipine göre daha düşük düzeydedir. Devamlılık bağlılığı için analiz sonucu, liderlik davranış tarzlarının hiçbirisi ile ilişki içerisinde olmadığını göstermektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışan bireylerin örgütlerinden ayrıldıklarında getireceği mali olumsuzlukları dikkate alarak işlerine mecburi olarak devam etmesi olarak ifade edilebilir. Araştırmanın yapıldığı yerin kamu hastanesi olması ve burada çalışanların memur olması, onların işten atılma ihtimalini çok küçük bir düzeye düşürmektedir. Bu sebepten dolayı liderlik ve devamlılık bağlılığı arasında ilişki çıkmadığı düşünülmektedir.

Liderlik davranış tarzlarının demografik değişkenler ile ilişkisi incelenmiştir. Çıkan sonuç, otokratik tipte liderliğin cinsiyet ve demokratik tipte liderliğin ise eğitim ile düşük düzeyde ilişkisi olduğu şeklindedir. Anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için ki kare testi uygulanmıştır ve elde edilen sonuç; otokratik tipte liderliğin

cinsiyet, demokratik tipte liderliğin ise eğitim düzeyi ile arasında herhangi anlamlı bir farkın çıkmadığı şeklindedir.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkların demografik değişkenler ile ilişkisini saptamak için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç, yaşın duygusal ve normatif bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu yönündedir. Yaş arttıkça iş bulma ve eğitim imkânı olanaklarının azalması, bağlılığın artmasında önemli bir faktördür. Bu bağlamda çalışmada elde edilen sonuçlar anlamlı bir bulgudur. Devamlılık bağlılığı ile medeni durum arasında ise düşük düzeyde bir ilişki çıktığını söylemek mümkündür. Literatürdeki çalışmalar, genel olarak ekonomik kaygılardan dolayı evlilerin bekârlara nazaran örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu çalışmaya uygulanan ki kare testi sonucu, evli ve bekâr arasında böyle anlamlı bir farkın olmadığı şeklindedir. Çalışma süresi ile ilişkisinin sonucuna bakıldığında bağlılığın alt boyutlarının hepsi ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Çalışma süresindeki genel görüş, çalışma zamanının artması ile birlikte personelin gösterdiği çaba ve yatırımlarının artacağıdır. Bu artış, beraberinde örgüte olan bağlılığın artmasına da neden olmaktadır. Bu bağlamda elde edilen sonuç anlamlı bir bulgudur.

Örgütlerin duygusal ve normatif bağlılığının yüksek düzeyde olmasını hedeflemesi ve gerçekleştirmesi, çalışan bireylerin örgüt içerisinde daha etkin ve verimli çalışarak işlerindeki performanslarında hissedilir derecede artış olmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgüt içerisindeki işten ayrılma oranını azaltarak personel devir maliyetlerini azaltacaktır. Sonuç olarak, yöneticinin demokratik veya serbesti sağlayan davranış tarzlarını sergilemesi, iş hayatının özellikle büyük kısmını oluşturan X ve Y kuşaklarının duygusal ve normatif bağlılıklarının artmasında önemli ölçüde fayda sağlayacağı saptanmıştır.

KAYNAKÇA

Akdemir, Ali, Gönül Konakay,
Harun Demirkaya:

“Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C: 2, S: 2, 2013, s.s. 11-42.

Alkın, Mevlüt Cengiz:

“Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Allen, Natalie J., John P.
Meyer:

“Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 49, No: 3, 1996, p.p. 252-276.

Darlene Andert:

“Alternating Leadership as a Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials”, **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, Vol: 8, No: 4, 2011, p.p. 67-83.

Arıkan, Semra:

“Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: 19, S: 1, 2001, s.s. 231-257.

Atatürk Araştırma Merkezi
Başkanlığı:

“Atatürk’ün Önderlik Modeli”, (Çevrimiçi), <http://www.atam.gov.tr/dergi/sayi-23/fiedlerin-durumsal-onderlik-modeli-acisindan-ataturkun-onderliginin-degerlendirilmesi>, 12.03.2019.

