

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ALGILANAN LİDERLİK STİLİNİN İŞ YAŞAM
KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ: X VE Y KUŞAKLARI
ARASI KARŞILAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali Akın ZENGİN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

ŞUBAT-2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

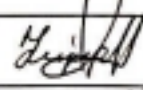
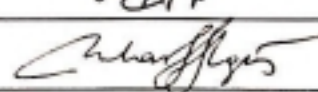

ALGILANAN LİDERLİK STİLİNİN İŞ YAŞAM KALİTESİ
ÜZERİNE ETKİSİ: X VE Y KUŞAKLARI ARASI
KARŞILAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali Akın ZENGİN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 25.02.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Serkan Akgün	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



Ali Akın ZENGİN

25.02.2018

ÖNSÖZ

Araştırma ve tez yazım sürecim boyunca her koşulda benden desteğini esirgemeyen, değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU'na arkadaşça tavrı, aydınlatıcı tavsiyeleri, üstün sabır ve anlayışı sebebiyle teşekkür ederim. Yüksek lisans sürecinin başlangıcından itibaren sonsuz manevi destek sağlayan sevgili eşim İlkim ZENGİN'e, bazen tek başına oynamak zorunda kalmasına rağmen fazla sorun çıkarmayan güzel kızım Nilda ZENGİN'e ve hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen annem Saniye ŞEKER'e, babam Mehmet ZENGİN'e ve ablam Seda ZENGİN KÜÇÜKKINACI'ya teşekkür ediyorum. Anket ve diğer çalışmalarına destek veren değerli çalışma arkadaşlarıma ve zamanlarını ayırarak anketime katılan tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ali Akın ZENGİN

25.02.2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	IV
TABLOLİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
ÖZET.....	VII
SUMMARY.....	VIII
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK	3
1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı	7
1.3. Liderlik Kuramları	9
1.3.1. Özellikler Kuramı	10
1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	11
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	13
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	14
1.3.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Liderlik Araştırmaları.....	15
1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	17
1.3.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	18
1.3.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi	20
1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	21
1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	22
1.3.3.2. Amaç – Yol Teorisi.....	24
1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Teorisi.....	26
1.3.3.4. Vroom- Yetton Durumsal Liderlik Teorisi	28
1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	29
1.4. Liderlik Yaklaşımları	30
1.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	30
1.4.1.1. Otokratik Liderlik	31
1.4.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik	31
1.4.1.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	32
1.4.1.4. Bürokratik Liderlik	33
1.4.1.5. Hümanist Liderlik	33

1.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	34
1.4.2.1. Vizyoner Liderlik.....	34
1.4.2.2. Karizmatik Liderlik.....	35
1.4.2.3. Koç Stili Liderlik	36
1.4.2.4. Hizmetkâr Liderlik.....	37
1.4.2.5. Stratejik Liderlik	37
1.4.2.6. Transaksiyonel (Sürdürücü) Liderlik	39
1.4.2.7. Transformasyonel (Dönüşücü) Liderlik.....	40
BÖLÜM 2: İŞ YAŞAM KALİTESİ	43
2.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Önemi.....	43
2.2. İş Yaşam Kalitesine Etki Eden Faktörler	47
2.2.1. İş Güvenliği ve Sağlıklı Çalışma Koşulları.....	48
2.2.2. İş Tatmini(Doyumu)	49
2.2.3. Yönetici Desteği.....	53
2.2.4. İletişim	53
2.2.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	54
2.2.6. İşten Kaynaklanan Stresle Baş Etme.....	55
2.2.7. Yeterli ve Adil Ücretlendirme.....	56
2.2.8. İş ve İş Dışı Yaşam Arasındaki Denge	57
2.2.9. Kariyer Geliştirme.....	58
2.2.10. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim	58
2.2.11. İş Güvencesi.....	60
2.3. İş Yaşam Kalitesinin Motivasyon Boyutu İle İlgili Başlıca Teoriler.....	60
2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	61
2.3.2. Çift – Faktör (Hijyen- Motivasyon) Teorisi.....	62
2.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	64
2.3.4. ERG Teorisi	64
2.3.5. Vroom’un Bekleyiş (Ümit) Teorisi.....	66
2.3.6. Lawler-Porter’in Beklenti Teorisi	67
2.3.7. Eşitlik ve Adalet Teorisi	68
2.3.8. Amaç Teorisi.....	69
2.4. İş Yaşam Kalitesini Arttırmaya Yönelik Programlar	69
2.4.1. İş Zenginleştirme.....	69
2.4.2. Kalite Çemberleri.....	71

2.4.3. Kendini Yöneten Çalışma Grupları.....	72
2.4.4. Esnek Çalışma Olanakları.....	73
2.4.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	73
2.4.6. İş Yaşam Kalitesi Programlarının Önemi.....	74
BÖLÜM 3: YÖNTEM.....	76
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	76
3.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	77
3.3. Araştırma Metodolojisi.....	79
3.3.1. Ölçeklerin Belirlenmesi.....	79
3.3.2. Evren ve Örneklem.....	80
3.3.3. Araştırma Kısıtları.....	80
3.3.4. Araştırma Hipotezleri.....	81
3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler.....	81
3.4.1. Analiz ve bulgular.....	81
3.4.2. Demografik Özellikler.....	82
3.4.3. Analiz Stratejisi.....	87
3.5. Analiz Modeli.....	88
3.6. Analiz Sonuçları.....	89
3.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar.....	94
BÖLÜM 4: SONUÇ.....	104
EKLER.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	123

KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for Social Sciences for Windows

ANOVA: Varyans Analizi

LPC: Least preferred co-worker

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

IBM: İstatistik Analizi Yazılım Paketi

LİSREL: Linear Structural Relations

RMSEA: Root Mean Square Errors Of Approximation

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 - Kronolojik Olarak Liderlik Tanımları	5
Tablo 2 - Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik	42
Tablo 3 - Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu	63
Tablo 4 - Cronbach's Alpha değeri	77
Tablo 5 - KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	78
Tablo 6 - Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Boyutları.....	79
Tablo 7 - İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Boyutları	80
Tablo 8 - Kuşaklara göre sayısal ve yüzdesel dağılım	82
Tablo 9 - Cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım	82
Tablo 10 - Medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım	83
Tablo 11 - Eğitim düzeyine göre sayısal ve yüzdesel dağılım	83
Tablo 12 - Mesleklere göre sayısal ve yüzdesel dağılım.....	84
Tablo 13 - Mesleki kıdeme göre sayısal ve yüzdesel dağılım.....	84
Tablo 14 - Kuşakların cinsiyete göre dağılımları	85
Tablo 15 - Kuşakların medeni duruma göre dağılımları	85
Tablo 16 - Kuşakların eğitim durumuna göre dağılımları.....	86
Tablo 17 - Kuşakların mesleklere göre dağılımı	86
Tablo 18 - Kuşakların mesleki kıdeme göre dağılımları	87
Tablo 19 - Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri.....	89
Tablo 20 - Algılanan Liderlik Stili Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri	90
Tablo 21 - Bileşenlerin Oransal Veri Tablosu.....	92
Tablo 22 - İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Faktör Yükleri (Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi)	93
Tablo 23 - Cinsiyetin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu.....	95
Tablo 24 - Medeni durumun Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu.....	96
Tablo 25 - Eğitim Düzeyinin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu	97
Tablo 26 - Mesleğin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu.....	98
Tablo 27 - Mesleki kıdemin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu.....	99
Tablo 28 - Ölçekler İçin Normallik Testi.....	100

Tablo 29 - Kuşaklara ilişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları – Y Kuşağındaki Değişkenler Arası İlişkiler	101
Tablo 30 - Kuşaklara ilişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları – X Kuşağında Değişkenler Arası ilişkiler.....	102
Tablo 31 - Araştırma hipotezleri ve sonuçları.....	103



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 - Blake Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	16
Şekil 2 - Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	19
Şekil 3 - Lider ve İzleyicilerin İlişkileri.....	20
Şekil 4 - Liderlik Davranışı	25
Şekil 5 -Liderlik Davranışı İle Astların Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi.....	27
Şekil 6 - Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	29
Şekil 7 - Alderfer'in ERG Teorisi Modeli.....	65
Şekil 8 - Vroom'un Bekleyiş Teorisi	66
Şekil 9 - Çalışma Ortamında Eşitsizlik.....	68
Şekil 10 - Kuşaklar Bazında Liderlik Türleri ve İş Yaşam Stili	88
Şekil 11- Algılanan Liderlik Stili Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu.....	91
Şekil 12- İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu.....	94

Tezin Başlığı: Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma	
Tezin Yazarı: Ali Akın ZENGİN	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU
Kabul Tarihi: 25.02.2018	Sayfa Sayısı: IX(ön kısım) + 119(tez)+ 4(ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Araştırmamızda Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde her türlü kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde sanayi, eğitim, hizmet vb. birçok farklı faaliyet kolunda görev yapan, 1980 öncesi ve sonrası doğmuş 447 aktif çalışanla gerçekleştirilmiş anketlerin değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Bu 447 kişi, hem Algılanan Liderlik Stili Ölçeği hem de İş Yaşam Kalitesi Ölçeği anketlerini eksiksiz olarak yanıtlamıştır. Söz konusu çalışmayı cevaplandıranların demografik ve ekonomik özellikler itibariyle birbirine yakın gelir ve statüye sahip kişiler olması yerine, farklı gelir ve statüye sahip kişiler arasından seçilmesine özen gösterilmiştir.</p> <p>Araştırmada “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire) ile McDonald tarafından geliştirilen “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile çözümlenmiştir. Demografik değişkenler ile algılanan liderlik ve iş yaşam kalitesi arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı, yine yapılan analizlerle ölçülmeye çalışılmıştır.</p> <p>Yapılan analizlerin sonucunda; X ve Y kuşağı olmak üzere iki farklı kuşağa mensup çalışanların demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarına bakılmıştır. Tek yönlü ANOVA sonucunda cinsiyet, medeni durum ile dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili, serbestlik tanıyan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Fakat eğitim düzeyine bakıldığında dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş; ancak serbestlik tanıyan liderlik stili ile eğitim arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Tüm değişkenlerde anlamlı bir farklılık varken, serbestlik tanıyan liderlik stili açısından farklılığın tespit edilmediği durum, mesleğin algılanan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinde de geçerlidir. Verilere mesleki kıdem yönünden bakıldığında ise dönüşümcü liderlik stili, serbestlik tanıyan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi açısından anlamlı farklılık görülmezken, sürdürümcü liderlik stili arasında bir farklılık saptanmıştır.</p> <p>Kuşakların birbirleri ile ilişkilerinin düzeyini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucu X kuşağında dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, sürdürümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki vardır. Y kuşağında ise dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, sürdürümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda H1, H2, H3 ve H5 numaralı hipotezler kabul edilirken, H4 ve H6 numaralı hipotezler reddedilmiştir.</p>	
Anahtar kelimeler: Algılanan liderlik, İş yaşam kalitesi, X kuşağı, Y kuşağı	

Title of the Thesis: The Effects Of Perceived Leadership Style On The Quality Of Work Life A Comparison Between Generation X And Generation Y	
Author: Ali Akin ZENGİN	Supervisor: Asst. Prof. Dr. Zeynep HATİPOĞLU
Date: 25.02.2018	Nu. of pages: IX(pre text) + 119(main body)+ 4(app.)
Department: Business Administration Subfield: Business Administration	
<p>Our study is the result of the questionnaires conducted with 447 employees who are born before and after 1980 and are actively engaged in employment in a wide range of businesses, including banking-finance, education, chemistry, retail, electronic, automotive, tourism, informatics, mining and service sector in Ankara, İstanbul and İzmir. The employees who have been took part in the questionnaires scales on “The Perceived Leadership” and “The Quality of Work Life”. While doing the questionnaire, a particular attention has been paid to select the employees from diverse demographic and economic backgrounds.</p> <p>In the study, Multifactor Leadership Questionnaire and Quality of Work Life Scale, developed by McDonald, have been used. 7 Quality of Work Life variables which were deployed were job stress, salary and benefits, job satisfaction, encouragement level, the use of skills and autonomy, the relations with colleagues, responsibility and action, communication, decision-making and job security. The data collected from the questionnaires have been analyzed through the SPSS program. In addition, the differences between demographic variables along with perceived leadership and the work life quality have been particularly controlled in order to avoid any error.</p> <p>As the result, a comparison has been made to analyze the differences between generations X and Y based on demographic variables. As the result of one – way ANOVA analysis, a significant distinction is not detected between sex, marital status and “transformative leadership style”, “sustainable leadership style”, “laissez-faire leadership style”, and the quality of work life. However, when we have taken into account the educational level of the participants, a significant distinction is detected between education and “transformative leadership style”, “sustainable leadership style” along with the quality of work life even though this sort of distinction has not turned to be the case for “laissez-faire leadership style”. Meaningful there have been meaningful differences among all variables, no serious distinction has been identified between “perceived leadership” and the quality of work life concerning the “laissez-faire leadership style”. A particular difference concerning “sustainable leadership style” is distinguished while this difference has not been applicable for “transformative leadership style”, “laissez-faire leadership style” and the quality of work life.</p> <p>As the result of Pearson's Correlation Analysis, which is used to determine the level of relations between generations, it has been emphasized that concerning generation X there is a meaningful, medium-level relation between “transformative leadership style” and the sense of the quality of work life. While the relation between “sustainable leadership style” and the sense of quality of work life is also determined to be a meaningful, medium-level one, the relation between “laissez-faire leadership style” and the sense of the quality of work life is estimated to be a significant one, yet weakened. In case of the generation Y, it is detected that there is a meaningful, medium-level relation between “transformative leadership style” and the sense of the quality of work life. While the relation between “sustainable leadership style” and the sense of the quality of work life is also determined to be a meaningful, medium-level one, the relation between “laissez-faire leadership style” and the sense of the quality of work life is estimated to be a significant yet weakened one. As the result of the analysis, the hypothesis numbered H1, H2, H3 and H5 is accepted while those numbered H4 and H6 is rejected.</p>	
Key Words: The Perceived Leadership, the quality of work life, Generation X, Generation Y.	

GİRİŞ

Nüfusun artışı ve teknolojinin gelişimi ile birlikte, toplumsal gereksinimlere cevap verme niyetiyle kurulan örgütlerin ve işletmelerin sayısı artmaktadır. Her şeyin kolay ulaşılabilir olduğu, istenen mal ve emele rahatça ulaşılabilen piyasalarda rekabet yaşanmamaktadır; ancak artan işletme sayısı ve nüfusla birlikte rekabet, işletmeler bazında kaçınılmaz bir dinamik olmakta, rekabet ortamı keskinleşmektedir.

Rekabetin gelişmesi ile birlikte temelde hemen herkesin ulaşabildiği teknolojik imkânlar ve emek gücünün yanında, bu birleşimin sonuca etki edebilmesi adına nasıl yönlendirileceği de büyük önem kazanmaktadır. Bu noktada piyasaya mal ve hizmet temini sağlayan işbu organizasyonlarda yönetim aygıtının nasıl işlediği, sonuca doğrudan etki etmektedir. Yani yönetim aygıtının sorunsuz olarak işlediği örgütlerde işletme kaynaklı sıkıntılar diğer işletmelere nazaran çok daha az olmaktadır. Çünkü yönetim aygıtında sıkıntı yaşayan örgütlerde yönetememe probleminin zamanla büyüyeceği bilinen bir gerçektir.

Türk Dil Kurumu'nun tanımında yer aldığı şekliyle yönetim, "Yönetme işi, çekip çevirme, idaredir". (TDK, 2016). İşletmelerin iktisadi hedeflerle kurulması ve kaynaklarının en ideal şekilde sevk ve yönetimi olarak da tanımlanmıştır (Yozgat, 1989, s. 1).

Her örgüt temel hedeflerine ulaşabilmesi ve bu süreçteki işlerin idaresi için bir lidere veya yöneticiye ihtiyaç duyar. Ve örgütün temel bileşenlerinden olan yönetici veya liderde bulunması gereken belli başlı nitelikler vardır: Öncelikle yönetim bir işin sevk ve idaresi iken, yönetici işletmenin ekonomik gidişatından etkilenmeksizin, yönetim sorumluluğunu yüklenen kişidir (Onal, 1993). Liderlik ise statüye bağlı olmayan ikna eden, harekete geçiren, öncülük eden gibi kişisel bir süreç iken; lider ise bu süreçte etkin eylemleri gerçekleştiren yeterliliğe sahip kişi olarak tanımlanmaktadır (Özcan Y.,2006). Ayrıca lider tanımlarına bakıldığında ise birçok yönetici tanımında olduğu gibi, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir kimsenin ya da bir grubun faaliyetlerini yönlendirebilme ve etkileyebilme becerisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

İnsanların uyku ve zorunlu ihtiyaçlar için harcadıkları saatlerin dışında kalan vakitlerinin büyük bir bölümü yaşamlarını idame ettirebilmek için çalışmak zorunda oldukları iş yerlerinde geçmektedir. Ülkemizde emeklilik yaşının erkeklerde 64, kadınlarda ise 58

olduğu dikkate alındığında, 18 yaşında iş hayatına başlamış bir çalışanın emekli olabilmek için neredeyse 40 seneye yakın çalışmak zorunda olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada işgörenlerin, yani çalışanların çalışma ritimlerini ve verimliliklerini doğrudan etkileyen “iş yaşam kalitesi” kavramı büyük önem kazanmaya başlamıştır.

Araştırmamızda X ve Y kuşağı yaş aralığında olan birçok çalışan üzerinde bilimsel geçerliliği kanıtlanmış anketler uygulanmıştır. Yapılan açıklamalardan ve kavram telaffuzlarından yola çıkararak bu anketlerde, çalışanların algıladıkları liderlik stilleri ile iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişki kuşaklar bazında sorgulanmış ve anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışanların işi algılayış biçimleri, iş yaşam kalitesi kavramının çalışma yaşamındaki önemi, iş yaşamına etki eden faktörler, iş yaşam kalitesinin boyutları, kuramları ve sonuçları, algılanan liderlik stiline boyutları ile bir arada ele alınarak ifade edilmiştir. Ankete katılan kişilerin cinsiyeti, yaşi, medeni durumu, çalışma alanı, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdemine göre değerlendirme yapılmıştır.

Aktif olarak çalışma hayatının içinde yer alan farklı kuşaklara ait çalışanların dnşmc, srdrmc ve serbestlik tanıyan liderlik stili algıları kapsamında iş yaşam kaliteleri değerlendirilmiştir. Kuşaklar bazındaki farklılıkların ortaya konulduğu bu araştırmada, liderlerin ve yöneticilerin kendi liderlik stilleri hakkında bilgi edinmelerini ve çalışanların ise yönetme biçimlerini nasıl algıladıklarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Hangi liderlik stili ile çalışanların iş yaşam kaliteleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunun ortaya çıkarılması, yöneticilere yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Söz konusu çalışmanın çalışanlar açısından ise bilgilendirici olacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 1: LİDERLİK

1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik anlam olarak İngilizce bir sözcük olan “leader” kelimesinden gelmektedir. Sözlük anlamı önder, baş, rehber, öncü, yönlendirici vb. kavramlarla ifade edilmektedir. Kelimenin asıl kökü olan “lead” ise; öncülük yapmak, yol göstermek, başını çekmek ve yönlendirmek anlamındadır.

Yönetim; bilinen en eski bilimdir. İnsanlık tarihi boyunca bireyler birçok işi tek başlarına yapamayacaklarından bir arada gruplar halinde yaşayarak ya yöneten ya da yönetilen olarak hayatlarını sürdürmüşlerdir. İnsanların doğaları gereği zayıf, güçsüz, korkudan yetenekleri sekteye uğramış sosyal nitelikteki canlılar olması da kendi arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek, bireysel hedeflerine erişebilmek için grup halinde hareket etmek zorunda kalmalarına sebep olmuştur. Bu nedendir ki insanlar amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, belirli amaçlar yönünde bir grup insanı bir araya getirebilecek ve onlarda açığa çıkmamış gizli yetenek ve becerileri harekete geçirebilme kabiliyetine sahip olan bireylere ihtiyaç duyarlar.

Yönetim işi bir süreçtir. Bu sürecin bileşenleri yönetici ve yönetilen -diğer bir adıyla iş gördürülendir. Yönetim sürecinde üç tür yönetimden söz etmek mümkündür. Bunlar:

- Ailesel (patrimonial) yönetim
- Siyasal yönetim ve
- Profesyonel yönetim. (Harbison & Myers, 1929, s. 68)

Ailesel yönetim ülkemizde de Koç Holding ve Sabancı Holding gibi büyük ölçekli örneklerini gördüğümüz üzere, işletmelerin yönetim bazında aile bireyleri esasında bölüşülmesini temel almaktadır. Daha çok gelişmekte olan ve yetişmiş insan gücü fazla olmayan ülkelerde görülmektedir (Koçel, 2015, s. 82).

Siyasal yönetimde ilgili organizasyonun yönetim kademesinin siyasal karar alma mekanizmasının görüş ve önerileri doğrultusunda şekillendiğini söylemek yanlış

olmayacaktır. Bu yönetim tipi, karar vericilerin dikkate aldıkları liyakat esasları ile doğrudan ilişkilidir.

Profesyonel yönetim kavramını ise profesyonel yönetici olarak adlandırılan, işin ehli kişiler tarafından örgütün yönetim aygıtının kontrol altında tutulması olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim alanında araştırmalar yapan bilim adamlarının en çok araştırma yaptığı konular arasında sayılabilecek olan liderlik, binlerce deneysel çalışmanın ve tanımlamanın öznesi olmuştur. Çelik, (2013)'e göre bunlardan bazıları şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Liderlik, grup hedeflerine ulaşmak adına grup çalışmasına etkide bulunmaktır. (Bass,1985).
- Liderlik, çalışanların eylemlerine etkide bulunarak onları istediği şekilde yönetebilme becerisidir (Bennis&Nanus, 1985, s.56).
- Liderlik, lider ve grup üyeleri arasında karşılıklı bir etkileşim sürecidir (Graen, 1976, s.1 16).
- Liderlik, çalışanlar üzerinde ciddi bir etki yaratmaktır (Argyris, 1976, s.227).
- Liderlik, karşısındakini etkileyebilme potansiyelini ifade eden bir ayrıcalıktır (Etzioni, 1964).
- Liderlik, çalışanların uygulamaya dönüşecek hareketlerini etkileyebilecek bir kuvvettir (Zaleznik, 1977, s.267).