Ather, Syed Mohammad, Farid
Ahammad Sobhani:

“Managerial Leadership: An Islamic Perspective”, **Iiuc Studies**, Vol: 4, 2007, p.p. 7-24.

- Bakan, İsmail: “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 10, S: 14, 2008, s. 13-40.
- Balekoğlu, Feriha: “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.
- Barbuto Jr, John E.: “Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol: 11, No: 4, 2005, p.p. 26-40
- Bass, Bernard M.: “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol: 8, No: 1, p.p. 9-32.
- Başol, Oğuz, Gülşen Çetin Aydın: “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Vol: 4, No: 4, 2015, p.p. 1-15.
- Bayram, Levent: “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, S: 59, 2005, s.s. 125-139.
- Berkup, Sezin Baysal: “Working With Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol: 5, No: 19, 2014, p.p. 218-229.
- Bhatti, Nadeem, Ghulam Murtaza Maitlo, Naveed Shaikh, Muhammad Aamir Hashmi, Faiz. M. Shaikh: “The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction”, **International Business Research**, Vol: 5, No: 2, 2012, p.p. 192-201.

- Bilgiç, Hasan Fikri: “Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, C: 2, S: 3, s.s. 35-49.
- Bilginoğlu, Barış: “Mühendislik Mesleğinin Profesyonelleşme Düzeyi ve Mühendisler İçin Y Teorisi Varsayımlarının Geçerliliği”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Bolden, Richard, J. Gosling, A. Marturano P. Dennison: “A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks”, **Edited Version of a Report For Chase Consulting And The Management Standards Centre**, 2003.
- Bono, Joyce E., Timothy A. Judge: “Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 89, No: 5, 2004, p.p. 901-910.
- Bozdoğan, Kerem, Mesut Sağnak: “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C: 11, S: 1, 2011, s.s. 137-146.
- Bursalıoğlu, Ziya: “Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C: 24, S: 2, 1991, s.s. 669-675.
- Christensen, Scott S., Barbara L. Wilson, Linda S. Edelman: “Can I Relate? A Review and Guide for Nurse Managers in Leading Generations”, **Journal of Nursing Management**, DOI: 10.1111, jonm.12601, 2018, p.p. 1-7.
- Cuadrado, Isabel, M. Navas, F. Molero, E. Ferrer, J. F. Morales: “Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates’ Sex and Type of Organization”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol: 42, No: 12, 2012, p.p. 3083-3113.
- Çağırın, Sinan: “Vizyon İnsanı Olmak”, (Çevrimiçi), <http://blog.milliyet.com.tr/vizyon-insani-olmak--/Blog/?BlogNo=5136>, 27.11.2018.

- Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak: “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: 18, S: 2, 2003, s.s. 83-98.
- Çekmecelioğlu, Hülya: “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C: 8, S: 2, 2006, s.s. 153-168.
- Çelik, Vehbi: “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C: 16, S: 16, 2014, s.s. 423-442.
- Çetin, Canan: **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**, C: 55, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009
- Çetin, Canan, Serol Karalar: “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: 14, S: 28, 2016, s.s. 157-197.
- Çetin, Nesrin Gökben, Ertan Beceren: “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 3, S: 5, 2007, s.s. 110-132.
- Çırpan, Hüseyin: “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Çöl, Güner, Hasan Gül: “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 19, S: 1, 2010, s.s. 291-306.
- Dalay, İsmail: “Yönetim ve Yönetici”, (Çevrimiçi), http://ismaildalay.blogspot.com/2015_02_01_archive.html, 04.11.2018.