Akdemir'in Vizyon Yönetimi adlı kitapta yapmış olduğu kronolojik sınıflandırma ise şu şekildedir:

Tablo 1: Kronolojik Olarak Liderlik Tanımları

1902- Liderlik, grup içerisinde faaliyetlerin merkezi olmak demektir.
1906- Liderlik, grup içerisindeki faaliyetlerin yönetimi sürecinde işi bir kişinin üstlenmesidir.
1911- Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921- Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924- Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
1927- Liderlik, grup üyelerinin istemlerinin farkında olarak bunlara cevap verebilmektir.
1930- Liderlik, insanları yönlendirmeden önce onları yapacakları işe inandırmaktır.
1935- Liderlik, özenilen kişinin özelliklerini kendinde toplayabilmektir.
1939- Liderlik, hedeflere ulaşmak için sürdürebilir bir motivasyon sağlayabilmektir.
1942- Liderlik, çalışanları hem görsel hem de duyuşsal olarak etkileyebilmektir.
1948- Liderlik, çalışanlara hitap eden araçlara hükmedebilmektir.
1950- Liderlik, hedeflerin oluşması ile gerçekleşmesi için grubu güdüleyebilmektir.
1955- Liderlik, belli bir amacı hayata geçirmek için çalışanları güdülemektir.
1960- Liderlik, grubun hedeflerine can vermek için insanları güdülemeyi amaçlayan gönüllü bir harekettir.
1964- Liderlik, kurumsal beklentileri karşılamak adına yeni bir oluşum ve akım başlatmaktır.
1968- Liderlik, kendine tanımlı hakları kullanarak işi nihai hale getirmektir.
1978- Liderlik, çalışanları gündelik performanslarının dışına çıkabilmesi için heveslendirmektir.
1986- Liderlik, başkalarının faaliyetlerini pozitif yönde değiştirebilme gücüdür.
1990- Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyle bir şeyler meydana getirmektir.
1991- Liderlik, grubu ortak hedefler için organize edebilmektir.
1992- Liderlik, hoşgörü ve profesyonellik gibi bütünleşen davranışlar ortaya koymaktır
1993- Liderlik, karmaşık bir işe girmek için çekince göstermemektir.
1994- Liderlik, beklenmeyen durumlarda herkesten ayrı düşünebilmektir.
1995- Liderlik, çalışanların iletişimlerini farklı durumlara göre anlamlandırabilmektir.
1997- Liderlik, ortak gayretleri hedefe ulaşmak adına grup üyelerini güdülemektir.
2007- Liderlik, olağanüstü dönemlerde doğru kararlar vererek insanları bilgi birikimiyle kendi duygu ve düşüncelerine göre yönetebilme beceresidir.

Kaynak: Akdemir, (1998, s. 64-65) "Vizyon Yönetimi"

Yöneticinin aksine liderin hareket kabiliyeti tanımlanmış bir yetkiden doğmaz. Yetkisi olduğu halde ardından kimsenin gitmediği yöneticiler olduğu gibi tanımlanmış bir görevi olmadığı halde birçok insanı arkasından getirebilme yeteneğine sahip liderler olduğu bilinmektedir (Mutlu, 1995). Bu sebepten lider çalışanların mevcut ihtiyaçlarına cevap verebilen ve onları ortak hedefe yönlendirebilen kişiler olacaktır (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005).

Koçel'in (2015, s. 672-673) yöneticilik ve liderlikle ilgili düşünceleri şu şekildedir:

- Yöneticilik ve liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesini konu alır.
- Yönetici ve lider bu yönlendirme işini yaparken kişileri etkileyebilecek bir güç kullanmaktadır.
- Yöneticinin ve liderin insanları etkilemekte kullandıkları yöntemler birbirinden farklıdır.
- Hem yöneticilikte hem liderlikte, çalışanların yönetici ve liderleri ile aralarında dolaylı olmayan bir ilişki vardır.
- Bir işletmenin olmazsa olmazları arasında her ikisi de bulunmaktadır.

Günümüz örgütlerinde yönetim, çatısı altında faaliyet gösterilen kurumun ortak amaçlarını gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Örgütlerde lider ise; çok zeki ve çok bilgili, olağanüstü gücü ve yetkisi olan kişilerden ziyade, belirlenen örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları güdüleyen, yüreklendiren, çalışma şevklerini ortaya çıkararak hedefe yöneltebilen kişilerdir (Aytürk, 2007, s. 29). Covey (2005, s. 102) lideri vahşi bir oramanda orada bulunan en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve gerektiğinde “Yanlış ormandayız!” diye bağırabilen kişi olarak tanımlamıştır.

Günümüzde liderlerin temel rolü: bireysel olarak, grup olarak ve örgütsel olarak çalışanların öğrenmelerini kolaylaştıran ve buna yönelik motivasyonlarını arttıran; onlara yeni bir vizyon sağlayarak doğru bilgiyi aramalarına olanak sağlayan bir ortam yaratmaktır (Eğriboyun, 2015, s. 35). Yani liderlik etmeyi kavramsal açıdan toplumu oluşturan bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda bir araya toplayarak onları belirlenen hedeflere yöneltmek olarak tanımlayabiliriz. İşletmeler açısından ise çalışanları işletme amaçları çatısında toplayarak, hedefi gerçekleştirmek için onların verimli çalışabilmesini sağlamaktır diyebiliriz. (Güney, 2009, s. 372)

İşletme yönetim sürecinin planlama ve organizasyon safhalarından sonra işlerin fiili olarak yapılmasını temsil eden aşaması, uygulama safhasıdır. Bu aşamada yönetenlerden küresel rekabet ortamında bir arada çalıştıkları grup ile beraber kendi yönetim tarzları ile örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışması beklenirken bunun iletişim kurarak, yönlendirerek, teşvik ederek olması istenir. Yani yöneticilerin kendilerine tanımlı görevlerinden ziyade altlarında çalışanlara liderlik etmeleri, onlara önder olmaları ve lider refleksiyle hareket etmeleri beklenmektedir (Koçel, 2015, s. 667).

Liderlik niteliklerine sahip olan herkes lider olamayacağından, o niteliklerin yanında liderliğin gerektirdiği bir takım kurallara da uyulması gerekir. Bu kuralların başlıcaları şunlardır (Güney, 2009, s. 381):

- Kişi kendisini tanımalı ve her alanda kendini geliştirmelidir.
- Liderlik için temel alınan husus bilgi olduğundan, liderlik için yeterli ve geniş bir bilgi birikimi gerekmektedir.
- Hedefinde liderlik olan kişi kriz anlarında bile yapacağı işin getirdiği sorumluluğu üstlenebilecek cesarete ve sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır.
- Gerçekten lider olacak kimse, anında karar verme kabiliyetini, aynı hızda uygulamaya koyma yeteneği ile birleştirebilmelidir.
- Lider olacak kişi grup üyelerine karşı her durumda bir lider olmanın gerektirdiği şekil ve şartlara uygun olarak davranmalıdır.

1.2 Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Söylemsel olarak liderlik ve yöneticilik kavramları her ne kadar iç içe geçmiş gibi görünse de, kavramsal olarak ciddi farklılıklar içermektedirler. Peter Drucker ve Warren Bennis'e göre yöneticilik, bir işi doğru düzgün yapmak iken, liderlik doğru olanı yapmaktır (Akt. Covey, 2005, s. 101). Yönetici başkaları tarafından o göreve getirilen, başkaları tarafından belirlenen amaç ve hedeflere hizmet eden kişiler iken; lider, amaç ve hedeflerini kendi saptayan ve içinde bulunduğu gruptan doğan kişidir. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 208)

Genç (2005, s.25)'e göre; liderler süreçlere hakim iken, yöneticiler süreçlere teslim olmak zorundadırlar ve bunların dışında önemli bazı farklılıklar şunlardır:

- Liderler genellikle orijinal bireylerken yöneticiler birer kopyadır.
- Liderler yenilikçi iken yöneticiler muhafazakârdır.
- Liderler faaliyette buldukları örgütte insan üzerine yoğunlaşırken yöneticiler sistemler ve olması gereken yapılar üzerine yoğunlaşırlar.
- Liderler kendilerine güvenerek bir anlamda güven ilham ederlerken yöneticiler kontrole güvenirler.
- Liderlerin olay ve durumlara karşı geniş bir perspektifi bulunurken yöneticiler dar görüşlüdür.
- Lider geniş bir perspektifle ufukları tararken, yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizgisini taramaktadır,
- Lider doğru işler yaparken, yönetici işi doğru yapar,
- Lider yetenek ve insanları etkileme kabiliyeti ile kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirebilirken, yönetici çalışanlara kendi isteğini zorla yerine getirtmeye çalışır.

Aytürk (2007, s. 35-36), örgütlerde statükocu, örgüt ve mevzuat odaklı, sadece verilen işi yapan ve koltuğunda oturan, şekilci, merkeziyetçi, itaatkar, altında çalışanlara karşı otoriter ve cezalandırıcı olanları yönetici olarak tanımlar. Lideri ise strateji ve hedef belirleyen, personeline büyük önem ve değer vererek onları belirlenen hedefe istekle ve şevkle çalışacak biçimde yönlendiren, risk alan, sorun çözen, cesur, kararlı, inançlı, yaratıcı kişiler olarak tanımlamıştır ve ikisi arasında şu farklara değinmiştir:

- Yönetici sadece yönetir, lider amaç ve hedefe yöneltir.
- Yönetici arkadan iter, lider önderlik eder.
- Yönetici astlarını çalışmaya mecbur ederken, lider motive ederek şevkle çalışmalarını sağlar.
- Yönetici mevzuata bağlı çalışırken, lider ilke ve hedef belirleyerek kendini ve ekibini ona yöneltir.
- Yönetici tecrübeye, lider bilgiye dayanarak hareket eder.
- Yönetici konuşur, lider dinler.
- Yönetici itaat ve hürmet edilen kişi iken, lider benimsenen ve sevilen kişidir.
- Yönetici çalışanlara nasıl yapılacağını söylerken, lider ne yapılacağını söyler.
- Yönetici karar alırken bunu tek başına yaparken, lider grup halinde yapar.

- Yönetici “ben” der, lider “biz” der.
- Yönetici “yapım”, lider “yapalım” der.
- Yönetici “asla”, lider “gerektiğinde” der.
- Yönetici bugünü düşünerek yönetirken, lider daima geleceği düşünerek planlamasını yapar ve ona göre yönetir.
- Yönetici tüm yetkileri kendinde toplayarak tekeli ve merkeziyetçi bir yapı oluştururken, lider yetkilerini yardımcıları ve astları ile paylaşır.
- Yönetici baskı ve disiplin uygulayarak gözdağı verir, korkutur; lider sevgi, saygı ve güven ortamı oluşturarak ilham verir, sevdirebilir.
- Yönetici eskiyi taklit ederek statükoyu muhafaza ederken, lider değiştirir ve yenilik yapar (Covey, 2005).

Liderlikle ilgili önemli bir Çin filozofu olan Lao Tzu, “Liderlerin en makbulü odur ki insanlar varlığını pek hissetmez; karşısında korkuyla duruyorsa eğer insanlar, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı duymaz. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında icraatı biter orada. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık.” der (Erdem & Dikici, 2009).

Literatürde yapılan tanımlarda lider ve yönetici arasında bireysel özellikleri ve benlik anlayışları, işe ve çalışanlara bakış açısı, iş yaptırabilme usulleri, insanları motive edebilmek için kullandıkları güç kaynakları, olaylara bakış açıları ve risk almaya karşı tutumları gibi birçok açıdan büyük farklılıklar bulunduğu görülmektedir (Koçel, 2015, s. 674).

Liderlik ve yöneticilik kavramları her ne kadar farklı kavramlar olsa da ister yönetici ister lider olsun, her iki durumda da bir otoriteye bağlılık söz konusudur. Bu konuda taşıdıkları benzerlik, yöneticinin otoritesinin resmi olması, liderin yetkisinin ise gayri resmi olması noktasında farklılık gösterir (Güney, 2009, s. 374).

1.3. Liderlik Kuramları

Eski çağlardan günümüze kadar bir gruba önderlik eden kişileri tanımlayan ifade olan liderin kökü ve kökenine, nasıl geliştirilebileceğine, hangi koşullara bağlı olarak çeşitlilik gösterdiğine dair çok farklı görüşler ortaya atılarak, birden çok yaklaşım geliştirilmiştir. Bu

yaklaşımlar arasında öne çıkanlar özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımları dönemleri itibariyle üç kategoride toplamak mümkündür. Bunlar (Zel, Kişilik ve Liderlik, 2001, s. 94):

- Özellikler yaklaşımı dönemi (M.Ö. 450-940'lı yıllar arası)
- Davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960'dan günümüze kadar olan süreç)

“Liderlik Kuramları” başlığı altında üç yaklaşıma yer verilmiştir. Bunların ilki, çok eski dönemlerden beri kabul gören ve lideri lider yapan belli bireysel özelliklerinin bulunduğu inanılan özellikler yaklaşımıdır. Ardından lideri astlarına karşı gösterdiği davranışları üzerinden yorumlayan davranışçı liderlik yaklaşımına değinilecektir. Son olarak, liderin astlarına karşı içinde bulunduğu duygu durumu ile onlara karşı olan tavır ve davranışlarının durum ve koşullara göre değiştiğini söyleyen durumsal liderlik yaklaşımını ve geliştirmekte olan diğer liderlik yaklaşımlarını inceleyeceğiz.

1.3.1. Özellikler Kuramı

1930 ve 1940'lı yıllarda etkili bir liderlik modeli ortaya koyabilmek amacıyla ortaya çıkmış fiziksel görünüm, ileri görüşlülük, yüksek motivasyon ve enerji, karşı konulamaz etkileme gücü gibi lideri takipçilerinden ayıran üstün niteliklerin olduğunu kabul eden yaklaşımdır (Doruk, 2007, s. 129).

Liderlik ile ilgili ilkler arasında kabul edilen özellikler yaklaşımında, liderlerin bireysel özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklı kişiler olduğundan yola çıkarak, önceleri liderlerin yeteneklerinin olağanüstü olup olmadıkları irdelenmiştir. Daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda Gibson, Ivancevich ve Donnelly fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere bunları dört grupta ifade etmiştir (Akt. Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 209-210):

- Yaş, cinsiyet, güç, yetenek, diksiyon gibi nitelikler olan fiziksel nitelikler
- Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti gibi düşünsel özellikler

- Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs, yüksek başarıma azminden oluşan duygusal özellikler
- Son olarak başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini benimsetme gibi niteliklerden oluşan sosyal özelliklerden oluşmaktadır.

Liderde bu özelliklerin birleşiminin bir arada ve birbirini dengeleyecek biçimde bulunması etkili ve yeterli bir liderlik için önemli bir gerekliliktir. Özellikler kuramlarında başarılı lider ile başarısız lider karşılaştırılarak liderlerin en belirgin özellikleri ortaya konulmaya çalışılmış ve etkili liderin ilgi, yetenek ve kişilik açısından farklılığı ortaya konmuştur (Çelik V. , 2013, s. 8).

Bireyin zeki bir insan olması, kendine güvenmesi ve bağımsız hareket etmesi durumunda başarılı bir lider olma şansına sahip olabileceğini belirten bu yaklaşımda grup yani takip edenler tamamen ihmal edilmiştir. Çeşitli liderlik kuramlarının değişken önemi es geçilmiş ve üçüncü nokta olarak araştırma delillerinin tutarlılığı konusunda ortaya çıkan şüpheler yaklaşımın geçerliliğini yitirmesine sebep olmuştur (Güney, 2009, s. 389). Zamanla bu tür araştırma ve incelemelerin sadece bireyleri dikkate almasından dolayı kapsamının dar ve yetersiz olduğu anlaşıldığından, araştırmacılar çalışma alanlarını genişleterek bireyden ziyade grup odaklı liderlik davranışları konusunda araştırmalar yapmaya başlamışlardır (Güney, 2009, s. 383).

1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının ihtiyaçlara tam olarak cevap verememesi üzerine ortaya çıkan davranışsal liderlik kuramlarında, liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışları ve gruplara olan yaklaşımları da çalışmalar kapsamına dâhil edilmiştir. 1950'lerin sonlarına doğru etkili lider davranışları araştırılmaya başlanarak bu çerçevede Ohio State ve Michigan Üniversiteleri çalışmaları, yönetim biçimleri ölçeği çalışmaları gibi birçok araştırma yapılmıştır (Ceylan, 2014, s. 112).

Bu yaklaşımda lideri etkili ve başarılı yapan unsurun liderlik davranışı olduğundan yola çıkılarak liderin astları(izleyicileri) ile olan ve belirlenen hedefe yönelik faaliyetlerindeki ilişkileri ele alınır. Ayrıca liderin astları ile etkileşimi ve iletişime geçme

biçimi, yetki devri yaklaşımı, hedeflerin nasıl ortaya konduğu, alınan kararların nasıl uygulandığı üzerinde durulur (Doruk, 2007, s. 130). Yani özellikler yaklaşımındaki gibi liderin bireysel niteliklerinden ziyade, liderin liderlik davranışlarını sergilediği andaki asıl tutumları onu başarılı ya da başarısız gösterecektir (Canbolat, 2016, s. 25).

Davranış bilimciler liderliği, bir bireyin bir grupta oynadığı rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayandırdıklarından karşılıklı olarak birbirini etkileyen bir süreçte “davranış” bireyin kişilik özelliklerinin dışına yansımalarıdır denilebilir (Alkın, 2006, s. 54). Kuramın dayandığı temelleri daha geniş bir perspektifte ele alırsak özellikler kuramı liderin ne olduğundan yola çıkarak liderliği açıklamaya çalışmışken, davranışsal kuram liderin faaliyet alanının ne olduğuna ve liderliği nasıl yaptığına dikkat çekerek şu sorulara cevap aramıştır:

- Lider karar verirken ne yapar?
- Lider işleri nasıl yapar?
- Lider grup üyelerini nasıl yetiştirir?
- Lider hangi tür davranışlarda (otoriter mi, demokratik mi, yoksa tamamen serbest davranışlarda mı) bulunur? (Güney, 2009, s. 390)

Davranışsal liderlik yaklaşımının özünde liderin grup üyelerinin kişisel değerlerini gözetenek ve örgüt süreçlerini ortaya koyarak, grup üyelerinin çalışmalarını desteklemesi yatmaktadır. (Eğriboyun, 2015, s. 40) Bu alanda çalışan Davis, Bobbitt, Organ ve Hammer bu yaklaşımı üç yönden eleştirmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 211-212):

- Davranış ekollerinin dayandığı kaynaklar bakımından bir ortaklık bulunmadığından, lider davranışlarını belirlemek kolay değildir.
- En etkili liderlik davranışının hangisi olduğu hususunda deneye dayalı araştırmaların sonucunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır.
- Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamın özelliklerini yansıttığından, elde edilen sonuçların farklı kültürlerde değişkenlik gösterebileceği belirtilmiştir.

Davranışsal yaklaşımın liderliği ele alış biçimine her ne kadar ciddi eleştiriler getirilse de çok kapsamlı çalışmalar da yapılmıştır. Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde bu konu

üzerinde yapılan detaylı araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca davranışsal model temelli yapılan çalışmalardan Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli ile Mcgregor'un X ve Y Kuramları alışması ilgili alanda en çok kabul gören çalışmalar olmuştur.

1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine büyük katkı veren bu çalışmada 1945 yılında "Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi" başlığı ile liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek için birçok yöneticiyle çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Koçel, 2015, s. 679).

Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarında oluşturulan araştırmacı grubu, hava kuvvetlerindeki komutanlar, deniz kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, akademik alanda faaliyet gösteren yöneticiler, orta öğretimdeki öğretmenler ve yöneticiler, öğrenci ve sivil toplum kuruluşlarının liderleri gibi çok farklı alanlarda yöneticilik deneyimi olan liderler ile çalışmışlardır. Bu liderlerin kişisel ve sosyal ilişkilerde ne şekilde kullandıkları ve süre içerisinde ne yaptıkları hakkında çalışmışlardır. (Zel, 2006, s. 125).

Bu çalışmanın en önemli amacı, etkin liderlik davranışlarını tanımlamaya çalışarak liderin nasıl tasvir edildiğini belirlemektir. Çalışmanın temel öğesi ise liderin takipçilerini belirlenen örgüt amaçlarına yöneltmesidir (Eğriboyun, 2015, s. 41).

Yapılan çalışmaların neticesinde liderin davranışlarını tanımlarken, bireyin düşüncelerini göz önünde tutma ve yapılan işe odaklanma üzerine lider davranışlarının yoğunlaştığı belirlenmiştir (Yukl, 2010, s. 104). Lider davranışlarının grup üyelerinin işe tatmini ve başarıları üzerinde etkili olduğunu gösteren bu araştırmalarda; liderler kişilerin görüşlerine önem verdikçe devamsızlık azalmakta ve işe odaklanma, ağırlık verme faktörü önem kazandığı ölçüde de grup üyelerinin işe performansları yükselmektedir. (Özcan Y. , 2006, s. 90)

Ohio'da yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar arasında bir başkası ise lider anlayışlı olduğu ölçüde örgüt üyelerinin memnuniyeti de doğru orantılı olarak artmaktadır. Fleishman ve Harris'in de yapmış olduğu çalışmalarda öne sürdükleri gibi makul derecede

anlayışlı liderlere sahip çalışanlar genellikle daha memnun olmaktadır (Yukl, 2010, s. 105-106). Araştırma sonuçlarını genel olarak özetlemek gerekirse (Fra Luca, 2015):

- Örgütü oluşturan grup otoriter lider istiyor ise; en uygun boyut yapıyı hareket geçirme boyutudur.
- Örgütü oluşturan grup daha az otoriter bir lider istiyor ise; liderin grubu hareketlendirmeye yönelik tutumu tepki çekecektir.
- Teknolojik olarak iş gereğinden fazla yapısallaşmış ve çalışanlar üzerinde zaman baskısı artmışsa; lider anlayışlı biri olsa bile başarılı olamayacak, dolayısıyla işgörenlerin şikâyetleri ve isteksizlikleri artış gösterecektir.
- Yapılan işin niteliği ile türü çalışanların kendilerini geliştirmesine imkân sağlamıyorsa liderin anlayışlı olması iş tatminine katkı sağlamayacaktır. Ayrıca astların üstleri ile iletişimi sınırlı ise yönetim otoriterleşecektir.
- Çalışanlar liderle sürekli etkileşim halindedir ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal Liderlik Kuramlarının gelişimine katkı sağlayan bir diğer çalışma, 1947 yılı civarında Michigan Üniversitesinde Rensis Likert öncülüğünde yapılan liderlik çalışmalarıdır.

Birçok farklı sektörde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda lider davranışlarının Ohio State çalışmalarındaki gibi iki faktör etrafında toplandığını belirten Koçel, (2015, s. 680-681) bunları kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzı olarak belirtmiştir. Robbins ise yapılan bu çalışmaları 4 faktöre dayandırmıştır. Bunlardan ilk ikisini kişiye yönelik, diğer ikisini ise işe yönelik davranış tarzını gösteren faktörler olmak üzere tasnifleyebiliriz (Akt. Eğriboyun, 2015, s. 42):

- Grup üyelerinin şahsi duygularına verilen önemi ve onların değerini artırıcı davranışları ifade eden destek olma faktörü
- Örgüt içerisinde faaliyet gösteren grup üyelerinin birbirleriyle olan diyaloglarını ve etkileşimlerini geliştirmek adına gösterilen karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma faktörü

- Grubun nihai hedefine ulaşması ve çalışanların performansını arttırabilmesi amacıyla, onlara motivasyon sağlanması gerekliliğinin sıkça vurgulanması
- Grup çalışanlarının etkili ve verimli olarak çalışabilmesi için yaptıkları iş esnasında ihtiyaç duyacakları kırtasiye malzemeleri, teknik bilgi gibi çalışanlara kolaylık sağlayıcı davranışlar

Yapılan çalışmalar neticesinde kişiye yönelik liderlerin grup üyelerinin beklentilerini önemseyen ve onların farklı özelliklerini zenginlik kabul eden liderlerin iş memnuniyeti sağlayarak, verimli çalışma grupları oluşturdukları gözlemlenmiştir. İşe yönelik liderlerin ise işin teknik ve görev yönüne ağırlık vererek grup üyelerinin ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetleyen davranışlar sergiledikleri ve kişiye yönelik liderlere göre daha düşük verimlilik ve iş memnuniyeti oluşturdukları saptanmıştır (Özcan Y. , 2006, s. 90).

Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik biçimleri ile iş etkinliği arasında yapılan işe göre yakın ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Katz ve arkadaşları işin yapısal olarak tam belirlenemediği durumlarda işe yönelik davranış sergileyen liderlerin daha etkili oldukları, yapı olarak oturmuş işlerde ise kişi merkezli liderlerin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Fra Luca, 2015).

1.3.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Liderlik Araştırmaları

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, Ohio State Liderlik Araştırmaları'ndaki yönetsel eğilim programının bir matrikse eklenmesiyle oluşturulmuştur. Liderlik davranışının kişiye yönelik ve işe yönelik olarak iki ayrı boyutunun yatay ve dikey eksene yerleştirilmesi suretiyle ortaya çıkan beş ayrı liderlik biçimi şu şekilde ifade edilmiştir (Zel, 2006, s. 133):

BİREYE İLGI	1,9							9,9
					5,5			
		1,1						9,1

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

Şekil 1: Blake Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Zel, (2001, s. 133), “Kişilik ve Liderlik”

- **1.1 Tip Etkili olmayan lider:** Örgütte işlerin yerine getirilmesi için minimum düzeyde çaba göstermektedir.
- **1.9 Tip Kulüp lideri:** İnsan ilişkilerine önem verirken, göreve ilgi en alt seviyededir.
- **9.1 Tip Görev lideri:** İnsan ilişkilerine ilgisi yok denecek kadar az olan lider otoritesini kullanarak iş yerinde verimliliği sağlar.
- **5.5 Tip Örgüt lideri:** Örgütte yapılacak işler ile çalışanların moral ve motivasyonlarını dengelemeye çalışan uzlaştırıcı kişidir.
- **9.9 Tip Ekip lideri:** Karşılıklı güven ve saygı üst düzeydedir. Lider görev motivasyonu yüksek olan kişilerle, yüksek verime yönelmiştir.

Bu liderlik araştırmasında huzurlu bir iş çevresi ve çalışma düzeni için tatmin edici ilişkiler ana gerekliliktir. Çalışanların kişisel ihtiyaçları dikkate alan liderler üretim sonucu elde edilen çıktının fazlalığından ziyade çalışanların arasındaki ilişkinin pozitif yönde olmasına önem verirler. İşe yönelik liderler ise çalışanların manevi yönünü önemsemediklerinden bu liderlik modeli daha çok otokratik eğilimler göstermektedir (Güney, 2009, s. 393-396). Böyle bir modelin en önemli faydası liderlere gösterdikleri

davranışları kavramsallaştırma imkânı sağlaması ve kendi yönetim tarzının farkında olan yöneticiler için kendilerini geliştirebilmelerine imkân tanınmasıdır (Koçel, 2015, s. 683).

Fakat bu ölçek liderlik biçimlerini kavramlaştırabilmek için daha iyi bir yol önermesine rağmen, hangi durumlarda en üst liderlik tipi olarak kavramsallaştırılan (9.9) tarzının en etkin yol olduğu belirtilmediği için liderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır (Ceylan, 2014, s. 114).

1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Dr. Mayo'nun çalışmalarından ilham alan Douglas McGregor, klasik yönetim kuramlarını betimleyerek oluşturduğu teoriye önceleri X Teorisi adını vermiş, daha sonra ise bunu şiddetle eleştirerek beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koyduğu Y kuramını oluşturmuştur (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 26).

Gannon ve Davis'e göre ilk defa 1957'de yayımlanan bu görüş şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2015, s. 683):

X Teorisi:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmediğinden işten elinden geldiğince kaçar.
- Sorumluluk almak konusunda isteksizdir, iş güvencesi en önemli önceliğidir.
- Ortalama insanın sahip olduğu bu özelliklerden dolayı onları çalıştırabilmek için zorlamalı, sürekli olarak denetlemeli ve ortalama insan örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek adına cezalandırılmalıdır.

Y Teorisi:

- Kişiler için iş, olağan gündelik faaliyetleri kadar normaldir.
- Kişiler yaratılıştan tembel olarak dünyaya gelmezler, onları tecrübeleri tembelleştirmektedir.
- Kişi hedefleri doğrultusunda oto kontrol mekanizmasını işleterek çalışır.
- Her insanın içinde bir potansiyeli bulunmaktadır ve şartların uygunluğu ölçüsünde kişi bunları geliştirerek daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.

- Dolayısıyla yöneticilere düşen görev insanların kendilerini geliştirmeleri ve sahip oldukları potansiyeli amaçlar doğrultusunda etkin kullanabilmeleri için uygun ortamı oluşturmaktır.

Y kuramında birey belirli bir yönetsel strateji oluşturarak aktif, dinamik, kendi kendini yönetebilen, kararlara katılabilen, sosyo-psikolojik güdülerle hareket eden kişiler olarak tanımlanmıştır. X kuramı ise bireyi pasif ve statik, zorunda olmadıkça herhangi bir şey yapmayan, sorumluluktan kaçan, dış denetime mecbur olan ve ekonomik güdülerle hareket eden kişiler olarak tanımlamıştır (Genç, 2005, s. 67).

Bireyin işletmedeki başarısıyla, yüksek düzeydeki benlik duygusu ile kişisel taleplerini gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki kurmak isteyen ve örgütsel amaçları bireysel çıkarlarla dengelemeye çalışan bu kuramın gerçekleşme şansı, ortak sorumluluk anlayışının gelişmesine, çalışanların eğitimine ve ortak çaba bilincinin örgüt kültüründe yer edinmesine bağlıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 24).

1.3.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi profesörlerinden olan Rensis Likert liderlik davranışlarını 4 temel başlıkta ayrıntılandırmıştır. Likert'e göre Sistem 1'deki (istismarcı otokratik) lider için görev en önemli husustur. Otokratik bir yönetim biçimi sergiler. Sistem 2'deki (yardımsever otokratik) lider, göreve yönelik otokratik bir lider olsa bile Sistem 1'deki lider kadar katı değildir. Bazen de olsa grup üyeleri ile sorumluluk paylaşımı yapar. Sistem 3'deki (katılımcı) lider grup üyelerinin iletişimine önem verir. Fakat işlerin yapılışı ile ilgili kararları ve bunların denetimini tam olarak bırakmaz. Son olarak Sistem 4'deki (demokratik) liderin grup üyelerine yönelik ilişkisi son derece önemli ve güven unsuruna dayanan demokratik bir ilişkidir (Güney, 2009, s. 394-397).

Liderlik Değişkeni ↓	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) ↓	Sistem 2 (Yardımsöer Otokratik) ↓	Sistem 3 (Katılımcı) ↓	Sistem 4 (Demokratik) ↓
1.Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir ama kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Tüm konularda güveni tamdır.
2.Astların Algıladığı Serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hissederler.
3.Üstün Astlarla Olan İlişkisi	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.

Şekil 2: Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Kaynak: Koçel, (2015, s. 684) "İşletme Yöneticiliği"

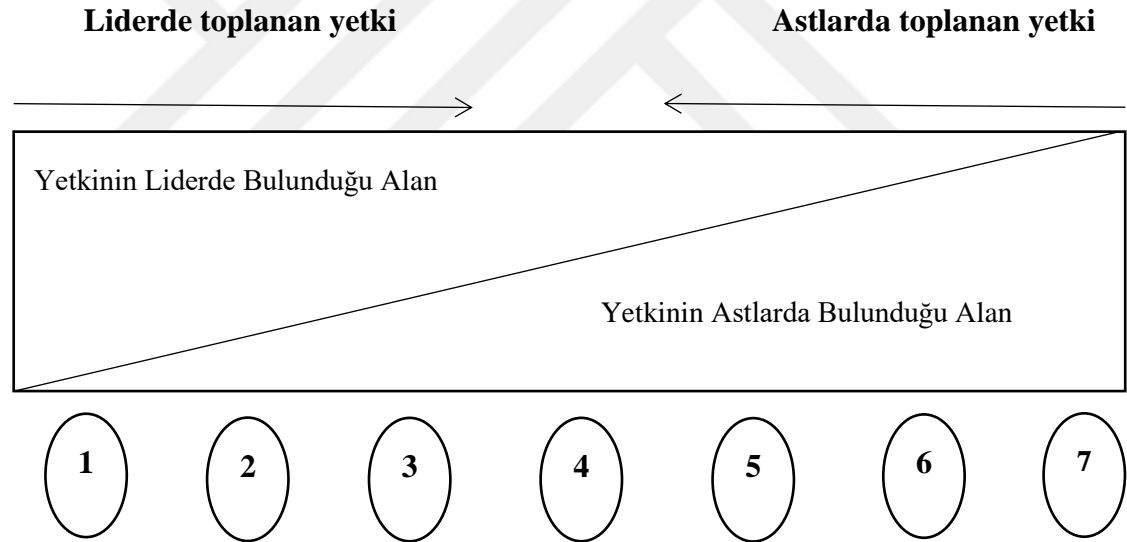
Likert sistem modelinde verimliliğin sürekli olması gerektiği savunulmakta, çalışanlar üzerinde uygulanan baskının, tehdit ve sıkı denetimin verimliliği kısa vadede arttırabileceğini fakat bu artışın geçici ve yanıltıcı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu

durumun psikolojik travmadan, işten ayrılmaya kadar birçok farklı olumsuz sonuca yol açacağı da vurgulanmıştır (Genç, 2005, s. 67).

Araştırmaları sonucunda Likert, Sistem-3 ve Sistem-4 modelleri altında çalışanların yüksek seviyede üretim yaptıklarını, Sistem-1 ve Sistem-2 modelleri altında çalışanların ise düşük seviyede üretim yaptıklarını tespit etmiş fakat bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmiştir (Zel, 2006, s. 132).

1.3.2.6 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi

Davranışsal yaklaşımlar arasında en önemli yaklaşımlardan biri olarak kabul gören ve Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından 1957 yılında ortaya atılan teori "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olarak belirlenen iki uç arasındaki 7 liderlik davranışı üzerine kurulmuştur (Eğriboyun, 2015, s. 45).



Şekil 3: Lider ve İzleyicilerin İlişkileri

Kaynak: Eren, (2005, s. 439), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi"

Robbins'e göre; yetki kavramı üzerine kurulan modelde belli durumlardaki liderlik tutumu, lider tarafından kullanılan yetkinin alt çalışana devredilen yetki ile birleşiminden oluşmaktadır (Zel, 2006, s. 134). Grafikte soldan sağa gittikçe liderlik biçimi otokratik liderlikten, demokratik liderliğe doğru dönüşmektedir.

1. **Durum:** Yöneticiler kararı verir ve duyurur.
2. **Durum:** Yöneticiler kararını ikna ederek benimsetir.
3. **Durum:** Yönetici fikrini bildirir ve sonu bekler.
4. **Durum:** Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. **Durum:** Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. **Durum:** Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. **Durum:** Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içerisinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Liderin başarısını belirleyen diğer bir etmen olan yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirdiği ilişkileri belirleyen faktörler; liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği, alanlarında uzman olmaları ve yönetimin icra ettiği ortam koşullarıdır (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 439).

1.3.3 Durumsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramı ve davranışsal liderlik kuramları liderin özelliklerinin ve niteliklerinin evrensel olarak belirlenmesi konusunda bazı yönlerden yetersiz kalmışlardır. 1950'lerden itibaren liderliğin, liderlik etmenin bazı özelliklere bağlı olarak meydana gelen bir şey olmadığını ve daha çok şartların bir sonucu olarak ortaya çıktığını iddia eden durumsal liderlik kuramları ortaya atılmıştır (Güney, 2009, s. 398).

Yeni kuramda hayata geçirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin vasıfları ve beklentileri, liderin oluşturduğu grubun vasıfları, lider ve gruptakilerin geçmişte yaşadığı deneyimler gibi çok geniş bir yelpazede ele alınmıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 212). Modele göre lider, takipçilerinin olgunluk düzeyine göre duyarlılık göstermeli, kişisel problemlerin ortaya çıkması durumunda, yeni görevler verildiğinde ve örgüt hedefleri belirlendiğinde olgunluk düzeyi değişeceğinden, liderin davranışlarını buna göre ayarlamasını öngörülmektedir (Eğriboyun, 2015, s. 51).

Durumsallık yaklaşımları arasında;

- Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı,
- Ardışık Liderlik Kuramı,
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans),
- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı,
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı,
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) gösterilebilir.

En uygun liderlik etme şeklinin farklı şartlara göre değişkenlik gösterebileceği belirtilen bu yaklaşımda, davranışsal teorinin liderlik modellerinin etkinliğine ilişkin eksiklikleri de gözetilerek hangi durumlarda hangi koşulların önem taşıdığı ve o koşullarda uygulanabilecek liderlik tarzının araştırılmasına önem verilmiştir. (Koçel, 2015, s. 687). Yani durumsal liderlik yaklaşımları kendi dışındaki yaklaşımları da göz ardı etmeden o yaklaşımların aksayan yönlerini tamamlamaya çalışarak onlardan yararlandıklarından dolayı bir anlamda kendilerinden önceki araştırmaların birikimlerini de kazanım olarak gördüklerini söyleyebiliriz (Çetin, 2008 (1)). Bu yönüyle diğer modelleri de kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Durumsal teorilerin diğer teorilerin eksikleri kapatan ve modelleri güncelleyerek ortaya daha kapsamlı teoriler ortaya koymaya çalışan yenilikçi tavrı kabul görmüştür. Fakat liderlik tiplerinin hangi durumlarda en etkili olabileceği noktasında uygun bir hedefe sahip olmaması ve insan arası ilişkileri basit temellere dayandırarak, başarısı kanıtlanmış hedeflere fazla yer vermemeleri eleştiri konusu olmuştur.

1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik ile ilgili 1950'lerden itibaren yapılmaya başlanan araştırmalardan birisi de durumsal etkin liderlik modelidir. Lider etkinliği konusunda yirmi seneyi aşkın süre zarfında birçok araştırma yapan Fiedler, bu araştırmalarda hareket noktasını "yapıyı harekete geçirme" ve "insan faktörlerine ilgi" olarak kabul etmiştir (Güney, 2009, s. 398).

Modelde örgütteki lider-üye ilişkileri, görevin niteliği ve liderin pozisyonundan aldığı gücün etkin liderlik tarzındaki etkisi incelenmiştir. Sıralanan faktörlerin liderin iş ve kişiye yönelik davranışlarını etkilediğini ama sergilenen yaklaşım duruma göre değişkenlik göstereceği belirtilerek doğru vakitte kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzlarının etkili

olduğundan yola çıkılmıştır (Doruk, 2007, s. 131). Durum teorileri arasında yakın zamanda yapılmış en kapsamlı çalışma olan etkin liderlik modelinin temelinde grup performansının, liderlik biçimi ve ortam niteliklerinin bir işlevi olduğu varsayımı bulunmaktadır (Eğriboyun, 2015, s. 54).

Fiedler spor takımlarından askeri birliklere kadar yüzlerce grup üzerinde uyguladığı testlerde liderlik tarzlarını ortaya koyabilmek adına “en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC) ölçeğini geliştirmiştir. Liderden çalışmakta olduğu grup üyelerini düşünerek onu en çok zorlayan kişileri bireysel özelliklerine göre tanımlaması istenmiştir (Zel, 2006, s. 143). Yüksek LPC grup puanlarına sahip olan liderlerin çoğunlukla insanlar arası ilişkilere yönlenmiş bir liderlik biçimine, LPC puanı düşük olanların ise işe yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür (Ceylan, 2014, s. 115).

Liderliği belirleyen üç değişkeni lider - üye ilişkisi, görevin niteliği, liderin pozisyonundan doğan gücü olarak tanımlayan Fiedler, durumsallık kuramına yönelik yaptığı araştırmalarda şu sonuçlara varmıştır (Güney, 2009, s. 309-401):

- Otoriter karaktere sahip liderler yapılan işin niteliğine önem verirken, demokratik eğilim gösteren liderler ise kişiye önem vermektedir.
- Lider çalışanlarına değer verip aynı zamanda onlardan değer görüyorsa çalışanlarına harekete geçirmek için resmi bir güce ihtiyaç duymaz. Lider sevilmeyen ve sayılmayan bir kişi ise grup üyeleri ile ilişkileri zayıf demektir.
- Liderin grup üyelerini etkileme gücü çalışanların görev tanımının belli olduğu işlerde kolaylaşırken aksi durumda zorlaşmaktadır.
- Liderin resmi ve kuvvetli bir otoriteyi temsil ettiği durumlarda görevin ifası daha da kolaylaşacaktır. Bu durum liderin kişisel otoritesinden bağımsızdır.
- İş zorluk derecesinin çok veya az olduğu durumlarda otoriter liderlik tarzı ön plana çıkarken, orta zorluk düzeyine sahip işlerde ise kişiye yönelik liderlik ön plana çıkmaktadır.
- En iyi liderlik tarzı olarak mutlak bir doğru bulunmamaktadır. Liderlik tarzları anın gerektirdiği koşullara göre değişkenlik gösterir.

Fiedler’in modeli de her çalışma gibi bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Fiedler’in araştırmalarının genelinde bilimsel yönün üzerinde fazlaca durulduğu, uygulamada ise

teoriyi uygulamak isteyen kişiler için fayda sağlamayacağı eleştiri konusu olmuştur. Ayrıca Fiedler'in öne sürdüğü sadece örgüt içi koşullardaki değişkenler, grup başarısı için liderlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkindir. Liderler kendi ve grup amaçlarının gerçekleşmesi noktasında yakın ve genel çevre elemanları içerisinde davranış gösteren ve başarıya ulaşması gereken kişilerdir (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 449):

1.3.3.2. Amaç – Yol Teorisi

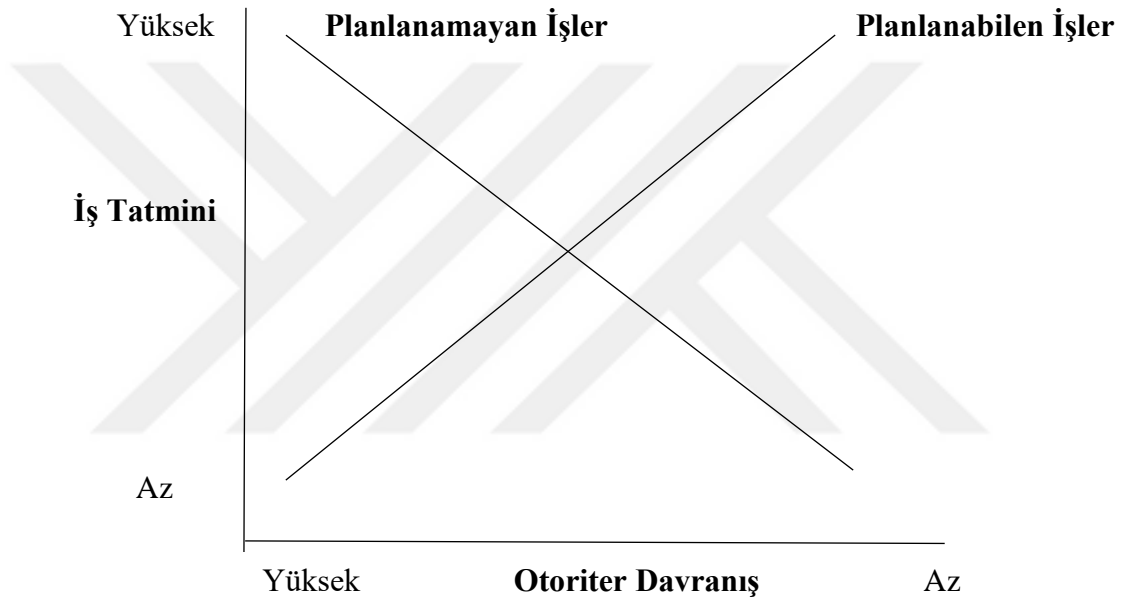
Robert House ve Martin Evans tarafından motivasyondaki beklenti kuramı ve Ohio State'in liderlik araştırmalarının bütünleştirilerek geliştirildiği bir teoridir (Ceylan, 2014, s. 117). Liderin grup üyeleri üzerindeki gücü, çalışanların grup hedeflerini nasıl yorumladığı ve amaca ulaşmak için gidilmesi gereken yolların neler olduğu üzerinde durularak; bu modelde liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş doyumunu sağlamak ve izleyicileri motive etmek amacıyla etkinlikleri olan kimseler olduğu varsayımından yola çıkılmaktadır (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 455).

Bobbit ve arkadaşlarına göre; amaç - yol teorisi; grup üyelerinin motivasyonu, iş başarısı ve beklentileri üzerinde liderin davranışlarının etkilerini açıklamaya çalışırken onların şahsi özellikleri, yapılan işin niteliği ve maruz kaldıkları iş yetiştirme ile diğer baskıları da dikkate alarak liderin dört tip liderlik davranışından birisini gerçekleştirebileceğini öngörmektedir (Güney, 2009, s. 402):

- **Otoriter Liderlik:** Lider izleyenlerinden ne beklediğini bildirerek onlara özel danışmanlık ve çalışma programlarının standartlarını ve kurallarını sağlar.
- **Destekleyici Liderlik:** Lider işi daha keyifli kılmak adına izleyenlerle yakın ve dostane ilişkiler kurar, onların sorunları ile ilgilenir, ihtiyaçlarını karşılar. Psikolojik durumlarını önemser.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider işin gerçekleşmesi ve problemlerin çözülmesi konusunda izleyenlere teklifler sunarken, karar verme aşamasında onların da payının olmasını ister. Yani diğer bir anlamıyla onlara danışarak karar verir.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Lider çalışanların performansındaki gelişmeden söz eder. İzleyenlerin başarılarını arttırmak için onların talepleri yönünde hedef belirlemeye çalışır.