- Değirmenci, Hikmet Can: **21'inci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası**, 1. Bs., Bilge Karınca Yayınları, 2012.
- Demircioğlu, Emre Can: “Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açından Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: 1, S: 1, 2015, s.s. 53-69.
- Dikmen Ada, Banu: “Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- Djamasbi, Soussan, Marisa Siegel, Tom Tullis: “Generation Y, Web Design, and Eye Tracking”, **International Journal of Human-Computer Studies**, Vol: 68, No: 5, 2010, p.p. 307-323.
- Durna, Ufuk, Veysel Eren: “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C: 6, S: 2, 2005, s.s. 210-219.
- Dwivedi, R. S.: “Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl.”, **The Journal of Business Perspective**, Vol: 10, No: 3, 2006, p.p. 11-21.
- Eğitim Yönetimi: “Yöneticilik ve Liderlik”, (Çevrimiçi), <https://egitimyonetimi.org/yoneticilik-ve-liderlik/>, 03.04.2019.
- Eraslan, Levent: “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C: 1, S: 2, 2006, s.s. 1-32.
- Erdoğan, İrfan: “Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma”, **Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, C: 3, S: 1, 2006, s.s. 103-118.
- Eren, Handan, Meltem Demirgöz Bal: “Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, C: 2, S: 1, 2015, s.s. 44-50.
- Gedik, Aytaç, Mehmet Üstüner: “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”, **e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, C: 8, S: 2, 2017, s.s. 41-57.

- Ghasabeh, Mostafa Sayyadi, Claudine Soosay, Carmen Reaiche: "The Emerging Role of Transformational Leadership", **The Journal of Developing Areas**, Vol: 49, No: 6, 2015, p.p. 459-467.
- Gibson, Jane Whitney, Regina A. Greenwood, Edward F. Murphy Jr: "Generational Differences in The Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs", **Journal of Diversity Management**, Vol: 4, No: 3, 2009, p.p. 1-8.
- Goff, Donald Gary: "What Do We Know About Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory", **Hillsborough Community College**, Florida, 2003.
- Gordon, Rachel Singer: **The Nextgen Librarian's Survival Guide**, New Jersey, Information Today, 2006.
- Gökmen, Aytaç: "Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: 2, S: 2, 2010, s.s. 11-17.
- Göksel, Aykut, Güliden Güneş: "Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: 19, S: 3, 2017, s.s. 807-828.
- Gursoy, Dogan, Thomas A. Maier, Christina G. Chi: "Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce", **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 27, No: 3, 2008, p.p. 448-458.
- Güleryüz, Evrim, Orhan Aydın: "Örgütsel Özdeşim ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri Bağlamında Karşılaştırılması", **Türk Psikolojisi Dergisi**, C: 30, Sa: 75, 2015, s.s. 18-31.
- Güllüoğlu, Özlem: **Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, 1. Bs., Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 2011.

- Gümüşeli, Ali İlker: “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, S: 28, 2001, s.s. 531-548.
- Günay, Erol: “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Günel, Deniz: “İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Halis, Muhsin, Özlem Yaşar Uğurlu: “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C: 10, S: 2, 2008, s.s. 101-123.
- Hartijasti, Yanki, Nur Fathonah: “Cyberloafing Across Generation X and Y in Indonesia”, **Journal of Information Technology Applications & Management**, Vol: 21, No: 1, 2014, p.p. 1-16.
- Henden, Rıfkı: “Yükseköğretimde Yöneticilik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 1, Sayı: 1, 1995, s.s. 71-76.
- Hill, Walter: “A Situational Approach to Leadership Effectiveness”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 53, No: 6, 1969, p.p. 513-517.
- House, Robert J.: “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, **Faculty of Management Studies University Of Toronto**, 1976, p.p. 1-38.
- Iqbal, N., S. Anwar, N. Haider: “Effect of Leadership Style on Employee Performance”, **Arabian Journal Of Business And Management Review**, Vol: 5, No: 5, 2015, p.p. 1-6.
- Jing, Fenwick Feng, Gayle C. Avery: “Missing Links in Understanding The Relationship Between Leadership and Organizational Performance”, **International Business and Economics Research Journal**,

Vol: 7, No: 5, 2008, p.p. 67-78.

Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo:

“Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 89, No: 5, 2004, p.p. 755-768.

Karahan, Atilla:

“Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 10, S: 3, 2008, s.s. 232-246.

Kaya, Nihat, Seçil Selçuk:

“Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C: 8, S: 2, 2007, s.s. 175-190.

Kayacan, Emir:

“X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Keleş, Hatice Necla:

“Y kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: 3, S: 2, 2015, s.s. 129-139.

Kılınç, Mustafa:

Etkin Liderlik, 1. Bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2009.

Kılınç, Sevda Kangal:

“Liderlik Modelleri”, (Çevrimiçi), <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>, 16.12.2018.