En uygun liderlik davranışının işin özelliğine göre değiştiği modelde işin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Modeldeki ana değişkenler kişinin bir durumu ne kadar ödüllendirici gördüğü anlamına gelen “tatmin” ve söz konusu kişinin görevinin belirsizlik derecesi olan “rol belirsizliği”dir. Bunun iki boyutu bulunmaktadır (Zel, 2006, s. 142):

- Hedefe ulaşılması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği
- Davranışın uygun davranış olduğu konusunda rehberlik hizmeti yerine geçecek kural ve düzenlemelerin mevcut olması



Şekil 4: Liderlik Davranışı

Kaynak: Koçel, (2015, s. 693), “İşletme Yöneticiliği”

House’ın yol - amaç liderlik kuramı konusunda özetle şunlar söyleyebiliriz: Kuram liderin yapıyı harekete geçirme ve insana ilgi boyutlarını, grup üyelerinin işten duyduğu tatminini arttırmak, rol belirsizliğini azaltmak ve/veya ortadan kaldırmak için kullanabileceği belirtilmiştir. “Yapıyı harekete geçirmek” rol belirsizliğini azaltan unsur olarak kabul edilirken, “insan faktörüne ilgi” ise yapılan işten duyulan tatmini yükseltecek bir araç olarak kabul etmektedir (Güney, 2009, s. 403)

1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik teorisi Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalar sonucunda ortaya koyulanların ve Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin birleştirilerek geliştirilmiş halidir.

Liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi, izleyicilerin (astların) hazır durumda olmasına dayanan Durumsal Liderlik Teorisi'ne göre; astlarının durumunu sürekli olarak takip eden lider nasıl bir liderlik tavrı sergileyeceğine buna göre karar verir (Doruk, 2007, s. 131). Becerileri ve tahsilleri düşük, kendine güvenmeyen çalışanların tam aksine becerikli, iyi eğitilmiş ve güven duygusu gelişmiş çalışanlara göre liderlerinden davranış beklentileri farklıdır (Daft, 1991).

Teoride bir lideri lider yapan temel değişkenlerin astlarının olgunluk düzeyi olduğundan yola çıkarak, Vecchio astların olgunluk düzeyini belirleyen alt değişkenlerin şunlardan oluştuğunu belirtmiştir (Zel, 2006, s. 150)

- Uzmanlık ve yaşantı,
- Yeterlilik,
- İş Bilgisi,
- Makam,
- Kişilik özellikleri,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri,
- Lideri algılama biçimleri,
- Özelliklerinin düzeyi,
- Liderden beklentiler.

İzleyenlerin olgunluk düzeyine göre, liderlik tarzının uygun olması durumunda onların gelişiminin sağlanabileceğinden hareketle astların olgunluk düzeyinin dörde ayrıldığı teoride bunlar şu şekilde ifade edilmiştir (Güney, 2009, s. 403):

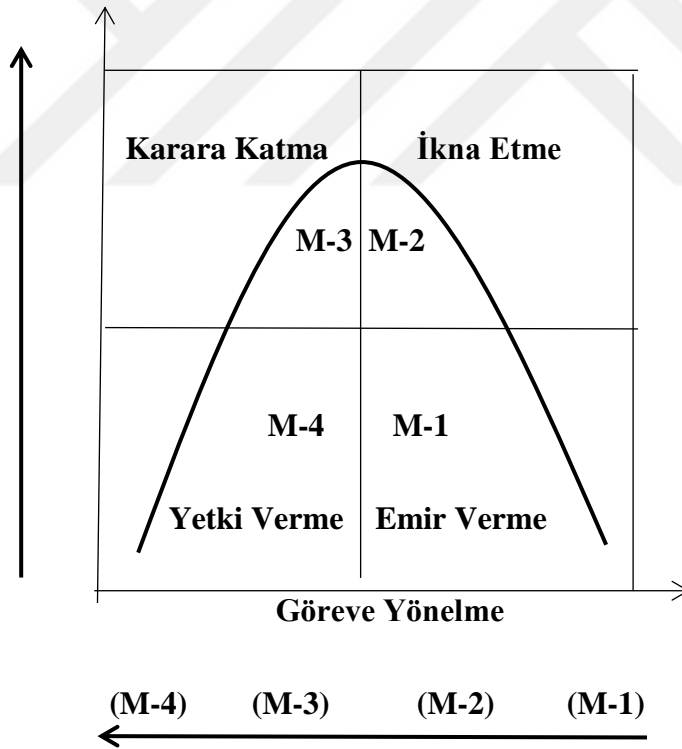
M-1 Emir Verme: Astların olgunluk düzeyi düşük olduğundan lider neyi ne zaman yapacağını onlara söyleyerek (göreve ağırlık vererek) astların yetişmesini ve beceri düzeylerinin artmasını sağlamalıdır.

M-2 İkna Etme: Astların olgunluk düzeyi biraz daha yüksek olduğundan lider görevin yanında onlarla yakın ilişki kurmaya da önem vermelidir.

M-3 Karara Katma: Astların hem olgunluk düzeyi hem de becerileri yüksek olduğundan lider göreve daha az ama astlara daha çok ilgi göstermelidir.

M-4 Yetki Verme: Bu noktada lider ne göreve ne de astlarla ilişkilerine çok önem vermemelidir. Olgunluk düzeyi çok yüksek olan astlar amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yetebilecek kapasitededirler.

Astlara Yönelme



Şekil 5: Liderlik Davranışı İle Astların Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi

Kaynak: Güney, (2009, s. 403), “Davranış Bilimleri”

Sonuç olarak Hersey ve Blanchard'ın ortaya attığı liderlik teorisinde her koşulda geçerli tek bir liderlik biçimi bulunmadığından var olan koşullara göre liderin tarzının farklılıklar göstermesi kaçınılmazdır ve takipçilerin yeterli olgunluğa ulaşmadığı bir yerde liderin tarzının başarılı olması güçleşecektir. (Zel, 2001, s. 124; Akt. Eğriboyun, 2015, s. 60)

1.3.3.4. Vroom- Yetton Durumsal Liderlik Teorisi

Lider Katılım Modeli olarak da adlandırılan teoride liderlik davranışları ile karar verme sürecine katılım ilişkilendirilmiştir. Örgütteki görev tanımları tipik ve tipik olmayan faaliyetleri gerektirdiğinden lider davranışlarının da görev yapısını yansıtacak biçimde uyarlanması gerektiğini söyleyen modele göre tanımlanmış beş karar verme şekli bulunmaktadır (Doruk, 2007, s. 132):

- Lider elindeki bilgilere göre hareket eder
- Lider izleyenlerinin aktardığı bilgilere göre bir karar verir
- Lider çözüme ulaşmadan önce astlarının da görüşlerini alır
- Lider astları ile grup halinde konuşur, kararı tek başına alır
- Lider astları ile grup halinde konuşur, görüş alışverişinde bulunur ve topluca karar alınır

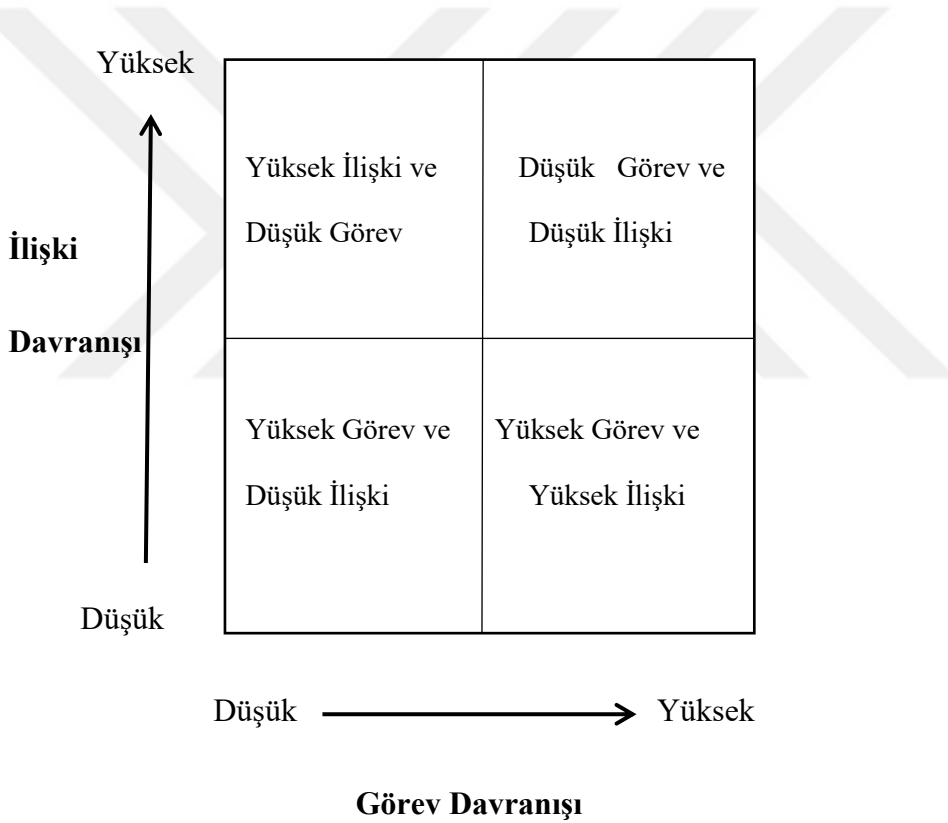
Bu model liderliğin karar verme yönüyle ilgili uyguladığı yöntemle dikkat çekerek, etkili bir karar geliştirmek için kararın kabulü ve kalitesinin önemli olduğunu belirtir ve astların karar verme sürecine katılmalarında az veya çok istenen durumların özelliklerine odaklanır. (Ceylan, 2014, s. 118) Fakat her türlü karar verme durumu için astların kararlara katılması uygun değildir. Astların hangi kararlara katılacağıının belirlenmesinde en önemli kriter “kararın niteliği”dir. kararın nitelik gereksinmesine ihtiyaç duyup duymadığının belirleyicisi ise grup faaliyetlerini etkileme derecesidir (Zel, 2006, s. 162).

Modelde, karar sürecine katılımın düzeyini saptayabilmek için bir takım kurallar önerilerek buna ilişkin sekiz durumsallık, beş tane de davranış sorusu tanımlanmış, ancak liderlerin bu sorulara rağmen davranış tarzlarını belirlemelerinin oldukça zor olduğu belirtilmiştir (Güven , 2017, s. 12).

Yöneticilerin içinde buldukları koşullara göre liderlik etme tarzlarını değiştirerek daha etkin liderler haline gelebileceklerini öngören model; belirli problemlerle karşılaşan yöneticilere farklı bir yaklaşım önerdiği için, bu teori araştırmacılarca kabul görmüştür (Eğriboyun, 2015, s. 62).

1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin eski modellerin liderlik açıklamalarında kullandığı görev ve ilişki boyutlarına ek olarak "etkinlik" boyutunu gündeme getirmiş ve üç boyutlu liderlik kuramına katkı sunmuştur. Davranış tiplerinin duruma göre etkili ve etkisiz olacağını belirterek, her koşulda etkili olabilecek tek bir davranış tipinin olmayacağını söylemiştir.



Şekil 6: Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Kaynak: Eren, (2005, s. 450), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi"

Üç boyutlu liderlik kuramının temelinde yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olmak üzere dört

temel lider veya yönetici davranış tipi olduğundan bahseden Eren (2005, s. 449 - 450), bu davranış tiplerinin diğerlerince o liderin kişiliği olarak görüldüğünü belirtmiştir.

Reddine'e göre bir yaklaşımın diğerinden etkili olması her zaman söz konusu değildir ve yönetim yaklaşımının "etkinlik" derecesi davranıştan değil içinde bulunan şartlardan doğmaktadır (Zel, 2006, s. 158). Liderin benimsediği davranış türü lideri harekete geçirmede etkilidir. Liderin gösterdiği tutum bu etkiye yöneliktir (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 451).

Bir yönetici her durumda başarılı olmak istiyorsa; şartların etkinlik için gerektirdiği "yaklaşım esnekliği" becerisine, etkili yönetim için içinde bulunduğu durumu kavrayarak gerektiğinde pozisyonunu değiştirebilme yeteneği olan "durum duyarlılığına" sahip olmalıdır. (Zel, 2006, s. 158) Reddin bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunması durumuna da genelde sadece "tecrübe" denildiğini söylemiştir.

1.4. Liderlik Yaklaşımları

1.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, yöneticiliği de kapsayan daha geniş bir yetenek ve hareket kabiliyeti halini temsil etmektedir. İnsanları örgütsel amaçlarla hedefe doğru harekete geçirebilme kabiliyeti olan liderlikte liderin temel karakteristik özellikleri belirtilirken belirli ayrımlara gidilmiştir. Bunlardan en çok bilinenleri şunlardır (Koçel, 2015, s. 685):

- Otokratik
- Katılımcı
- Serbestlik tanıyan liderler

Bunların dışında bürokratik ve hümanist liderlik çeşitlerine de geleneksel liderlik tarzları başlığı altında değinilecektir.

1.4.1.1. Otokratik Liderlik

Lider bu liderlik tarzında astları (izleyicileri) karar alma sürecinin dışında tutar. Yönetim yetkisi tek başına liderde toplandığı için hiçbir süreçte karara etkide bulanamayan ast sadece liderden aldığı emirleri birebir uygulamakla yükümlüdür (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 457).

Geçmiş eskilere dayanan, yönetim ve karar alma süreçlerinin tamamında liderin tek başına hareket ettiği bu tarzda, otokratik yönetim tarzıyla yönetilmeye alışmış toplumdaki grup üyelerinin beklentilerine uygun ve daha hızlı karar almak mümkün olabilmektedir. Fakat liderlerin bencil davranabilmesine, grup üyelerinin kararlara katılım sürecine ket vurarak onların motivasyon ve yaratıcılığını kötü etkilemesine sebep olabilmesi yüzünden de bazı yönleriyle olumsuz sonuçlar doğurabilen bir yönetim tarzıdır (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Otokratik liderlik her ne kadar katı bir örgüt yapısını sembolize etse de, savaş ve kriz gibi olağanüstü durumlarda kararların hızlı ve tartışmasız bir şekilde alınabilmesine imkân sağladığı için örgütler tarafından uzun yıllardan beri kullanılan ve kullanımından vazgeçilemeyen bir liderlik tarzıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 214).

1.4.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik

Yönetim yetkisini astları ile paylaşma eğilimi taşıyan demokratik – katılımcı liderlik yaklaşımında lider kurumsal politikaları, kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlerken grup üyelerine de danışarak onların fikir ve önerilerini alır (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 457).

Astların yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde düzenlendiği demokratik – katılımcı liderlik modelinde; liderler profesyonelliklerini ve etkileme gücünü kullanarak astlarını hedefe ulaşma noktasında cesaretlendirir, övgü ve eleştirilerini de başlangıçta belirtilen standartlara uygun olarak yapar (Tengilimoğlu, 2005, s. 7). Olağanüstü dönemler dışında yönetim amaçlarının grubun kararıyla belirlendiği liderlik yaklaşımında; astların yönetim sürecine katılımı teşvik edilerek aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenmesi

sağlanır. Böylelikle daha sağlıklı kararlar alınmasının yolu açılmış olur (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Demokratik - katılımcı liderlik yaklaşımının en önemli sakıncaları arasında acil karar alınması gereken durumlarda başarısız olmasıdır. Bunun sebebi ise çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde karar alma sürecinde herkesin fikrinin sorulması durumunda yeni düşüncelerin ortaya çıkmasının çok olası olması ve belki de grupların bazı durumlarda karar alamaz hale gelebilecek olmalarıdır (Yiğitel, 2014, s. 20).

1.4.1.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderler yönetim yetkisini aktif olarak fazla kullanmayan, astlarını yönlendirmeye çok az başvuran ve sorumluluk almaktan kaçınan kişiler olarak tanımlanırlar. Bu liderlik tipinde astlara örgütün amaçları sunularak kişisel becerileri ile bu amaca varmaları hususunda tam olarak serbesti sağlanır.

Lider grup üyelerinin gelişimi için herhangi bir çaba harcamadığından astlar kendi kendilerini eğiterek motive etmektedir. Tam bir otokontrol anlayışının hâkim olduğu liderlik tarzında lider görüşlerini açıklamaktan kaçınmakta, sadece bir konuda fikri sorulduğunda görüş bildirmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 215). Karip'e göre; bu gibi liderle grup üyeleri arasındaki iletişimin sınırlı olduğu durumlar ve idare etme gücüne duyulan gereksinim çok az olması liderlik etme özellikleri tam olmayan idarecilerde çokça görülmektedir. (Canbolat, 2016, s. 31)

Serbesti tanıyan liderlikte; lider birçok durumda kayıtsız davrandığından alınması gereken kararlar zamanında alınamaz. Lider çalışanlarını güdülemek ve ihtiyaçlarına cevap vermek için fazladan çaba harcamaz (Eğriboyun, 2015, s. 92). Bu liderlik tipi, liderin hareket alanını yok etmekte, grubu beraberce belirlenmiş hedeflere yöneltmekten yoksun bırakmakta ve bireysel başarı dışında grup başarısının önemli ölçüde azalmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan ise her üyenin bireysel yeteneklerini ön plana çıkarması, üyelerin özgürce kararlar alabilmesine imkân vermesi ve astların gerekli gördüklerinde yeni fikirleri test edebilmesi için gruplar kurmasına imkân sağlaması bu liderlik tipinin olumlu yönleri arasında değerlendirilebilir. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 215)

1.4.1.4 Bürokratik Liderlik

Bürokrasi ve liderlik temelde birbiri ile zıt özellikler taşıyan iki kavram olarak görülür. Fakat bürokrasinin tarihsel evrimi içerisinde patrimonial bürokratların ulus devlet sürecinde yetkilerinin kısıtlanması, işlevlerinin kurallarla belirlenerek sorumlu görevliler haline dönüştürülmesi sonucunda hiyerarşi ve denetim mekanizmasının ağırlık kazandığı örgütlerde bürokratik liderlik tarzı yönetim biçimi görülmeye başlanmıştır (Akdemir, 1998, s. 61).

Bu liderlik modelinde çalışanların yapacağı her iş bir kurala bağlandığından, yapılacaklar kurallara ile sınırlıdır. Halk dilinde “kırtasiyecilik” olarak da ifade edilen bu liderlik tarzında yasalara, tüzüklere ve yönergelere sıkı sıkıya bağlı olarak çalışan lider, organizasyonlarda çalışanlara farklı görevler tahsis ederek, hatalı iş yapanları ikaz eder (Canbolat, 2016, s. 46).

Bu tür liderlerin iş güvenliğinin önemli olduğu veya doğrudan para akışının söz konusu olduğu görevlerde, rutin görevlerden sorumlu olan çalışanları yönetmeleri durumunda başarı sağlamaları mümkün iken; yaratıcılığın, esnekliğin ve inovasyonun olduğu yerlerde hem başarılı hem de mutlu olmaları zorlanmaktadır. (Yetimoğlu, Dünya Geneline En Yaygın 10 Liderlik Stili, 2017)

1.4.1.5 Hümanist Liderlik

Hümanist liderler altlarında çalışan personeli koruyucu tutumlar sergilerken gerektiğinde orta kademe çalışanların fikirlerine de başvurur ancak nihai kararı kendi başlarına alan, genellikle ödül sistemini kullanan fakat gerektiğinde ceza uygulamalarını da hayata geçiren liderlerdir (Kangal Kılınç, 2017). Kisson, hümanist diğer adıyla babacan liderleri “kendi tutum ve davranışlarını gözden geçirerek grup üyelerine karşı açık, şeffaf ve candan davranan” kimseler olarak tanımlamıştır (Akt. Canbolat, 2016, s. 63).

Liderin gösterdiği tavır ve kurduğu samimi ilişkiler itibariyle daha çok kurumsallaşma aşamasında olan örgütlerde uygulanabilen liderlik tarzıdır.

1.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş diğer adı ile modern liderlik tarzları başlığı altında vizyoner, karizmatik, koç stili, hizmetkâr, stratejik, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir.

1.4.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler küreselleşmenin ve ağır rekabet koşullarının hâkim olduğu piyasalarda örgütün tümü ya da bir bölümü için gerçekleştirilebilir, inandırıcı hedefler koyabilen, bunları çalışanlara açıklayarak onları güdüleyebilen liderlerdir. (Tekin & Ehtiyar, 2011, s. 4009).

Vizyoner lider grubun nereye gittiğini ve ortak hedefini belirtir, ancak oraya nasıl varılacağını belirtmeyerek grup çalışanlarını yenilik yapmaya teşvik eder ve riskleri hesaplayarak onları belirli oranda serbest bırakır (Canbolat, 2016, s. 68). Ortak hedefin gruba yayılabildiği örgütlerde, çalışanlar şevk ile çalışarak yüksek performans sergileyeceklerinden, grubun başarı elde etme şansı da böylelikle artacaktır.

Liderliğin doğası ile vizyon arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır ve Le Sound ve Grady'in yaptıkları araştırmalara göre vizyon oluşturabilen liderin özellikleri şunlardır (Akt. Akdemir, 1998, s. 52-53):

- Kişisel inançlara sahip olarak bunlara göre hareket etmek
- Örgütsel hedeflere ulaşma noktasında azimle hareket etmek
- Grup üyeleri arasında hedefi ulaşmak adına iletişimi geliştirmek
- Örgütsel farklılıklara kapalı olmamak
- Sürdürülebilir başarıyı hâkim kılmak

Tekin ve Ehtiyar'ın (2011) belirttiği gibi vizyoner liderler; örgütü başarıya ulaştıracak yapının taşlarını grup çalışanları ile birlikte döşeyen, onların verimliliklerini arttırmak adına gerekli motivasyon artırıcı işleri öngörebilen, değişim ve gelişimin olmazsa olmaz olduğunun bilincinde olarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için çaba harcayan kişilerdir. Başarılı bir vizyoner lider, örgüt ortamında çalışanlara ilham verirken örgüt dışında da bireylerin örgüte ilişkin eğilimlerini ve tutumunu belirleyendir. (Çelik V. , 2013, s. 179-180).