Kırali, Murat:

“Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde Bir Alan Araştırması”, **Basılmamış Tezsiz Yüksek Lisans**, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2013.

Koçel, Tamer:

İşletme Yöneticiliği, 15. Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2014.

Koyuncu, Erol, Atilla Elçi:

“İlçe Belediye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Aksaray İli Örneği”, **International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries Dergisi**, C: 2, S: 2, 2018, s.s. 64-73.

- Küçüközkan, Yasemin: “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: 1, S: 2, 2015, s.s. 87-115.
- Lehto, Xinran Y., SooCheong (Shawn) Jang, Francis T. Achana, Joseph T. O’Leary: “Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and The Silent Generation”, **Journal of Vacation Marketing**, Vol: 14, No: 3, 2008, p.p. 237-252.
- Taylor, Colette M., Casey J. Cornelius, Kate Colvin: “Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 35, No: 6, 2014, p.p. 566-583.
- Machin, M. Anthony, Gerard J. Fogarty, Steven F. Bannon: “Predicting Employees' Commitment to and Support for Organisational Change”, **The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology**, Vol: 2, 2009, p.p. 10-18.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen: “Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 69, No: 3, 1984, p.p. 372-378.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen: “A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol: 1, No: 1, 1991, p.p. 61-89.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky: “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 61, No:1, 2002, p.p. 20-52.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter: “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 14, No: 2, 1979, p.p. 224-247.
- Nigmetullina, Körkem: “Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, 2011.

- Ogurlu, Üzeyir: “Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekâlı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Oktay, Ercan, Hasan Gül: “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’ nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S: 10, 2003, s.s. 403-428.
- Omolayo, Bunmi: “Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria”, **Bangladesh E-Journal Of Sociology**, Vol: 4, No: 2, 2007, p.p. 30-37.
- Osmay, Nüvit: **İnsan Mühendisliği**, 22. Bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2013.
- Önen, S. Mustafa, Hasibe Gül Kanayran: “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 5, S: 2, 2015, s.s. 43-64.
- Özdevecioğlu, Mahmut: “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: 18, S: 2, 2003, s.s. 113-130.
- Özgözü, Serdal, Esen Altunay: “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 14, S: 4, 2016, s.s. 259-294.
- Pazarbaş, Murat: “Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

- Peker, Sevinç, Yusuf İnandı, Fahrettin Gılıç: “The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer”, **European Journal of Contemporary Education**, Vol: 7, No: 1, 2018, p.p. 150-164.
- Rast, David E., Michael A. Hogg, Steffen R. Giessner: “Self-Uncertainty and Support for Autocratic Leadership”, **Self and Identify**, Vol: 12, No: 6, 2013, p.p. 635-649.
- Ray, Sarbapriya, Ishita Aditya Ray: “Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues and Perception With Reference to India’s Freedom Movement”, **Afro Asian Journal of Social Sciences**, Vol: 3, No: 3.1, 2012, p.p. 1-26.
- Rowe, W. Glenn: “Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership”, **Academy of Management Perspectives**, Vol: 15, No: 1, 2001, p.p. 81-94.
- Schriesheim, Chester Mary Ann Von Glinow: “The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis”, **Academy of Management Journal**, Vol: 20, No: 3, 1977, p.p. 398-405.
- Seniorliving: “The Baby Boomer Generation”, (Çevrimiçi), <https://www.seniorliving.org/guides/baby-boomers/>, 26.12.2018.
- Sezen, Namık Kemal: “İş başarısında kuşak farkı”, (Çevrimiçi), <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 05.11.2018.
- Shanmugam, Menaha, R. D. G. Amaratunga, R. P. Haigh: “Leadership Styles: Gender Similarities, Differences and Perceptions”, **Research Institute for the Built and Human Environment, University of Salford**, 2007.
- Sığrı, Ünsal: “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 7, S: 2, 2007, s.s. 261-278.