1.4.2.2. Karizmatik Liderlik

Karizma kişiyi diğerlerinden farklı gösteren, onu insanüstü veya en azından istisnai özelliklere sahip biri olarak algılamamızı sağlayan karakteristik özellikleridir (Kangal Kılınç, 2017). Sıra dışı, güçlü niteliklere sahip kişilerde olağanüstü durumlarda meydana gelen bu liderlik yaklaşımında lider, grup üyeleri üzerinde hayranlık uyandırarak onları kolaylıkla motive eder (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Karizmatik liderliğin kaynağı olan çekicilik; liderin insanlarla iletişimi, duruşu, konuşma tarzı, ses tonu gibi astları üzerinde olumlu yönde güdüleyici etkilerde bulunabilecek olan özelliklerinden meydana gelmektedir. Yönetici veya liderin astlar için karizmatik yani çekici olarak görülmesi, astları kendileri lidere benzemeye, liderleri ile ortak yönlerini bulmaya itecektir. Bu durumda liderin astlarını etkilemesi daha da kolaylaşacaktır. (Koçel, 2015, s. 653).

Karizmatik liderler arzu edilen vizyonu yaratmak ve iletişim kurmak için; yazılı dokümanlar, toplantılar, işçilerle diyaloglar, direk elektronik iletişim araçları gibi kendilerini rahat hissettikleri tüm uygun araçları kullanırlar (Ceylan, 2014, s. 124). Yapılan araştırmalar sonucunda karizmatik liderlik tipinin ayırıcı bazı davranış özelliklerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Nadler ve Tushman karizmatik liderleri karakterize eden 3 temel davranışın olduğunu ortaya koymuştur (Akt. Güney, 2009, s. 409-410):

- **Tasarımcı:** Orijinal tasarımlar sunan, yüksek beklentiler belirleyen tutarlı bir davranış modelidir.
- **Canlandırıcı:** Kişisel heyecanlarını grup üyelerinin başarısını daha iyi bir noktaya getirmek için kullanır.
- **Güven Verici:** Grup üyelerinin işin gerektirdiği zorluklarla başa çıkabilmeleri ve görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için, lider kişisel desteğini açıklayarak onların kabiliyetlerine güvendiğini belirtir.

Astları tarafından verdiği tüm kararlar sorgusuz sualsiz kabul edilen, kriz zamanlarında, güçlü emirler vermenin gerekli olduğu durumlarda astlarını bir arada tutabilen karizmatik liderler; üstün tartışma yeteneği, teknik uzmanlık ve ikna yetenekleriyle astlarını davranışsal ve duygusal olarak değiştirmeye çalışırlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 218).

Liderlik yaklaşımlarının hemen hemen çoğunda grup üyelerini etkilemede karizmatik vasıfların rolü oldukça fazladır. Bunlara örnek olarak milletlerinin yaşamında önemli değişimler yapmış olan başta Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Kurtuluş Savaşı'nda liderlik örneği vermiş diğer komutanlar, cumhuriyet tarihinde dönüm noktası sayılacak önemli değişimleri gerçekleştirmiş devlet adamları ve birçok yabancı lider gösterilebilir (Koçel, 2015, s. 697).

1.4.2.3. Koç Stili Liderlik

Dilimize koç olarak geçen, aslı “coach” olan Fransızca sözcüğün hazırlamak, çalıştırmak, yetiştirmek, eğitmek ve bir noktadan diğerine taşımak gibi birçok farklı anlamı bulunmaktadır. Koçluk, kişinin deneyimli bir liderin yol göstericiliğinde, güçlü ve gelişime açık yönlerini keşfettiği, beceri ve yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzelttiği, kendisine engel olan sorunları keşfederek çözümler üretmesine dayalı olan bir öğrenme modelidir (Baltaş, 2011).

Günümüzde çağdaş liderler; çalışanlarını dinleyen, onların fikirlerini dikkate alan ve beklentilerine önem veren, hedefleri gösterip onlara nasıl ulaşılacağını çalışanlarına bırakan, onları cesaretlendirerek ve motive ederek bir anlamda “Koçluk” rolünü üstlenmeye başlamışlardır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 219).

Bu liderlik modeli; çalışanı hakikatle dinleyebilmek, söylenenin ardında yatan diğer hikâyeyi içgüdüleri ile hissedebilmek, karşısındakinin kişiliğine ve görüşlerine değer vermek, çalışanlarına konsantre olarak onlara zaman ayırmak, kişilik ve davranış farklılıklarını gözetererek birçok yeteneği harmanlayıp sonuç almayı gerektiren bir tarzdır (Yetimoğlu, 2017).

Phillips'e göre; bu liderlik yaklaşımının başarılı olabilmesi büyük ölçüde çalışanların farkındalık düzeylerine, gelişime açık olmalarına, kendilerini geliştirmelerinin kariyer basamaklarını tırmanmada onlara yardımcı olacağını idrak etme becerilerine bağlı olduğunu belirtmektedir (Akt. Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 221). Aksi durumda koç liderin çalışanlar ve organizasyon üzerinde yapmayı plandığı değişimler örgüt tarafından benimsenmez ise modelin başarı şansı düşecektir.

1.4.2.4. Hizmetkâr Liderlik

Günümüzde örgütlerin paydaşları ile olan karşılıklı bağımlılıkları giderek arttığından, örgütlerin başarılı olabilmek ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek amacıyla çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmek ve onların anlam arayışlarına cevap vermek amacıyla oluşmuş liderlik yaklaşımıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 222).

Hizmetkâr liderlik tarzında liderler; duygudaşlık yapabilen, insanları dinleyen, duygusal olarak onları anlayan ve destekleyen, sıra dışı güce sahip kişiler olarak tanımlanabilir (Greenleaf, 1977).

Hizmet etmenin ve liderlik etmenin sentezlendiği bu tarzda hizmetkâr liderlerin sahip olduğu niteliklere kendini karşısındakinin yerine koyma, iyileştirme, farkındalık sahibi olmak, kavramsallaştırma, amaca yönelik çalışmak, topluluk inşa etmek, insanların gelişmesi imkân sağlamak gösterilebilir (Bakan & Doğan, 2012). Hizmetkar liderler birlikte çalıştığı insanların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarlar ve astlarına olan davranış ile onlardan yüksek motivasyon elde ederek organizasyonun hedeflerine kalpleri ile bağ kurarlar (Ceylan, 2014, s. 130).

Hizmetkâr liderlik; genel bir bakış açısıyla astlarının mutluluk ve refahını ön planda tutan, bunu yaparken toplumun da mutluluğunu göz ardı etmeyen, kazan - kazan stratejisi izlenen anlayıştır (Bektaş, 2016, s. 50).

1.4.2.5. Stratejik Liderlik

Strateji; belirli bir sürede, bir kişinin ya da bir grubun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için gideceği yol, uygulayacağı yöntem, alacağı kararlar ve yapacağı hamlelerdir. Globalleşen dünyada firmaların sayılarının artması ile birlikte yeni ortaya çıkan firmalar ayakta kalabilmek için farklı stratejiler geliştirmek zorunda kalmış, stratejiler yarışmaya başlamış ve bu yarış stratejik liderlik kavramının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Stratejik planlar ve kararlar ileriye dönük olarak yapılacak işleri planlamanın bir yolu olarak görülse de, aslında bu planlar, geleceğin getireceği fırsatlardan önce bugünün sorunlarını ilgilendirmektedir (Genç, 2005, s. 97).

Stratejik olarak davranmak kavramsal bir beceri yeteneği gerektirmektedir. Genellikle örgütlerde üst düzey yöneticilerin bu nitelikte olması beklenmekle birlikte, stratejik karar verme, etkin iletişim, astlarını yönlendirme, birlikte çalıştığı insanları iyi tanıma, risk alma, işletme içi üstünlükleri iyi analiz etme ve dış çevrede bulunan fırsat ve tehditleri doğru okuma da stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklerdir (Bektaş, 2016, s. 49). Aynı zamanda stratejik liderler değişimin kaçınılmaz olduğunun farkında olarak buna ayak uydurmanın yollarını bulup çevresindeki insanları da bunun gerekliliğine ikna eden, dış ortamda olup bitenleri aralıksız takip eden, çevresiyle sürekli etkileşim halinde olmanın önemini bilen, yeni görüşlere açık olan ve durumun gereklerine göre hareket eden kişilerdir (Yiğitel, 2014, s. 26).

Stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklayan Adair, ortak amaca ulaşmak, grubu hedefler etrafında toplamak ve insan kaynaklarını geliştirmek üzere liderden üç rol beklendiğini belirterek bunları yedi boyutta ele almıştır (Akt. Taş & Aksu, 2011):

- Teşkilatın tamamı adına bir yol belirleme
- Başarılı bir yöntem izleme
- Belirlenen yolları uygulayabilme
- Grubu hedefler etrafında toplayabilme
- Takım ruhunu öne çıkarma
- Takımı diğerlerine sosyal açıdan bağlama
- Bugünün liderlerini belirlerken geleceği garanti altına almak adına yenileri yetiştirmek

Örgütler rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajlarını devam ettirmek için gerekli ve uygun stratejilerini bularak, nasıl hareket edeceklerine karar vermek zorundadırlar (Koçel, 2015, s. 416). Bunu belirleyecek ve örgüt içerisinde çalışanlara kabul ettirecek kişi de lider olduğundan, liderin belirleyeceği stratejinin başarılı ya da başarısız olması doğrudan örgütün geleceğini tayin edecektir. Liderin alacağı doğru kararlar küreselleşen dünyada örgütün yerinin sağlamlaşmasını sağlayacak iken; alınan yanlış kararlar ise örgütü rekabet şansını yitirerek faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmaya kadar götürebilecektir. Bu sebepten söz konusu liderlik yaklaşımında liderden beklenen temel şeyler; durumları başarılı

şekilde yönetmek, yetki sınırını aşmamak ve faaliyetleri bilerek ona uygun vizyon ile hareket etmektir (Canbolat, 2016, s. 64).

1.4.2.6. Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik

1970'lerin sonlarına doğru J. M. Burns tarafından öne sürülen, daha sonra B. M. Bass'in başını çektiği araştırmacılar tarafından geliştirilen yaklaşımın temel aldığı nokta; bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ve grup üyeleri arasındaki işten kaynaklı kurulan ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzlarıdır (Koçel, 2015, s. 695). Genellikle gelenekçi bir yapıya sahip olan sürdürümcü olarak adlandırılan liderler, geçmişteki olumlu gelenekleri sürdürerek bunların ileriye taşınmasına yardımcı olurlar (Tengilimoğlu, 2005, s. 6).

Bu modelde astlar, liderin isteklerini yerine getirmeleri durumunda pozitif bir geribildirim ve destek ile ödüllendirilirken; liderin istekleri yerine getirilemez ve istenen amaca ulaşamazsa lider yaptırımları ile karşı karşıya kalacaklardır (Akdemir, 1998, s. 58). Transaksiyonel liderlikte rutin olarak gerçekleştirilen işlerde en yüksek verim sağlanması amaçlanır (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75). Lakomski'ye göre transaksiyonel liderlik ile ilgili yapılan teorik çalışmalar neticesinde bu liderlik tipinin üç temel özelliği olduğu belirtilmiştir (Akt. Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 223-224):

- Liderin önceden belirlenen hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına vereceği ödülü nitelendiren “şarta bağlı ödül”
- Örgütte bir problem ya da hata meydana geldiğinde liderin bu problem ya da hatayı çözmek için harekete geçmesini ifade eden “istisnalarla yönetim (aktif)”
- Çalışanların özgür bırakıldığı ve bu yönüyle serbest bırakıcı liderlik modelini de anımsatan “istisnalarla yönetim (pasif)”

Yukarıda belirtilen son özellikte bir problemle karşılaşan lider olaylara hemen müdahale etmez ve çalışanların çözüm bulmasını tercih eder. Yani diğer bir anlamıyla problemler ciddileşinceye kadar lider müdahale etmez.

Sürdürümcü liderler mevcut yapıyı korumak için çalışanları güdüleyen, doyumsal ihtiyaçlarına cevap veren, çalışanlara liderlik etmekten çok sadece belirli ölçüde yönetimsel

davranışlar sergileyen, örgütte sorun çıkmaması adına gerekli tedbirleri alan kişilerdir (Akan & Yalçın, 2015, s. 126). Kontrole büyük önem veren sürdürücü liderler, astlarına karşı buldukları konumun onlara sağladığı yasal, zorlayıcı ve ödül güçlerini kullanırken, onların psikolojik durumlarını önemsemeyerek programlanmış birer robot gibi davranmalarını isterler (Güney, 2009, s. 417).

1.4.2.7. Transformasyonel (Dönüşücü) Liderlik

Dönüşücü liderlik karizmatik liderlikte olduğu gibi astların daha yüksek seviyede başarı sağlayabilmesi için motive edilmesi gerektiğini savunan, yüzünü geleceğe, yeniliğe ve değişime dönmüş, vizyon sahibi olarak bu vizyonu astlarına kabul ettirmiş bir liderlik modelidir (Çelik & Eryılmaz, 2006). Dönüşücü liderler; örgütte çalışan bireylerin enerjilerini, beklentilerini, taleplerini ve hedeflerini grubun amaçları doğrultusunda şekillendirerek ortak bir amaç, inanç ve eşgüdüm oluşturarak grubun yaşam kalitesini arttıran, bu sayede amaçların gerçekleşmesi adına aslında bir sinerji ortaya çıkarmayı başaranlardır (Akan & Yalçın, 2015).

Dönüşücü diğer adıyla transformasyonel liderler sadece araştıran ve sorgulayan kişiler değil; geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortam yaratan, yüksek enerjiye sahip, bireyin grubun ve toplumun ortak menfaatleri doğrultusunda hareket etmesini sağlayan, davranışları ile insanlara belli düşünceleri aşıl原因 kişilerdir (Çelik V. , 2013, s. 151). Dinamik liderler olarak da adlandırılan dönüşücü liderlerin genel özellikleri şunlardır:

- İdealleştirilmiş etki ve karizma
- İlham verici motivasyon
- Bireysel düzeyde ilgi
- Entelektüel uyarım

Judge ve Piccolo, (2004) dönüşücü liderin dört tip davranış biçiminin olduğunu belirtir. Bunları biraz daha ayrıntılı bir biçimde ifade ederek şu hususları belirtmişlerdir:

- Lider bir iş yaparken belirlemiş olduğu yüksek motivasyon ve ahlaki değerler ile çalışanların saygısını kazanarak kendisine olan bağlılıklarını yükseltir

- Liderin ortaya koyduğu vizyon, çalışanlarda lidere karşı güveni arttıracak onu duygusal olarak takip etme ihtiyaı hissettirir
- Lider eski varsayımları sorgulayarak yeni bakış açıları getirir ve çalışanları da bu yönde hareket etmesi için güdüler
- Lider grubunda bulunana her bir çalışanı ile bireysel olarak ilgilenir, onların bireysel gelişimi sağlayacak bir koç gibi davranır

Dönüşümcü liderlik üzerinde ayrıntılı araştırmalar yapan Bass, liderin astları üzerindeki yeteneklerinin gün yüzüne çıkarılması, kendilerine olan güvenlerinin arttırılması, motive edilmeleri, değer yargılarının ve inançlarının değiştirilmesi gibi etkilerine karşılık, astların liderin hedeflerini gerçek kılmak gibi pozitif bir tepkiyle karşılık vererek iki taraflı güdülenmenin gerçekleşmiş olduğunu ifade etmektedir (Akt. elik & Sünbül, 2008). Dönüşümcü liderlik çalışanlara vizyon kazandırarak, onları yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak, çalışanların işe karşı olan arzu ve isteklerini kamılaması, orijinal fikir ve çalışmaların ortaya çıkarılmasını sağlaması yönünden faydalıdır (Eren, rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 461).

Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik modelleri arasındaki farka tablo halinde bakacak olursak iki model arasındaki farklar şu Şekilde ortaya çıkmaktadır:

Tablo 2: Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

	Transaksiyonel	Transformasyonel
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağı	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri(iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezi, yukarıdan aşağı	Katılımlı, aşağıdan yukarı
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişime ilişkin tutum	Kaçınma,direnme, statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Ticy ve Devenna, (1986), Akt. Çelik V., (2013, s.163), “Eğitimsel Liderlik”

Genellikle organizasyon kültüründe önemli değişiklikler yaparak, astları ile kuvvetli duygusal bağlar kuran, organizasyondan ayrıldıktan sonra bile uzun süre unutulmayan dönüştürücü liderler, hızlı değişim ve belirsizlikler boyunca organizasyonların ayakta kalabilmeleri için büyük önem arz etmektedir (Ceylan, 2014, s. 122-123).

BÖLÜM 2: İŞ YAŞAM KALİTESİ

2.1 İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Önemi

İş; bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için emek sarf ederek yapılan çalışmadır (TDK, 2016). İnsan yaşamının sürekliliği açısından insanların çalıştıkları iş hayati bir öneme sahiptir. Yaşamın bir bütün olması sebebiyle de iş ve yaşam kalitesinin birbirinden ayrı düşünülmesini olanaksızdır (Yüksel, 2004). Çünkü kişinin sahip olduğu iş, onun toplum içinde bulunduğu konumun, hayattan aldığı doyumun ve zevkin, ailesine sağladığı maddi manevi her türlü imkânın belirleyicisi durumundadır (Çakmak, 2004). Yani iş insanlar için zorunluluk olmasının yanında onları sosyal ve özgür bireyler haline getiren bir göreve de sahiptir (Özgener, 1997).

Bir işletmede insan, üretimin temel bileşenlerinden biridir. Çalışma alanı ise; insan hayatında önemli bir yer tutan sadece bir kazanç alanı değil, aynı zamanda sosyal bir uğraşı alanıdır (Tuncer & Yeşiltaş, 2013, s. 60). Kalite ise genellikle bir organizasyon, olay, ürün, kişi, hizmet veya faaliyetin benzerinden farklılığını ifade eden, “amaca uygunluk”, “tüketicinin tatmini”, “isteklere uygunluk” ve en genel tanımıyla “şartlara uygunluk” olarak ifade edilen bir kavramdır (Boran, 2008).

Özellikle 1930’lu yıllardan sonra “işyerlerinde çalışanlar” araştırmacılar tarafından ilgi çekici bulunup araştırılmaya başlanmıştır. Çalışanların iş yaşam kalitelerindeki doyum düzeylerinin performans ve toplam verimliliklerine ne ölçüde etki ettiğine dair çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Özcan E. , 2011). 1970’li yıllara kadar iş yaşam kalitesini kapsayan birçok konu farklı adlarla gerek akademik olarak gerekse sivil toplum kuruluşları tarafından araştırma konusu olmuştur (Erdem M. , 2010). Mesleki ve toplumsal alanda küresel düzeyde yaşanan birçok değişiklik iş, işyeri, çalışanlar, iş yaşam etkileşimi ve bunun kalitesi gibi konulara olan ilgiyi artırmış, bu konuların özellikle son yirmi yıl içerisinde disiplinler arası yaklaşımlarla ele alınabilecek hale gelmesine yol açmıştır (Tütüncü, 2008, s. 178).

1980’li yıllarda ise insan kaynakları yönetiminin gelişmesi ve bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda kurumsal performans açısından en belirleyici etken üretim faktörlerini yönlendiren emek faktörü kabul edilmiş ve “iş (çalışma) yaşamı kavramı” ortaya çıkmıştır (Sanayi B., 2011). Yani son otuz yılda, iş yaşam kalitesi kavramı; örgüt kuramları ve

gelişimi, motivasyon, liderlik, endüstriyel ilişkiler ve teknolojik değişimler gibi kavramları da içine alan, iş çevresinin doğasını değerlendiren ve stresi azaltan disiplinler arası kapsamlı bir araştırma alanı haline gelmiştir. (Bhola, 2006, s. 202).

İş yaşam kalitesi; teknik ve ekonomik boyutlarının yanında insan boyutunun da onlara eş değer görüldüğü iş ilişkisinin kalitesidir (Toplu, 1999, s. 223). Mevcut iş ortamında değişikliklere giderek çalışma koşullarını iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan, işletmenin verimliliği ile birlikte işgörenlerin niteliklerinin artırılmasını amaçlayan teknik, aynı zamanda bireylerin işten aldıkları faydayı maksimuma çıkarmaya çalışan iktisadi bir kavramdır (Erginer, 2003, s. 202).

Cascio, (1995, s. 23) göre iş yaşam kalitesi; örgütün tamamını her yönüyle etkileyen, işe karşı temel değerleri (iş zenginleştirme, demokratik denetim, çalışan katılımı, güvenli çalışma koşulları gibi) oluşturan sistemselsel bir yaklaşımdır. İş yaşam kalitesi kavramının özünü “olumlu iş ortamı” olarak tanımlanan; çalışanların işlerinden, iş arkadaşlarından ve yönetiliş şekillerinden memnuniyet duydukları bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Ayaz & Beydağ, 2014, s. 61).

Modern yönetim anlayışlarının yaygınlık kazanmasıyla işletmelerde çalışanlara daha çok önem verilmeye başlanmış ve iş yaşam kalitesi işyerlerinde çalışanların motivasyonlarını arttırarak verimliliklerini üst düzeye çıkarmayı hedefleyen ve çalışanların şahsi beklentilerine önem veren bir teknik olarak görülmeye başlanmıştır (Serbest, 2000, s. 31). Bu kavram çalışma koşullarından çalışan memnuniyetine, üretimdeki verimlilik konusunda yönetimin payından toplumsal bütünlüğe kadar uzanan geniş bir kavramdır. (Aba, 2009).

İş yaşam kalitesi kavramının özgün haline bakıldığında işçi ve iş ortamı arasında varolan ilişkinin niteliği üzerine durulduğunu belirten Al-Qutop ve Harrim (2011), artık işin teknik ve ekonomik boyutunun yanında ihmal edilen insan boyutunun da vurgulanmasının gerekliliğini belirtmişlerdir (Akt. Yıldız, 2013). İş yaşam kalitesi; fazlaca insancillaştırılmış çalışma koşulları yaratmak adına, çalışanın temel ihtiyaçlarından ziyade zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin de karşılanmasını, yani iş ortamının çalışanların kişisel ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir (Aba, 2009).

İş yaşam kalitesi bir yönetim felsefesi olarak çalışanlara iş yerlerinde daha nitelikli iş koşullarının sağlanmasını hedefleyen, çalışanların her açıdan bir üst noktaya çıkmasını sağlayan ve sonucunda tüm işletme çalışanlarının önemini arttıran bir yönetim anlayışıdır (Yüçetürk, 2005, s. 102). Bu kavramı üretim aşamaları ve yönetim yaklaşımları çerçevesinde bazı işletmeler tarafından çalışma yaşamındaki iş performansını artırılması olarak görülürken; bazıları için ise fiziksel ve psikolojik iyilik hali olarak görülmektedir (Demirbilek & Türkan, 2008).

İş yaşam kalitesi bir çalışanın işi ile ilgili tüm olumlu ve olumsuz düşüncelerinin toplamını ifade etmektedir. Çalışanların iş ortamına yönelik görüşleri, olumlu ya da olumsuz duygu durumları, verimlilikleri ve örgütsel ilişkileri ile ve benzeri durumları ifade etmektedir (Martel & Dupuis, 2006).

İşletmeler içinde buldukları sektörün rekabet şartlarında başarı elde edebilmek ve bunun mevcut müşterilerinin de memnuniyeti ile doğru orantılı artmasını sağlayabilmek adına her sene araştırma ve geliştirme ile reklam adı altında araştırma şirketlerine yüklü miktarda paralar ödemektedirler. Ama gerek bilimsel alanda, gerekse piyasada yapılan çalışmalar göstermektedir ki bunun yolu iş yerinde çalışanların mutlu ve tatminkâr bir biçimde işi sahiplenmelerinden geçmektedir (Demir M. , 2011). Bu farkındalık iş yaşam kalitesi kavramının önemini işletmeler açısından her geçen gün arttırmaktadır.

İş yaşamında çalışan bireylerin yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdan duydukları memnuniyet o kişilerin iş yaşamı kalitelerini belirlemektedir. Bunlar belirlenirken kişinin işle ilgili beklentileri ve bunların ne kadarının karşılandığı, fizyolojik özellikler ve psikolojik faktörlerle birlikte iş yerindeki sosyal ortam temel belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Aktif olarak çalışmakta olan herhangi bir bireyin işine karşı beklentilerinin ve mevcut durumuna ilişkin tutumunun olumlu yönde olduğundan bahsedebiliyorsak, o kişinin iş yaşam kalitesinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Bakan & Büyükebeşe, 2004).

İş yaşam kalitesini etkileyen belli başlı ögelere değinecek olursak bunlar; şeffaf iletişim yolları, eşit ve gerçekleştirilebilir ödüllendirme sistemi, meslekte ilerleme kanallarının açık olması, çalışanların kararlara katılabilme imkânları, çalışanların motivasyonlarını üst düzeyde tutabilecek uygulamaların mevcut olması, çalışanların yetenekleri doğrultusunda kendilerini gösterebilme imkânlarına sahip olması, çalışanların iş

güvenliğinin sağlanması ve sosyal ihtiyaçlarını sağlama noktasında kolaylıkların sağlanmasıdır (Newstorm & Davis, 1997, s. 293).

Bu tanımlar ışığında görülmektedir ki sayısız firmanın birçok alanda faaliyet gösterdiği günümüzde firmalar verimliliklerini ve diğer firmalar ile rekabet güçlerini arttırabilmek için teknolojinin yanında ellerinde mevcut bulunan insan kaynağını da en uygun şekilde kullanmak zorundadırlar. İş yaşam kalitesi programlarına bakıldığında örgütlerde görev yapan tüm personelin belli bir iş doyumu düzeyine erişmesi hedeflenir (Çiçek, 2005). Bunun için bir firmada çalışan tüm işgörenlerin iş yaşam kalitesini arttırmak ve onları taleplerini karşılayabilir bir doyum düzeyinde tutmak, firmaların yani işverenlerin de verimlilik ve karlılık eğilimlerini yükseltmek için büyük önem arz etmektedir. Çünkü iş yaşam kalitesindeki artışın bireyler bazında verimliliği yüksek düzeyde arttırdığı söylenemezken, örgütsel olarak bir verimlilik artışını tetiklediğini ve bunun da başarıyı getirdiği söylenebilir (Kök, Nisan 2006).

Kuruluşların büyümesi, uluslararası rekabetin artması, nüfus artışı, ortalama yaşam süresinin artması bireylerin çalışma yaşının etkilemekte ve teknolojinin artması, ekonomik baskılar ile ihtiyaç ve beklenti düzeyindeki önlenemez artış kişilerin iş dışında geçirdiği zamanı azaltmaktadır. Dolayısıyla uyku dışında vaktinin çoğunu iş yerinde geçiren bireyler psikolojik olarak kendilerini baskı altında hissetmektedir (Ataay, 1988). Bir iş yerinde iş yaşam kalitesinin standardının düşük ve talepleri karşılayamayan bir noktada olmasının bireylerin genel çalışma yaşamını olumsuz etkileyeceği açıktır. O sebepten bir işletmede iş yaşam kalitesinin sektörün benzerlerine göre işgörenler açısından belirli bir doyum düzeyinde olması, işgörenin işini ve çalıştığı ortamı değerli bulması, işinde kendini geliştirme imkânlarının tatminkâr olması kişinin iş yaşam kalitesi açısından önemlidir (Demir M. , 2011).

İş yaşam kalitesi çalışanların iş yerindeki memnuniyet seviyesi, motivasyon, kişisel tecrübesi gibi kavramları ifade ettiği kadar; ayrıca çalışanlara herkes tarafından kabul edilen etik değerleri aşlamak anlamına da gelmektedir (Kılıç & Keklik, 2012, s. 148). Sonuç olarak iş yaşam kalitesi seviyesinin bir işletmede yüksek olması çalışanların faydasına olduğu kadar işverenler açısından da çok önemlidir. Çünkü çalışanların ücret düzeyi ve çalışma saatleri

ile birlikte çalışma ortamlarında huzurlu olmaları, yaptıkları işteki verimlerini arttırarak işletmeye geri dönüşü her anlamda olumlu olan devamlı bir süreci beraberinde getirecektir.

2.2 İş Yaşam Kalitesine Etki Eden Faktörler

Yaşam kalitesi kavramı; özünde çalışanın fiziksel ve psikolojik koşulları ile aile içindeki ve dışındaki toplumsal etkileşimlerini, çevresel etkilerini ve bu olayların tümünü nasıl algıladığı ile ilgilidir (Avcı & Pala, 2004).

İş yaşamında çalışanların çalışma yaşamı kalitelerini belirleyen pek çok unsur bulunmaktadır. Her çalışanın yapmış olduğu işin getirilerini ve götürülerini algılama biçimi farklı olsa da; ücret, işin niteliği, terfi olanakları, sosyal haklar, yönetici veya yöneticilerin tutum ve davranışları, iş arkadaşları, iletişim kanalları, kurumun piyasadaki yeri ve iş güvenliği gibi göstergelerin çalışanların işleri hakkındaki düşüncelerini etkileyen temel değişkenler olduğunu söyleyebiliriz (Bakan & Büyükbeşe, 2004, s. 2). İş yaşam kalitesi çalışanların işle ilgili birçok faaliyetini etkilemesinin yanında bu alanda yapılan çalışmalarda sektörel verimliliğinin şartlarını da ortaya koymaktadır (Türkay, 2015, s. 240).

Walton (1975, s. 93)'a göre bu kapsamlı sürecin içinde; ücret ve ödül sistemi, işteki sağlıklı çalışma ortamı, personelin kendini geliştirebilme imkanı, örgütün sağlıklı ve güven içinde gelişmesi, örgüt içindeki ilişkiler ve iletişim ortamı, işveren ve işgören arasındaki koordinasyon, danışma ve alınan kararların içinde yer alma, çalışma sırasında ve sonrasında sağlanan ayrıcalıklar gibi yönetimsel süreçler bulunmaktadır.

Genç, (2005) ise, çalışanların işe karşı motivasyonlarını belirleyen maddi ve manevi temel araçları şu şekilde sıralamıştır:

- Ücret, prim ve ödüller
- Sosyal imkanlar
- Olumlu eleştiri
- Terfi ve kariyer geliştirme imkânları
- Sosyal statü sağlamak
- Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek
- İş güvenliğini sağlamak
- Çalışma düzenini sağlamak

- Moral vermek
- Prestij sağlamak
- Sosyal işlere ve sosyal etkinliklere önem vermek
- İlginç ve önemli iş vermek
- Yetki vermek
- İnisiyatif ve sorumluluk vermek
- Önem ve değer vermek
- Açık yönetim politikası uygulamak
- Eğitmek ve yetiştirmek

Bir sonuç elde etmek veya sonuca yardımcı olmak amacıyla güç harcayarak yapılan işlerde; çalışanların çalışma yaşamından aldıkları haz, bunun psikolojilerine ve gelecek planlarına olan olumlu etkileri, çalışanların doğrudan çalışma yaşamlarına yansiyarak iş performanslarını etkilemektedir. Bu sebepten çalışanların işle ilgili değerlendirmelerini belirleyen unsurlar olan; işyerinin koşulları, kişiler birbirleri ile olan iletişimi çalışanların sözleşmesel kazanımları ve yapılan işin iş sonrasındaki psikolojik etkileri iş yaşam kalitesinin belirleyicileri arasında gösterilebilir (Türkay, 2015, s. 241).

2.2.1 İş Güvenliği ve Sağlıklı Çalışma Koşulları

Makul çalışma saatleri, fiziksel çalışma koşullarının çalışanların hayatını tehlikeye atacak nitelikte olup olmaması, işyeri tarafından koruyucu sağlık hizmetlerinin sağlanıp sağlanamaması gibi koşullar; çalışanlar açısından büyük öneme sahipken, işverenler açısından ise ciddi sorumluluklar oluşturmaktadır. (Dikmetaş, 2006, s. 171) İş çevrelerinde yaşanan dönüşüm çalışanların sağlık ve güvenlik açısından korunması yönünde çalışmalarını hem işverenin sosyal sorumluluğu yüzünden hem de işgücü verimliliğini artırma gayesi yüzünden zorunlu kılmıştır (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009, s. 62).

İş yerinde emniyetin sağlanması, yönetimin her kademesinin görevleri arasında yer alır ve tedbirler alınırken çalışanların fikirlerinin sorulması tehlikeyi en iyi onlar yani çalışanlar bileceğinden büyük önem arz etmektedir (Hatiboğlu, 2003, s. 322). Kandasamy ve Sreekumar bireylerin günlük yaşantılarının hemen hemen üçte birini çalışarak geçirmelerinin, onların yaşamsal, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının burada

sağlanmasını beklemelerine neden olduğunu belirtmektedir (Akt. Alan & Yıldırım, 2016). Ama iş yaşam kalitesinin oluşturulması bir taraflıyla grubun verimliliğini ve etkinliğini arttırırken, diğler yönüyle de çalışanlar adına uygun bir ortam hazırlanmasının koşullarının oluşturulması anlamına da gelmektedir (Yalçın, Yıldırım, & Akan, 2016).

Sonuç olarak iş güvenliği; bireyin geleceğine dönük kendisini güvende hissetmesini sağlayacağından ve sağlıklı yaşam çevresinin de çalışanları korumasının yanında motive edip, başarı olmaları yönünde destekleyeceğinden çalışma yaşamının kalitesi açısından değler arttırıcı dışsal özellikler olarak kabul edilmektedir (Ünlü, 2015, s. 45).

2.2.2. İş Tatmini(Doyumu)

İş tatmini iş yaşam kalitesinin temel belirleyicilerinden biridir. Fakat iş tatmini sübjektif öğelerinin yanında, iş yaşam kalitesinin objektif durumları olan emniyet, temizlik, ücret, güvenlik, çalışma saatleri ve donanım yeterliliği gibi durumları da kapsamaktadır (Araz, 1991).

Bir kurumda çalışanların işe dair genel bakışları ve çalıştığı alandaki işlerine karşı olumlu ya da olumsuz tutumları iş doyumunu belirlemektedir (Anar, 2011). İş tatminini oluşturan şahsi faktörler; çalışanın yaşı, cinsiyeti, sektördeki tecrübesi, eğitim düzeyi ve en önemlisi çalışanın kişisel özelliklerine bağlı olarak değışebilir. İş tatminine etki eden işten kaynaklanan yani iş ortamına bağlı faktörler ise işin genel görünümü, çalışanın üzerinde yarattığı psikolojik ve fiziksel yük, iş güvenliği, kariyer olanakları, karar verme sürecinde söz sahibi olmak ve ödüllendirme sistemidir (Bakan & Büyükbeşe, 2004). Bireylerin çalıştıkları ortamlarda iş yaşam kalitelerinin doğrudan belirleyicisi olan iş tatminini Luthans (1992), ise üç maddede toplamıştır. Bunlar;

- İş tatmini, çalışanların verdiği duygusal bir tepki olduğu için gözle görülemez ancak ifade edilebilir.
- İş tatmini çoğunlukla kişilerin yaptıkları işten olan kazanç beklentilerinin karşılanma oranı ile ilgilidir.
- İş tatmini birden çok dinamiği içinde barındırmaktadır. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

İş yaşam kalitesinde işgörenlerin doyum düzeyinin birden fazla değişkenden etkilendiği bilinmektedir. Bu değişkenlerin ölçülebilmesinin kolay olmadığını belirten Mullins (2010), ise bu değişkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Bireysel faktörler kişilik, eğitim ve nitelikler, zekâ ve yetenekler, yaş, evlilik durumu ve mesleki uyumdan oluşmaktadır.
- Sosyal faktörler çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, grup çalışması ve normları, etkileşim fırsatlarını ve resmi olmayan yapıyı kapsadığını belirtmektedir.
- Kültürel faktörlerin arasında tutumlar, inanç sistemi ve değerler olduğunu ifade etmiştir.
- Örgütsel faktörler resmi yapı, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri, çalışan ilişkileri, işin yapısı, kontrol, liderlik tarzı, idari sistemler ile iş koşullarından meydana gelmektedir.
- Çevresel faktörler arasında ise, ekonomik, sosyal, teknik ve kamusal etkiler baş göstermektedir.

İş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörlere bakıldığında kişinin yaşı bireysel faktörlerin başında gelmektedir. Çalışmaya hazır durumda bulunan bir kişi, çalışmak istediği işi seçerken kendi beklentilerine göre iş arar. Bu noktada, iş arayan kişinin yaşı, uygun olduğunu düşündüğü işlere başvururken büyük önem arz etmektedir. Yapılan birçok araştırmada işgörenlerin yaşı ile iş yaşam kaliteleri arasında, çalışanların kıdemi arttıkça olumlu yönde bir değişim gözlemlendiğini ortaya sermektedir. Yani işgörenler yaşlandıkça ve deneyim kazandıkça iş yaşam kalitelerindeki doyum düzeyi artmaktadır (Kayıkçı, 2005).

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında kişilerin cinsiyetleri, birçok farklı meslek grubunda işverenler tarafından belirleyici bir unsur olmaktadır. Bu noktada geçmişten günümüze toplum tarafından kadına ve erkeğe dayatılan ve uzun süreden beri uygulana geldiği için pratik kazanmış davranış ve tutumların etkisi yadsınamayacak kadar fazladır (Anar, 2011). Çalışanların cinsiyetlerinin çalıştıkları işe karşı olan tutumlarının gelişmesinde ve çalışma ortamının değerlendirilmesinde farklılık gösterebileceği bilinmektedir. Fakat çalışanların iş yaşam kaliteleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi irdeleyen bilimsel çalışmalara bakıldığında bu görüşü destekleyen veriler olduğu kadar, benzer koşullar altında kadın ve erkeklerin iş yaşam kalitelerinde belirgin bir farklılık olmadığını

belirten çalışmalar da mevcuttur (Temel Eğinli, 2009). Ayrıca çalışanların evli olup olmaması da yani medeni durumları, iş tatminleri üzerinde belirleyici diğer bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda genellikle evlilerin bekârlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Özaydın & Özdemir, 2014).

Kişinin çalışma süresi yani iş tecrübesi ile iş tatmini arasındaki bağlantıya bakıldığında; çalışma yaşamına yeni adım atmış kişilerin çalıştıkları işten beklentileri başlangıçta yüksektir. Sunulan imkânların üst düzeyde olmasını ve kariyer basamaklarını bir anda çıkabilmeyi isterler. Günümüzde birçok firmanın diğerlerinin önünde yer alabilmesi için, çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek zorunda olduğunun bilincinde olduğunu belirten Acar (2000:44), ilk ve son sorumluluk her ne kadar çalışanlara ait olsa da bunu tamamlayacak olan firmaların şu şekilde hareket etmesi gerektiğini belirtmiştir:

- Firmanın nereye gitmek istediğini ve stratejisini çalışanlara açıkça iletme
- Çalışanlara yaptıkları iş ve buldukları iş kolu ile ilgili tüm bilgiyi aktarmak
- Çalışanların farklı kariyer girişimlerine yönelik aydınlatıcı olabilmek
- Çalışanların mevcut iş performansları ile ilgili samimi cevaplar vermek

Bu imkânlar işverenler tarafından kolaylıkla sağlanamadığından çalışanların işten aldıkları hazda belirgin bir düşüş olmakta, iş yaşam kaliteleri olumsuz etkilenmektedir (Özcan E. , 2011).

Ekonomik gelişmeyle paralel olarak eğitim düzeyi ve nitelikleri yüksek olan kişilerin, düşük olanlara nazaran işten beklenti düzeylerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Çalışanların akademik düzeyleri ile beklentilerine yönelik konumlara erişemediklerinde çalıştıkları firmada hak ettiklerini düşündükleri mevkilerde yer bulamadıklarında, çalışanların çalışma şevklerinin kırılarak iş motivasyonlarının ve işe bağlılıklarının azalacağı bir gerçektir. Çünkü kişinin örgüt hiyerarşisi içerisindeki yerini ve mesleğin ona sağladığı itibarı gösteren statüsü, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan, iş tatmini ile arasında yüksek ilişki bulunan bir unsurdur (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 255).

Bireyin kişiliği sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerle harmanlanarak eğilimleri ve mizacının eklenmesi ile oluşmaktadır (Özcan, 2011). Kişilik; bir bireyi birey yapan ona has özellikleri ile dış görünümü, konuşma biçimi, yetenekleri ve içinde bulunduğu ortama uyum

şeklinin, hayatı boyunca gerçekleştirdiği davranışların kaynağıdır (Güney, 2009). Kişilik bireylerin tüm hayatına yön veren davranış ve düşüncelerini etkilerken, onların iş tercih ve tatmin düzeyleri noktasında temel belirleyici unsurlardan biri olacağı açıktır.

Genel iş kolları arasında hemen hemen her işin toplum nezdinde farklı bir değeri bulunmaktadır. Bunlardan kimisi işin süreci ve yapılışı itibarıyla zor ve yorucu olarak nitelendirilirken kimisi ise kolay görülmektedir. Yani bir işin genel yapısal özellikleri kişilerin iş tatminini etkileyecek temel dış belirleyiciler arasında yer almaktadır. Bu noktada işin ilginç niteliklerinin olması, kişiye kendini geliştirme imkânı sağlaması, sorumluluk alanının geniş olması ve zorluk derecesi tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir (Özcan E. , 2011). Çalışanların kendilerini rahat hissettikleri bir ortamda, yeni makine ve teçhizatlar ile mesai saatlerini bilerek huzurlu bir ortamda çalışması, işletmelerin çalışanlarından sağladığı verimliliği arttıracak ve aynı ölçüde çalışanların iş yaşamı kalitelerinde belirgin bir artış sağlayacaktır.

Bir işin karşılığı olarak alınan ücret, başarı göstergesi olan terfi almak, çalışanlara verilen prim ve ödüller, sağlanan sosyal olanaklar çalışanların iş tatminini belirleyen diğer örgütsel unsurlar arasında sayılabilir. Öncelikle işverenin belirlediği ücret düzeyinin çalışılan saat ve verilen emek oranında adil olarak belirlenmesi çalışanların dikkate aldığı temel konulardır. Terfiler ise, işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda çalışanları daha verimli çalışmaya teşvik etmek, işçilerin memnuniyet düzeyini arttırmak, iyi olarak kabul edilen işçileri elde tutmak ve şayet çalıştıkları yerde başarılı olurlarsa işletme içi daha üst düzeyde temsil yeteneğinin sağlanacağı hususunda çalışanları teşvik etme yöntemidir (Hatiboğlu, 2003). İşletmeler kıdem ve liyakata bağlı olarak kişilere göre değişmeyen bir terfi sistemi belirlerse bu sistem hem mevcut çalışanların iş tatminini arttıracak, hem de diğer işletmelere göre firmayı iş arayanlar için tercih sebebi haline getirecektir. İşletmelerin çalışanlarına ücret dışında sağladığı prim adı altında yapılan ödemeler, çalışanların üstün gayretleri ve şirket adına kazandığı başarıların karşılığı olarak verilen ödüller, çalışma ortamında ulaşım, şirket içi hizmet kalitesinin üst düzeyde olması ve özel sağlık sigortası vb. sosyal ayrıcalıklar da çalışanların iş yaşamı kalitelerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Genç, 2005).

Genel itibarıyla işgörenlerin işten aldıkları tatminin yüksekliği örgütsel hedeflere ulaşım adına önem taşır. Yöneticiler işgörenlerin tatmin duygusunu etkileyen olumlu

unsurlar konusunda fikir ve görüş sahibi olurlarsa başarıya ulaşmaları da kolaylaşacaktır. (Eroğlu, 2011, s. 124).

2.2.3. Yönetici Desteği

Çalışanların işyerinde mutlu olmasındaki etkili unsurlardan biri de yönetici desteğidir. Özellikle içine kapanık olan çalışanlarla kurulan iletişim ve çalışana ihtiyaç duyduğunda verilen destek yönetici - çalışan iletişimi açısından önemlidir (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 256).

İşgücündeki değişimler ile işgücünün artış gösteren istekleri karşısında, işverenlerin çalışanlar ile verimliliği arttıracak şekilde ilişki kurmasını gerekmektedir. (Higgins, 2003, s. 130). Öncelikle bir işletmeye hükmeden yöneticiler o örgütte yer alan çalışanların, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gereken uygun ortamı onlara sağlamalıdır. Ama temel çalışma araçları ve insanın bir araya gelmesinin yanında bir diğer önemli faktör olan güdülenmenin de iş yaşamındaki örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki rolü yadsınamaz. Bu yönüyle çalışanlar yöneticileri örgütün temsilcisi olarak gördüklerinden, yöneticiden gelen destek çalışanların nazarında örgütün desteği olarak algılanmakta ve bu durum iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılıkları arttırmaktadır (Emhan, Kula, & Töngür, 2013:55).

Bireylerin iş tercihinde ve çalıştıkları işteki memnuniyet düzeylerinin tek belirleyicisinin para olmadığı günümüzde, örgütsel başarı ve devamlılık için yöneticilere düşen görevler daha da artmaktadır. Maddi yönden tatmin edici ücrete rağmen nitelikli işgücünün işletmelerden ayrılarak çok daha az ücretlere başka işletmelerin koşullarını kabul etmesinin altında yatan sebep yöneticilerin grup üyelerini kurumsal hedefler ve yönetici desteği konusunda tatmin edememesidir. (Özdevecioğlu, 2003, s. 115).