- Singh, A. P., Jianguanglung Dangmei: "Understanding the Generation Z: The Future Workforce", **South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, Vol: 3, No: 3, 2016.
- Spiro, Cara: "Generation Y in the Workplace", **Defense AT&I**, Vol: 35, No: 6, 2006, p.p. 16-19.
- Sujansky, Joanne, Jan Ferri-Reed: **Keeping The Millennials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation-And What to Do About it**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2009.
- Sullivan, Eleanor J., Gayle Garland: **Practical Leadership And Management in Nursing**, 8. Bs, Pearson Education, 2010.
- Şafaklı, Okan Veli: "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C: 6, S: 1, 2005, s.s. 132-143.
- Şahin, Ali, Yasin Taşpınar, Kemalettin Eryeşil, Erhan Örselli: "Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, C: 18, S: 2, 2015, s.s. 73-96.
- Şahin, Faruk: "The Mediating Effect of Leader-Member Exchange on The Relationship Between Theory X and Y Management Styles and Affective Commitment: A Multilevel Analysis", **Journal of Management & Organization**, Vol: 18, No: 2, 2012, p.p. 159-174.
- Şahin, Levent: "Liderlik", (Çevrimiçi), <http://www.profdreventsahin.com/liderlik>, 08.12.2018.
- Şahin, Levent: "Çalışma Hayatı ve Kuşaklar", (Çevrimiçi), <http://www.profdreventsahin.com/yeni-dunya-duzeni-ve-gelecegin-haritasi-konferanslari.html>, 05.01.2019.
- Şahinkaya, Burcu: "Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

- Şengül Doğan, Ebru: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2013.
- Taslak, Soner: “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S: 31, 2008, s.s. 121-144.
- Taş, H. Yunus, Mehmet Demirdöğmez, Mahmut Küçükkoğlu: “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, C: 7, S: 13, 2017, s.s. 1033-1048.
- Teke, Ahmet: “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Tekin, Ömer Akgün, Murat Baş, Atilla Gökdemir: “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C: 7, S: 14, 2016, s.s. 81-91.
- Tengilimoğlu, Dilaver: “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 4, S: 14, 2005, s.s. 1-16.
- Torun, Yasemin, Canan Çetin: “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”, **İş ve İnsan Dergisi**, C: 2, S: 2, 2015, s.s. 137-146.
- Türk Dil Kurumu (Çevrimiçi), <http://www.tdk.gov.tr>, 04.11.2018.
- Uğur, Sevtap Sarıoğlu, Uğur Uğur: “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: 6, S: 1, 2014, s.s. 122-136.
- Uğurluoğlu, Özgür, Yusuf Çelik: “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C: 12, S: 2, 2009, s.s. 122-156.

- Uslu, Yeter Demir: “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C: 11, S: 22, 2011, s.s. 419-444.
- Uygur, Akyay: “Örgütsel Bağlılık İle İşğören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakóltesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007, s.s. 71-85.
- Verywellmind: “Autocratic Leadership”, (Çevrimiçi), <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>, 19.12.2018.
- Vroom, Victor H., Arthur G. Jago: “The Role of The Situation in Leadership”, **American Psychologist**, Vol: 62, No: 1, 2007, p.p. 17-24.
- Yekeler, Kasım: “Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Yıldırım, Ali: “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Yıldız, Tayfun, Zafer Aykanat: “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C: 11, S: 2, 2016, s.s. 198-228.
- Yu, Hui-Chun, Peter Miller, “Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 26, No: 1, 2005, p.p. 35-50.
- Yukl, Gary: “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, **Journal of Management**, Vol: 15, No: 2, 1989, p.p. 251-289.

- Yurt, Onur: “Taekwondo Antrenörlerinin Liderlik Tarzları”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- Yücel, İlhami, Daimi Koçak: **Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2016.
- Yüceler, Aydan: “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S: 22, 2009, s.s. 445-458.
- Yüksekbilgili, Zeki: “Türk Tipi Y Kuşağı”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 12, S: 45, 2013, s.s. 342-353.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıda göreceğiniz anket formu, Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev alan farklı yaş gruplarının örgütsel bağlılık ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yürütülen bir bilimsel çalışmada veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlere sorulan soruları değerlendirirken vereceğiniz samimi cevaplar, çalışmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde fayda sağlayacaktır. O yüzden lütfen her bir soruyu dikkatle okuyarak içtenlikle cevaplayınız.