2.2.4. İletişim

Örgütün can damarı olarak kabul edilen iletişim; organizasyon içinde, işle ilgili cereyan eden olayların ve alınan direktiflerin çok yönlü olarak yayılmasıdır (Çiçek, 2005, s. 63). Değişik tecrübelerle sahip, farklı sosyal statülere sahip insanlar aynı kelimeleri kullansalar bile, zihinsel davranışları farklı olduğundan, düşünce şekilleri ve etrafında olup

bitenleri farklı yorumlayan insanların arasında iletişim çok önemlidir (Hatiboğlu, 2003, s. 137).

Örgütlerde örgütün nihai amacını gerçekleştirmek adına faaliyetlerin eşgüdümlenmesi, görev paylaşımının ilgili kişiye sağlıklı bir biçimde iletilmesi, örgüt üyelerinin örgütsel planları gerçekleştirirken bir arada ve hevesli bir biçimde işe yöneltmesini sağlanması ve davranışları etkileyen her türden sözlü ya da sözlü olmayan araçlar iletişimin temel belirleyicileridir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016).

Bir örgüt ya da organizasyonda ilk işe gününden itibaren çalışanların en çok üzerinde durdukları husus, iletişim kanallarından gelen bilginin düzenli ve sürekli olmasıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013). Bu noktada işletme sahiplerine, örgüt liderlerine ya da yöneticilere yapılan işin sağlıklı bir biçimde devam etmesi açısından büyük görevler düşmektedir.

Yöneticinin çalışanları üzerinde yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamının, hata yapma korkusunu ortadan kaldıran ve hatadan ders çıkarmayı hedefleyen konuşmaların, sert hiyerarşik komuta zinciri yerine yol gösteren, geliştiren ve önünü açan tutum ve davranışları, çalışanlar üzerinde olumlu bir hava yaratacaktır (Koçel, 2015). Yani genel olarak örgütlerde yer alan temel gerekliliklerin yerine getirilmesinin yolu iyi planlanmış sağlıklı bir iletişim sisteminden geçmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009, s. 65).

2.2.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Örgütlerdeki gruplar; amaçları aynı olan ve buna yönelik olarak ortak norm ve davranış ilişkileri geliştiren, etkileşim içinde olan kişilerin oluşturduğu sosyal topluluklardır. (Koçel, 2015, s. 708). Herhangi bir işe yerinde, aynı bölümde çalışan insanları düşündüğümüz zaman onların da birbirleri ile etkileşim içinde olduğu ve karşılıklı olarak birbirlerinden etkilendikleri bilinmektedir. Bu ilişkiler genel olarak karşılıklı hizmet esasına dayalı olarak temellendiği ve her ilişki yardım ve dayanışmaya bağlı olduğu için çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine olumlu yönde destek olabiliyorlarsa yaptıkları işten haz duymakta ve tatmin sağlamaktadırlar (Başaran İ. , 1982).

Bir arada çalışmaktan mutlu olan çalışanların motivasyonları yükselir, sosyal ihtiyaçları karşılanır, kişiler arası olumlu bir rekabet ortamı oluşur ve zamanla çalışanların yaratıcı niteliklerinin ön plana çıkmasına zemin hazırlanmış olur (Genç, 2005). Örgütlerdeki çalışanların, zamanlarının çoğunu beraber geçirdiği çalışma arkadaşları ile kurdukları olumlu ilişkiler onlara sosyal bir dayanışma ortamı sağlamakta ve işten duyulan tatmini arttırarak iş yaşam kalitelerine olumlu yönde etkide bulunmaktadır (Ceylan, 2014, s. 152-153). Fakat çalışma arkadaşları arasında algılama farklılıkları, statü farklılıkları, kişilik farklılıkları ve iletişim noksanlıkları gibi konularda çıkan uyumsuzluklar aynı ölçüde çalışanları olumsuz etkileyerek, zamanının büyük bir bölümü iş yerinde geçen bireylerin iş yaşam kalitelerinde belirgin bir düşüşe sebep olmaktadır.

Örgütlerde çalışanlar arası ilişkiler ve iletişim, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin başarı ile yürütülmesi için zorunludur. İletişim ve insan ilişkilerinin iyileştirilemediği örgütlerde yönlendirme, planlama, organize etme, motive ve kontrol etme imkânları güçleşerek bireysel ve örgütsel verimlilik elde etme imkânı azalmaktadır (Genç, 2005, s. 323).

2.2.6. İşten Kaynaklanan Stresle Baş Etme

İnsan yaşamının devamlılığı açısından temel gerekliliklerden olan iş; kişinin vaktini ve potansiyelini etkin bir şekilde kullanması ve bunlardan sağladığı tatmin ile ruh sağlığını korumasını sağlayan belirleyici bir uğraştır (Yüksel, 2004). İşten kaynaklanan stres ise hem çalışanlar hem de işverenler açısından dikkate alınması gereken, işle ilgili ve işten sonraki hayatı etkileyen önemli bir kavramdır. Bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilen stresin; çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışları üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Gül, Oktay, & Gökçe, 2008).

Çalışanların, yapmış oldukları işten kaynaklı stresin sebepleri çok farklı olabileceği gibi genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Psikiyatrik Sosyal Hizmetler, 2017):

- Aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı
- İşin sıkıcı olması
- Ücret yetersizliği
- Yükselme olanağı

- Çalışma koşulları
- Karar verme sürecine dahil olamama
- Değerlendirmede haksızlık
- İş yetiştirme baskısı
- Araç - gereç yetersizliği
- İş içindeki genel memnuniyetsizlik hali
- İş yerinde gıybet
- İş mecburiyetleri ile kişilik farklılığı
- Pozisyon düşüklüğü

Stres; kişinin bireysel, örgütsel ya da grupsal sebeplere bağlı olarak devamlı maruz kaldığı bir duygusal yoğunluktur. Bireyler hayatının her alanında bu olguyla karşı karşıya olduklarından stresi tam anlamıyla sona erdirmek diye bir şey söz konusu olamamaktadır. O sebepten stresi en azından makul bir seviyede tutmak sağlıklı bir yaşam için önemlidir (Güney, 2009, s. 339). Kişinin kendisinde strese sebep olan şeyi tespit ederek ona uygun önlemler alması, yaşamından ve yaptığı işten aldığı hazzı arttıracak, bu da doğrudan yaşam kalitesindeki artışı beraberinde getirecektir.

2.2.7. Yeterli ve Adil Ücretlendirme

Basit anlamda ücret; kişiler açısından zihinsel ve fiziksel emeğe karşı alınan ya da ödenen bir bedel iken, işletmeler açısından bir maliyet unsurudur. Yeterli ve adil ücret ise; işe biçilen değere bağlı olarak, çalışanın gelir düzeyinin sosyal açıdan kendisini geçindirebilecek düzeyde olup olmadığı ile ilgilidir. Ayrıca yapılan iş karşılığında alınan ücretin konum gözetilerek diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında adil ve eşit olup olmadığı da çalışanların dikkat ettiği diğer bir konudur (Dikmetaş, 2006, s. 172). Diğer bir deyişle; çalışanlara ödenen ücret kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, çalışanlarını güdülemeleri, işletmeye uygun olan nitelikteki çalışanları işletmeye dâhil edebilmeleri için gerekli olan ücret düzeyidir (Ataay, 1988, s. 47).

Bireylerin çalıştıkları iş yerlerinde üstlerinin, çalışmalarına karşılık değer biçtikleri ücretin çalışanların beklentilerine uygun olup olmaması iş tatminleri üzerinde belirleyicidir (Özcan E. , 2011). Fakat ücretin iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıç aşamasında

ödenen miktarla ilgili iken, belirli bir noktadan sonra diğer çalışanlar arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir (Gürbüz, 2007, s. 242).

Genel olarak ülkemizde çalışanların iş değiştirme sebepleri ücret temelli olup, çoğu insan yaptıkları işin karşılığının aldıkları ücret olmadığını iddia etmektedir. İşverenler ise çalışanlarına performansları doğrultusunda yeterli ücretler ödediklerini belirtir. Bu noktada temel belirleyici husus düşük performansa sahip kişilere düşük ücret, yüksek performansa sahip kişilere ise daha yüksek ücret ödenmesinden ziyade; tatmini arttırmak için yüksek performansı ve üstün başarıyı ödüllendirerek başarısızlığı değil, başarıyı güdülemektir (Fındıkçı, 2001).

2.2.8. İş ve İş Dışı Yaşam Arasındaki Denge

İnsanların yaşam kalitelerinin belirleyicisi sadece iş yerindeki çalışma koşullarının uygun olması ve iş tatminin yüksek olması değildir. Çünkü çalışanların yaşam kalitesi işte ve iş dışında geçirdiği zamanların niteliği ile ölçülmektedir (Dikmen, 1995, s. 117). Bu değişkenler bir bütün olarak ele alınmaktadır.

Kişilerin çalışma hayatında yaşadığı olaylar ve gelişmeler genel yaşamını da etkilemektedir. İşin sona ermesinden sonra kişinin o günkü iş deneyiminin muhakemesini yapması ya da aile fertleri, arkadaş çevresi ve etkileşimde bulunduğu kişilere çalışma yaşamına ait bilgileri aktarması, iş yaşam kalitesinin kişilerin genel yaşamını da etkilediğinin en somut göstergelerindendir (Demir M. , 2009).

Çalışma koşulları bireylerin yaşam kalitelerinde ciddi farklılıklara sebep olabilmektedir. Örneğin; fazla ve yoğun mesailer, uzun çalışma saatleri çalışanların kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına yol açmakta, bu da çalışanın psikolojisini ve verimliliğini gerek iş içerisinde, gerekse iş dışında doğrudan etkilemektedir (Erdil ve diğ. 2004, s. 19). İş yaşamındaki mutsuzluk bireylerin diğer sosyal ilişkilerini de olumsuz etkileyebileceği gibi aksi durumda mümkündür. Bireylerin aile ve arkadaş çevresinde yaşadığı sıkıntılar işine yansıyabilmekte, verimliliklerini ve performanslarını düşürebilmektedir. Ya da çalışanlar bu sıkıntılardan kurtulmak için işlerine daha çok ağırlık vermekte ve verimliliklerine olumlu yönde etki edebilmektedirler (Bülbül & Giray, 2012, s. 102).

2.2.9. Kariyer Geliştirme

Kariyer, bireyin iş hayatı boyunca çalıştığı alanlarda tecrübe sahibi olarak yönlendirici olabilmesi iken; kariyer geliştirme, bireylerin çalışma hayatları boyunca kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri adına yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylem ve faaliyetlerinin bütünüdür (Geçici, 2012).

Kariyer geliştirme programları genel olarak şu amaçlara hizmet etmektedir (Minor,Super,1988:91-92; Akt.Can ve diğ.,2016:219):

- Mevcut işlerinin yanında ileri tarihlerde yapması gereken işleri de etkili bir biçimde yapması için beceri ve deneyim kazandırmak
- Verimliliği en yükseğe çıkarmak için gerekli önlemleri alarak, kayıpları azaltmak
- Gelecekteki örgüt gereksinimi için yönetici potansiyeli yaratmak
- Personelin örgüt içi bireysel gelişimi ve yetkinleşmesi için gerekli olan bir örgüt iklimi oluşturmak
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenilmesini sağlamak

İşletmeler kariyer geliştirme çalışmaları ile çalışanlarının kişisel beceri ve birikimlerini geliştirerek ulaşmak istedikleri stratejik hedeflere daha kolay bir şekilde varabilmektedirler (Geçici, 2012). Kariyer geliştirme uzun vadeli olarak yapıyor ise çalışanların etkinliğine olduğu kadar yaşam kalitesine de olumlu yönde etkide bulunur. Ayrıca örgütler kariyer geliştirme ile çalışanlarının kariyer yönetimine de katkı sağlamaktadırlar (Ünlü, 2015, s. 54).

2.2.10. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim

Günümüzde insanlar çalıştıkları örgüt tipi ne olursa olsun, sıradan çalışanlardan farklı olarak var oldukları örgütsel yönetim kadrosuna dâhil olmak istemekte, kendilerini kapsayan kararlarda etkin bir faktör haline dönüşmeyi arzu etmektedirler (Karakaş, 2014, s. 84).

Örgütlerde psikolojik bir yakınlaşma özelliği olan yönetime katılma; çalışanların benlik gereksinmelerinin tatminini amaçlamakta ve alt kademe de yer alan çalışanların görüşlerinden yararlanan yöneticiler marifeti ile yönetsel etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır (Eren, 1996, s. 363).

Yönetime katılmanın üç önemli özelliği vardır (Genç,2007:32 ;Akt.Ünlü, 2015:56):

- Örgütün alt kademe yönetimlerdeki, işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimindeki kararlara katılması
- İşgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama erişmeleri
- Yönetici ve işgören arasında diyalog kurarak örgütün yönetsel etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması

Siyaset yapma aracı olan demokraside olduğu gibi, örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için bazı unsurların o örgüte uygulanabiliyor olması gerekmektedir. Bunlar (Tutar, 2014, s. 201-202):

- Yönetici ve çalışanlar arasındaki açık ve çok yönlü iletişim olanakları
- Örgütsel karar süreçlerinde ilgili tarafların düşüncelerinin karara yansıtılması
- Kararların uygulanmasının birlikte izlenmesi ve denetimi
- Kişisel hakların korunmasında yasa dışında ahlak ve etik ilkelerin önemsenmesi
- Örgütsel imkânlardan herkesin eşit olarak yararlanması
- Yönetim organlarının seçimle belirlenmesi ve denetim mekanizmasının varlığı
- Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri ortamın varlığı
- Çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşadıkları bir zeminin bulunması
- Yöneticilerin hukuk kurallarına bağlı olması
- Çalışanların kendileri ile ilgili her tür karar hakkında yeterli bilgiye sahip olması
- Örgütsel güven, açıklık ve şeffaflığın bulunması

Yöneticilerin astlarını ilgilendiren kararların alınmasında onların talep ve düşüncelerini önemsemesi, bu düşüncelerden istifade etmesi ve onlara eşit davranması alınan ortak kararların uygulanmasını diğer karar alma biçimlerine göre daha da kolaylaştırır (Eren, 2005, s. 520).

2.2.11. İş Güvencesi

Çalışanlar açısından yapılan iş sonucu sahip olunan maddi kazanımlar ve sosyal haklar kadar, iş güvencesi de son derece önemlidir (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 257). Ülkemizde ve dünyada çalışanların geleceğe güven dolu bakabilmesi, çalışanlar ve işverenler arasında iş barışının oluşması, işletmelerde etkinlik ve verimlilik artışlarını desteklemesinin yanında, toplumsal değer ve dengeler açısından çalışanların iş güvencesine sahip olması büyük önem arz etmektedir (Poyraz & Kama, 2008, s. 145).

Çalışma yaşamında kişiler; olağanüstü ve kişisel olmayan sebeplerden dolayı işlerini kaybedebileceklerini bilmeleri sosyal başarının bir ölçütü olarak çalışanların verimliliğini doğrudan olumsuz yönde etkileyebilecek temel faktörlerdendir (Demir M. , 2009, s. 97). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük problemlerden olan işsizlik ve kayıt dışı çalışmanın yaygınlığı temel insani gereksinimlerin çok fazla önüne geçmekte, yoksul ve gelir dağılımının düzensiz olduğu ülkelerde iş yaşam kalitesi, iş güvencesi sorunu nedeniyle geri planda kalabilmektedir (Borluk, 2014).

Sonuç olarak; çalışanların öncelikli sorunu olan iş yeri ve iş güvencesi; onların davranışlarını, psikolojik durumlarını ve beklentilerini büyük oranda etkilemektedir. Güvencesiz işlerde çalışan kişilerin geleceklerine yön verme hayalleri ve yaptıkları işe karşı olgunlaşan değer yargıları olumsuz yönde etkilenerek iş yaşam kaliteleri düşmektedir (Poyraz & Kama, 2008, s. 148).

2.3. İş Yaşam Kalitesinin Motivasyon Boyutu İle İlgili Başlıca Teoriler

İş yaşam kalitesi kişilerin iş yaşam koşullarını, çevrelerini ve yapmış oldukları işe karşı genel bakışlarını değiştirerek geliştirmeyi hedeflerken, işverenlerin ise faaliyet gösterdikleri alanda optimum noktaya ulaşmaları için uygun koşulların oluşmasını konu almaktadır. Fakat işverenin iktisadi olarak kar edebilir noktada uzun süre kalabilmesinin sırrı çalışanların iş yerinde yaptıkları işe karşı motivasyonlarının üst düzeyde ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanma yeterliliğinin onlar açısından tatmin edici düzeyde olmasından geçmektedir. Bu noktada kişilerin çalıştıkları işte başarılı olması, işverenlerin ise karar verici olarak nasıl hareket etmesi gerektiği ile ilgili teoriler ortaya atılmıştır.

2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu alandaki en meşhur teorilerden olan Abraham Maslow'un insan ihtiyaçlarını kategorilendirdiği teorisinde, ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru sıralanmış ve ihtiyaçların tatmin edildiği ölçüde bir üst kademeye geçilebileceğini belirtilmiştir. Bireyin takındığı tutumların altında ihtiyaçların olduğunu belirten Maslow, belirli bir hiyerarşik düzene göre sıralanan ihtiyaçların tatmin edilmediği ölçüde insanı harekete geçirdiğini, tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi olmadığını söylemiştir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 365).

Sabuncuoğlu & Tüz (2013, s. 108-109)'e göre; ihtiyaçların giderilmedikçe bir üst kademeye geçilemeyeceğini öne süren Maslow'a göre gereksinimler zinciri şu şekilde özetlenebilir:

- **Fizyolojik gereksinimler:** İnsanların yaşamsal fonksiyonlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçlar olan yemek yemek, barınmak, korunmak gibi ihtiyaçları giderilmedikçe başka bir şey düşünüp, düşleyemeyeceği gereksinimlerdir.
- **Güven gereksinmesi:** Fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını belirli ölçüde karşılamış olan birey gerek bugünkü çalışma ortamını, gerekse geleceğini (sosyal güvenlik, emeklilik hakları vb.) güvence altında almak ister.
- **Sosyal gereksinimler:** Fizyolojik ve güven ihtiyaçlarını karşılayan bireyin sosyal ihtiyaçları olan sevmek, sevilme, arkadaş edinme, sosyal ortama girme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçları ön plana çıkar. Gününün çoğunu çalışma ortamında geçiren birey kalan zamanlarında arkadaşlıklar kurup, belirli kişilerle sosyal paylaşımlarda bulunarak doyuma ulaşmaya çalışır.
- **Saygınlık gereksinmesi:** Fizyolojik ihtiyaçlarının yanında güven ve sosyal ihtiyaçlarını doyuran birey kendine güven duyarken, başkalarının da beğeni ve saygısını arar. Başkalarının takdirini kazanan birey kendini güçlü hissederek moral düzeyini yükseltir.
- **Kişisel bütünlük gereksinmesi:** Bir şeyleri yaratma ve başarıma gücünü göstereceği son basamağa kadar gelen birey bu aşamada gerçek özgürlüğüne kavuşur. Ekonomik ve sosyal olarak belirli bir düzeye gelmiş ve sosyal çevresinde

saygın bir kişi olarak anılmayı başarmış ve bu son basamağa gelmiş olan birey, çeşitli sınırlamalar sebebiyle ortaya ıkartamadığı isteklerini ve yaratıcılığını bir bütünlük içerisinde artık sergileyebilecektir.

Maslow'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi her ne kadar insan kaynakları yönetimi alanında büyük katkılar sunmuş olsa da bir ihtiyacın karşılanması sonrasında diğerine geçilmesi noktasında ciddi eleştiriler almaktadır (Fındıkçı, 2001, s. 382). Yapılan birçok araştırma ihtiyaçların 5 aşamalı değil, 2 aşamalı olduğunu gosterse de Maslow'un teorisinden çıkarılması gereken asıl sonuç; giderilmiş bir ihtiyacın çalışanı artık güdülemediği, iyi bir yöneticinin çalışanlarının her bir güdüsünün farkında olarak ona göre hareket etmesi gerektiğidir (Hatiboğlu, 2003, s. 185).

2.3.2. Çift – Faktör (Hijyen- Motivasyon) Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra Frederich Herzberg'in muhasebeci ve mühendislerden oluşan 200 kişi üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada çok basit bir şekilde sorduğu, "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" sorusundan doğan sonuçların incelendiği bu teori de bilinen motivasyon teorileri arasında yer almaktadır (Koçel, 2015, s. 737).

Bireyleri güdüleyen faktörleri iki ana grupta ele alan Herzberg, güdüleyici faktörler olan başarı, kanıtlama, işin kendisi, sorumluluk ve gelişmeyi motivasyon faktörleri olarak ele almış; nezaretiler, iş şartları, kişisel ilişkiler, ücret ve güvence, şirket yönetimi ve politikalarını hijyenik faktörler olarak tasniflemiştir (Hatiboğlu, 2003, s. 186). Bu yaklaşıma göre hijyen ihtiyaçlar olarak belirtilen, daha çok iş yerindeki somut durum ile ilgili ihtiyaçların karşılanmaması doyumsuzluğa ve tatminsizliğe yol açmakta; ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması ise tek başına kişiyi belirli bir tatmin düzeyinde tutmayı sağlayamamaktadır (Fındıkçı, 2001, s. 383).

Yöneticiler açısından hijyen faktörleri çalışanların motive olmaları için olumlu bir zemin yaratırken, bu zeminin kalıcı hale dönüşmesi için motive edici faktörlerin tümünün sağlanması gerekmektedir (Güney, 2009, s. 358). Fakat yöneticilerin hijyen faktörlerini sağladıktan sonra bu hususlar üzerinde ayrıntılı ve ısrarlı bir biçimde durmasının insanların işinden nefret etmesine sebep olacağı da ayrıca belirtilmiştir.

Herzberg ve Maslow karşılaştırsak eğer, Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre sıralayıp ilk planda yer verdiği ekonomik ihtiyaçların giderilememesi durumunda diğer basamaklara geçilmesi aşamasında sorunlar yaşanacağı ve başarılı olunamayacağını belirtirken; Herzberg motivasyonda ekonomik faktörlerin pek bir önemi olmadığını, bireylerin işlerinde sorumluluk sahibi ve başarılı olmalarının iş tatmini açısından en somut veri olduğunu kabul eder (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 113).