Dolduracağınız anket formunda adınız ve soyadınız ile alakalı herhangi bir bilgi istenmeyecektir. O nedenle lütfen anket formunun herhangi bir kısmını bilgilerinizi yazmayınız. Bu çalışmadan elde edilen bilgiler tamamı ile araştırma için kullanılacak ve kesinlikle hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Anketlerde verilen cevaplar, teker teker değil bir bütün halinde değerlendirilecektir. Yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkürlerimi sunar, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

BİREYSEL VE İŞ ÖZELLİKLERİ

1.Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

2.Yaş Aralığınız

- 19 ve daha az
- 20-39 arası
- 40-55 arası
- 55 ve üstü

3.Medeni Durumunuz

- Evli
- Bekâr
- Dul/Boşanmış

4.Sağlık Kurumundaki Göreviniz

- Doktor
- Hemşire/Ebe
- Teknisyen/Tekniker (Laboratuar, Radyoloji, Radyoterapi, Anestezi, Diyaliz, Tıbbi Sekreter vb.)
.....(Meslek Grubunuzu Lütfen Belirtiniz)
- Yardımcı Personel (Temizlik Görevlisi, Hasta Karşılama, Şoför, Bilgi İşlem Görevlisi, Biyomedikal Görevlisi, Güvenlik Görevlisi vb.)
- Diğer(Meslek Grubunuzu Lütfen Belirtiniz)

5.Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Lise
- Ön lisans/Yüksekokul
- Lisans/Fakülte
- Yüksek lisans/Doktora

6.Kurumda Çalışma Süreniz

- 0-3 Yıl
- 4-7 Yıl
- 8-11 Yıl
- 12 Yıl ve daha fazla

7.Yöneticilik göreviniz var mı?

- Evet
- Hayır

8.Yöneticilikteki Kıdem Süreniz (Varsa)

- 0-2 Yıl
- 3-6 Yıl
- 7-10 Yıl
- 11 Yıl ve daha fazla

	Liderlik	Asla	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
	Aşağıda yer alan ifadeler, bağlı olduğunuz yöneticinin davranışları ile ilgili kısımdır. Yöneticinizin gösterdiği davranışlara göre ifadeleri 1' den 5' e kadar seçeneklerden sadece bir tanesini eksiksiz bir şekilde işaretleyiniz.					
1	İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.	1	2	3	4	5
5	Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.	1	2	3	4	5
6	Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticim çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim her zaman, iş yerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dâhil olmasına çalışır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.	1	2	3	4	5
13	Bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, yöneticim, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır	1	2	3	4	5
16	Çalışanların yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.	1	2	3	4	5

17	Yöneticim çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim çalışanların, iş yerindeki problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.	1	2	3	4	5
21	Büyük kararlar alırken yöneticim, biz çalışanlarla daima oylama yapar.	1	2	3	4	5
22	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim bilgi almak için e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim çalışanlarına ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim çalışanların, işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanların işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir.	1	2	3	4	5
27	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.	1	2	3	4	5
28	Yöneticim liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
29	Yöneticim çalışanların kendi örgütsel amaçları için, doğru kararlar alabileceğine inanır.	1	2	3	4	5
30	Yöneticim çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.	1	2	3	4	5

	Örgütsel bağlılık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Aşağıda yer alan ifadeler, çalışmakta olduğunuz kurum hakkındaki düşüncelerinizi belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Kurum hakkındaki hislerinizi göz önünde bulundurarak aşağıdaki her bir ifadeyi eksiksiz bir şekilde katılma derecenizi işaretleyiniz.					
1	Meslek hayatımın kalan kısmını çalıştığım kurumda geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kuruma karşı duygusal bir bağ <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumun benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi <u>görmüyorum</u> .	1	2	3	4	5
7	Şuan bu kurumda çalışmam, bir istek olduğu kadar aynı zamanda gerekliliktir.	1	2	3	4	5
8	İstesem bile şuan çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Şuan çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğe sahibim.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz taraflarından biri uygun alternatif seçeneklerin kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
12	Eğer çalıştığım kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
14	Benim için avantajlı olsa bile çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Buradaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için çalıştığım kurumdan ayrılmam.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5