Torko (1973), iki motivasyon modeli arasında şu şekilde bir karşılaştırma yapmıştır:

Tablo 3: Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu

Maslow Modeli	Herzberg Modeli
Kişisel Bütünlük Gereksinmesi	İşin kendisi Başarma Gelişme Olanakları Sorumluluk
Saygınlık Gereksinmesi	İlerleme Tanıma Statü
Sosyal Gereksinmeler	Denetçiyle Üstlerle Astlarla karşılıklı ilişkiler Teknik denetleme
Güvenlik Gereksinmesi	İşletme politikası ve yönetimi İş güvenliği Çalışma Koşulları
Fizyolojik Gereksinmeler	Çalışma koşulları Ücret Kişisel yaşantı

Kaynak: Torko (1973), “Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon”

Yöneticileri güdülemenin anlamını kavramaya yönelten ve tatminin tatminsizliğin tersi olmadığını söyleyen Herzberg’i yapılan tatbiki araştırmalar desteklemese de, işin zenginleştirilmesinin motivasyona etkisi kabul edilmektedir (Hatiboğlu, 2003, s. 186).

2.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoride kişiler ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacından oluşan üç grup ihtiyacın etkisi altında hareket ederler (Koçel, 2015, s. 738). Başarma ihtiyacı ile doğan kişiler bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler ise çalışmaktan ziyade önem verdiği kişiler ile vakit geçirmekten haz alırlar. Son olarak güç kazanma ihtiyacında olan bireyler daha çok insanları yönetmek ve kontrol etmek amacındadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 114-115).

Toplum içinde yer alan bireylerin arasındaki farklılığın sebebi kişilerin kısa veya uzun vadede gelmek istediği yerin yanı sıra, başarı ihtiyacının düzeyini belirleyen başarı güdüsünün, bireyden bireye değişkenlik göstermesidir (Fındıkçı, 2001, s. 384-385). Ayrıca Güney'e göre yöneticiler astlarının ihtiyaçlarını belirleyerek, başarma güdüsü yüksek düzeyde olanların motivasyonlarını üst düzeye çıkarmak için onları gerekli olan işlerde değerlendirebilirse kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek adına önemli katkıda bulunmuş olurlar.

Başarı güdüsü yüksek olan toplumlar maddiyata önem vermez ve bu toplumlar başarma arzusu, mücadele ruhu ve hizmet etme düşüncesi ile hareket ettiklerinden dolayı birçok açıdan ciddi ilerlemeler kolaylıkla sağlanabilmiştir (Güney, 2009, s. 359).

2.3.4. ERG Teorisi

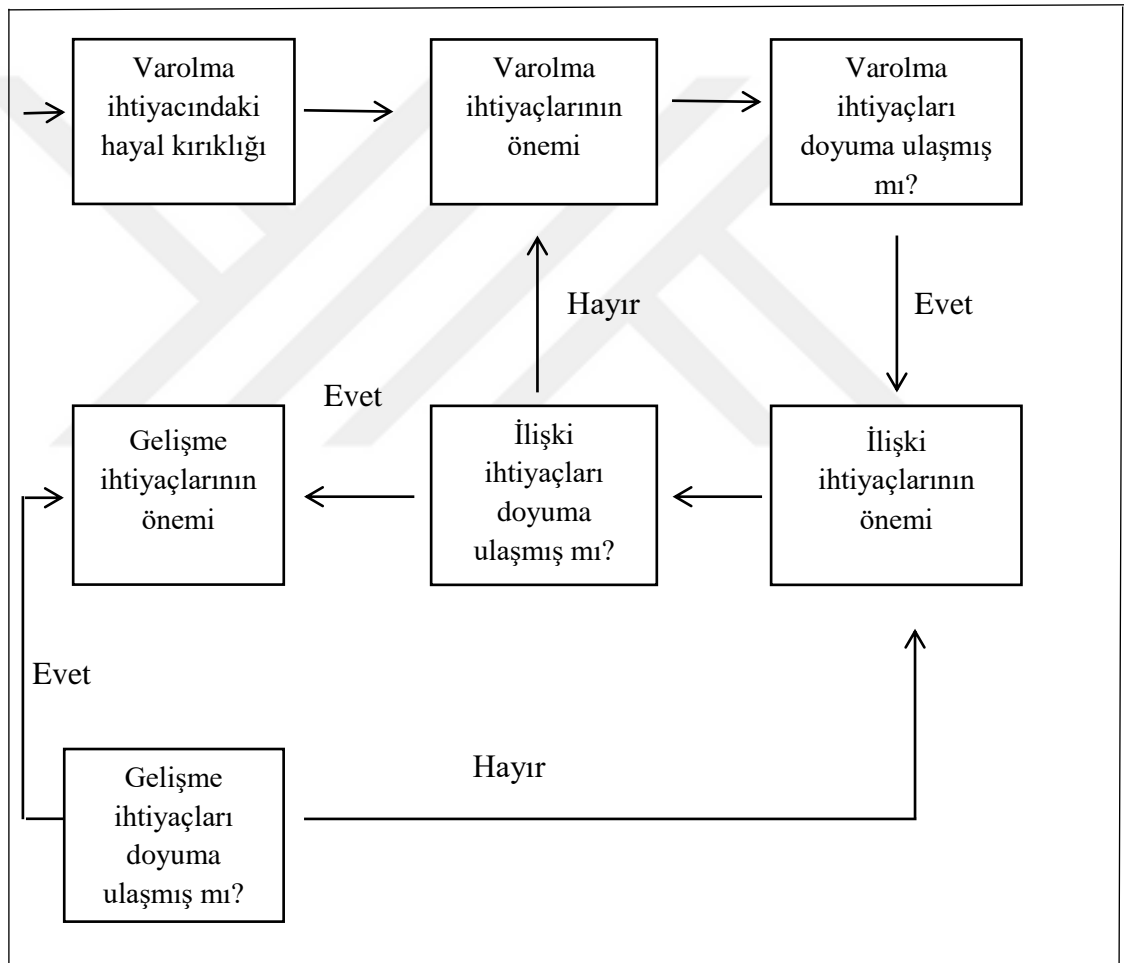
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisindeki ihtiyaç sıralaması dikkate alınarak, ihtiyaç sınıflandırmasının basitleştirilerek geliştirilmiş hali olan Clayton Alderfer'in bu yaklaşımında, ilke olarak Maslow'un öngördüğü gibi öncelikli olarak alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra üst düzeydeki ihtiyaçlara sıra gelmektedir (Koçel, 2015, s. 739).

Aşağıdan yukarıya doğru sırasıyla varolma ihtiyacı, ilişki (aidiyet) kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacından oluşan ihtiyaçlar kategorisinde, ilk iki ihtiyaç grubu tatmin edildiği oranda şiddetlenir ve kimi zaman basamaklar doğrultusunda mantıksal bir ilerleme

sergilerken kimi zaman psikolojik çöküntü yaşanır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 366).

Alderfer'in ve Maslow'un teorileri birbirlerine benzemelerine rağmen ihtiyaçların sıralamasının kişiden kişiye değiştiği ERG Teorisi'nde hiyerarşik bir basamaktan söz edilmez ve ister ast olsun ister üst, çalışanların hepsinin iş performansını etkileyen ihtiyaçları bulunur (Hatiboğlu, 2003, s. 114).

Alderfer'in teorisinin şeması şu şekildedir (Moorhead & Griffin, 1989, s. 115):



Şekil 7: Alderfer'in ERG Teorisi Modeli

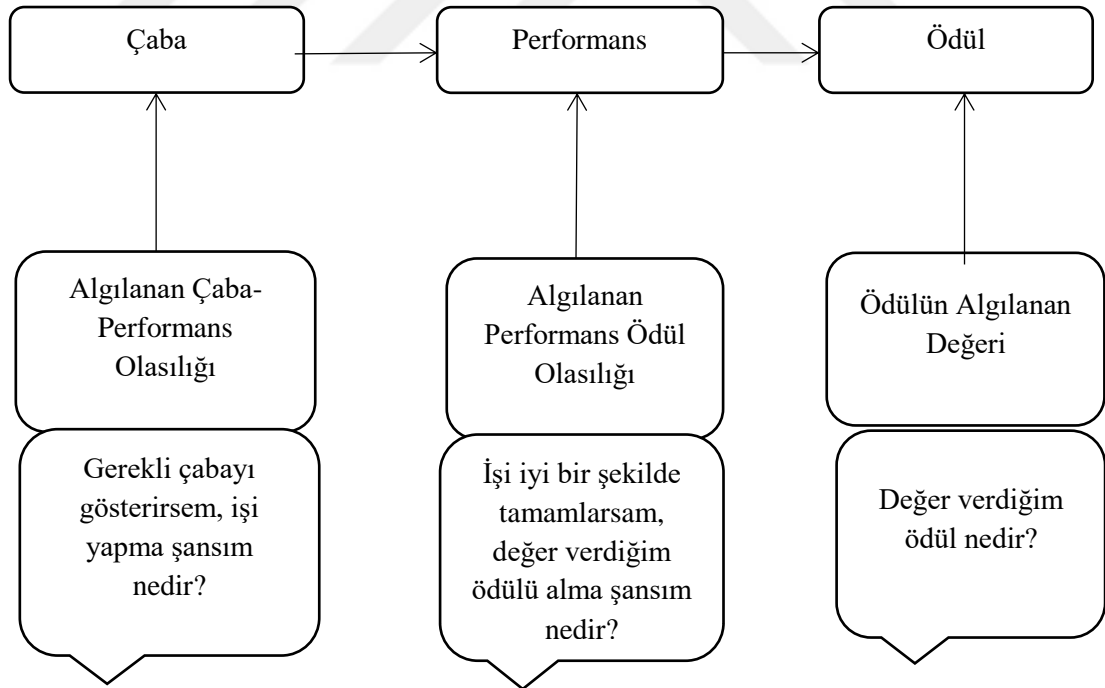
Kaynak: Güney (2009, s. 361), "Davranış Bilimleri"

Son olarak Maslow ve Herzberg'in teorilerinde olduğu gibi, Alderfer de kişilerin farklı düzeylerde çeşitli ihtiyaçlarının olduğunu ve farklılıkların çalışanların motivasyon düzeylerinde dalgalanmalar yaratabileceğini savunmuştur (Eğriboyun, 2015, s. 120).

2.3.5. Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Vroom'a göre; insanların başarının kıstası bireysel ihtiyaçlardan ziyade, bireyin genel amaç ve hedeflerini başarmadaki beklentileridir (Güney, 2009, s. 361).

Vroom birinci ve ikinci derece sonuçlar ile araçsallıktan oluşan iki kavram üzerinde durur. Bir işi yapmak ya da yapmamak yönünde gösterilen davranışın doğrudan sonucu olan verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimlilik birinci derecedeki sonuçlardır. Birinci derece olarak nitelendirilen davranışların doğuracağı sonuçlar olan ücret artışı, terfi, grup tarafından benimsenme ya da reddedilme ise ikinci derece sonuçlardır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 370). Araçsallık ise bireyin birinci derecedeki sonuçlar ile ikinci derecedeki sonuçlar arasında 'bunu yaparsam bu olur' şeklinde zihninde yer alan algıdır.



Şekil 8: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Kaynak: Ceylan (2014:228), “Yönetimde İnsan ve Davranış”

Beklenti kuramında başarı, sonucunda ödül olan bir davranışın bileşeni olarak düşünüldüğünden birey göstereceği çabanın sonucunda elde edeceği ödüle inanmalı, kendisine verilecek ödül onun için önemli olmalı, birey onu arzulamalı ve ödülü kazanmak için ondan beklenen başarıyı gösterebileceği inancına sahip olmalıdır. (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 535).

2.3.6. Lawler-Porter'in Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter tarafından Vroom'un beklenti modelini güçlendirici bazı katkılar yapılarak oluşturulan modelde, birincisi birey kendisine verilen ödülleri başkası ile mukayese etmekte ve ödülün kendisine uygun olmadığını düşündüğünde doyumunu bundan büyük ölçüde etkilenmektedir. İkinci ise bireylerin çalıştıkları örgütlerde yetki ve sorumlulukları belirlenmemiş, faaliyet alanları ayrıntılı olarak belirtilmemişse çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilenmektedir (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 542).

Model yöneticilerin çaba, performans ve doyum arasındaki ilişkiyi anlamalarına katkı sağlayarak, çabanın tek başına performansı arttırmayacağını; bireysel özellikler, yetenekler, rol algılaması, performansa dayalı olarak verilen ve çalışanların adil dağıtıldığını düşündüğü ödüllerin doyumunu belirlediği belirtilmektedir (Ceylan, 1998, s. 139).

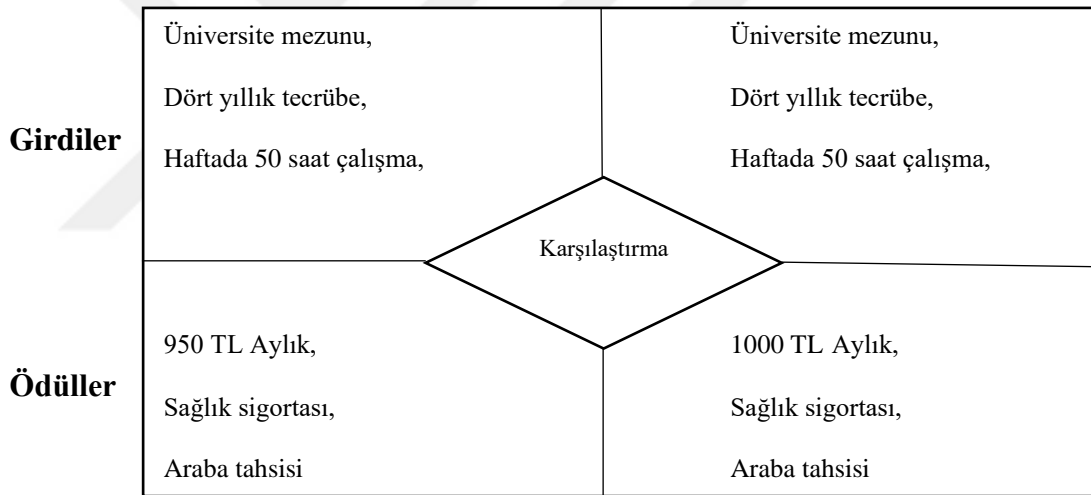
Hampton'dan aktaran Koçel (2015, s. 747-748)'e göre bu teoride Vroom'un teorisine ilave olarak şunlara önem gösterilmesinin gerekliliği belirtilmiştir:

- Çalışanlara onlardan beklenen performans ölçüsünde eğitim verilmelidir.
- Rol çatışmaları elden geldiği ölçüde azaltılmalıdır.
- Çalışanların aldığı ödüllere çok, aynı statüde çalışanların aldığı ödüllere odaklandığı unutulmamalıdır.
- Kişilerin ödüllere içsel ve dışsal olmak üzere farklı önemler gösterdiklerini yöneticiler kavramalıdır.

- Çalışanların performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler bağlamında gözlemlerin iyi yapılarak, izlenen yol konusunda işleyişe göre gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.3.7. Eşitlik ve Adalet Teorisi

J. Stacy Adams tarafından ortaya atılan teoriye göre; çalışanların iş yerindeki başarı ve tatmin olma derecesini etkileyen en önemli faktörler eşitlik ve adil davranmadır (Güney, 2009, s. 364). Bu teoriye göre bireyler kendi statülerine uygun olarak meydana getirdikleri işi yine kendileri ile aynı statüde olan diğer bireylerle karşılaştırma eğilimindedirler. Bu emek ve kazanç dengesini diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında dengesizlik var ise buradan adaletsizlik doğmaktadır ve bu durumdan çalışanlar olumsuz etkilenmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 116).



Şekil 9: Çalışma Ortamında Eşitsizlik

Kaynak: Ceylan (1998, s. 230), “Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu”

Birey kendisi ve diğer çalışanlar arasında ekonomik ve diğer dengelerin sağlanması durumunda huzurlu bir biçimde çalışabilecektir. Ödül adaletindeki bu tutum da örgütteki düşmanlık, hırs, kin ve diğer olumsuz güdülerin etkilerinin azaltılması açısından önem arz etmektedir (Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2005, s. 544).

2.3.8. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen modele göre; iş yaşamında kendilerine yüksek hedef (beklenti) belirleyen bireylerin, düşük hedef (düşük beklenti) belirleyen bireylere göre daha yüksek motivasyonlu olacaklardır ve buna bağlı olarak daha yüksek performans göstereceklerdir (Tutar, 2014, s. 71)

Teoriye ilişkin görüşlerinde Frederick Taylor'dan büyük ölçüde etkilenmiş olan Locke'a göre amaç belirlemenin özellikleri; amacın sayısal ölçülebilirlik derecesi olan belirginlik, belirlenen amacın ne ölçüde sonuca ulaşıp ulaşmayacağına göstergesi olan güçlük ve bir amaç belirlendikten sonra ona nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağına belirlenmesini esas alan yoğunluktur (Akt. Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 373). Bu teoriden yararlanmak isteyenlerin üzerinde hassasiyetle durması gereken noktaları Güney (2009, s. 363), şu şekilde belirtmiştir:

- Bireysel ve örgütsel amaçlar belirlenmelidir.
- Rekabeti arttıran amaçlar belirlenmelidir.
- Örgütsel amaçlar belirlenirken bunların çalışanlar tarafından benimsenebilir olmasına özen gösterilmelidir.
- Örgütsel ve bireysel amaçların uyumuna yöneticiler dikkat etmelidir.

2.4. İş Yaşam Kalitesini Arttırmaya Yönelik Programlar

İş yaşam kalitesi çalışanların temel ihtiyaçları ve fiziksel beklentileri kadar zihinsel, psikolojik ve toplumsal beklentilerini de gözetmeyi amaçlar (Küçükusta, 2007, s. 121). Örneğin iş ortamının işgörenlerin beklentilerini karşılayacak biçimde düzenlenmesini de kapsamaktadır. Ayrıca iş yaşam kalitesi programları çalışanlar açısından en uygun iş yaşamı koşullarını oluşturmayı hedeflerken, işverenler açısından ise firmanın etkin bir şekilde çalışıyor olmasını sağlamaktır (Lau, 2000, s. 422-435).

2.4.1. İş Zenginleştirme

İşini yetersiz gören çalışanların işleri zenginleştirilerek genişletilebilir, böylece sorumluluk alanları genişleyen çalışanlar yaptıkları işe karşı daha motive hale gelir

(Fındıkçı, 2001, s. 340). Çalışanların sadece işi yapmasına değil aynı zamanda onun nasıl yapılacağına ve karar süreçlerine dâhil edilmesiyle çalışanlar plan yaparak ve karar verme süreçlerine katılarak işi daha fazla tanıma imkânı elde edeceklerdir. Zamanla sorumluluk duyguları gelişecek olan çalışanların öğrenme olanaklarının gelişmesi neticesinde de iş görme şevkleri artacaktır. (Eren, 2005, s. 548)

Herzberg'in motivasyon çalışmalarından sonra, çalışanların motivasyonunu arttırmak için iş genişletmenin dikey şekli olan iş zenginleştirmenin kullanımının faydalı olacağı düşünülmektedir ve Ceylan (2014, s. 247) göre bu noktada Herzberg'in temel prensipleri olan şu hususlar önem kazanacaktır:

- Fazla sorumlulukla, az kontrol
- Sorumluluğa daha fazla vurgu
- Uzmanlaşma sayesinde genişlemenin artması
- İş biriminin kendi kendini tamamlaması
- Artan yetki ve sorumluluk
- Sadece yöneticilerle ilgili olanlara geri bildirim
- Anlamlı işler

Ayrıca iş zenginleştirmede birbirinden bağımsız durumda olan işler, yeni yetki ve sorumluluklar verilerek dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır. Böylelikle işin genel seyri ve işin denetlenmesi noktasında daha etkin bir pozisyona gelen çalışanın işe karşı olan ilgisi artacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 142).

İş, çalışanlar açısından sıradan, basit, tekrar eden ve sıkıcı bir hal alırsa eğer bu durum çalışanlarda tatminsizlik, fiziksel ve ruhsal yorgunluk, işe yabancılaşma gibi sorunlar yaratacaktır. Ve bu durum çalışanların örgüt içerisinde yaşadığı devamsızlık problemini, çalıştıkları birimlerde süregelen üretimin kalite ve miktarında düşüşleri, takım çalışmasından uzaklaşmayı, kişiler arası iletişim bozukluklarını ve artan şikâyetleri beraberinde getirecektir. Ek olarak yapılan araştırmalarda çalışanların yaptıkları işin

içeriğinin örgütsel etkinliğin sağlanmasında önemli bir faktör olduğu açığa çıkmıştır. (Çiçek, 2005, s. 61).

2.4.2. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, işin doğrudan muhatabının yapacağı çalışmaların kaliteyi arzulanan düzeye taşıyabileceğini temel almaktadır. Yani bu program diğer sosyal etkinliklerden ziyade çalışanı iş yerinde geçirdiği süre içerisinde manevi yönden doyuran ve çalışanlarına para dışında ait olma, kendini önemli görme hissi de veren programdır (Kösterelioğlu, 2011).

Hampton ve Summer kalite çemberlerini örgüt içi benzer işleri yapan çalışanlar arasından gönüllülük esasına göre seçilen; on kişiyi geçmeyen; kişisel yetkinlik ve problem çözme yeteneği, kendini geliştirme noktasında gerekli eğitimleri almış kişiler olarak tanımlamışlardır. Ve bu kişileri üretkenlik ve kalite ile ilgili problemleri ortaya koymak ve analiz etmek noktasında düzenli olarak toplanarak çözüm üretmeye çalışan kişilerden oluşan gruplar olarak ifade etmişlerdir (Akt. Ceylan, 2014, s. 245). Toplam Kalite Yönetimi unsurları arasında yer alan kalite çemberleri yani grup çalışmalarının teşvik edilmesi örgütlerde bireysel çalışmanın yanında birlikte karar alma ve uygulama süreçlerinin yerleşmesi açısından da önemlidir. (Genç, 2005, s. 298)

Gülen'e (2009, s. 69) göre, örgütsel olarak kalite çemberi uygulamasının temel sebepleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Şirketin daha sağlam temellere oturması adına katkı vermek
- İnsanlara değer vererek organizasyon yaratmak
- Kusursuz bir çalışma ortamı hazırlamak
- Kişisel becerilerin tamamen harekete geçirilmesini sağlamak

2.4.3. Kendini Yöneten Çalışma Grupları

Kalite çemberlerinin yanında teknolojik süreç, üretim yöntemleri, iş yaklaşımları ile biçimsel olmayan grup yapısını kapsayan örgütün sosyal sistemini birleştiren, işin yeniden tasarlanmasında ve zenginleştirilmesinde sosyo-tekniik bir yaklaşım olan kendini yöneten çalışma grupları diğere adıyla özerk gruplar bulunmaktadır (Ceylan, 2014, s. 245).

Wellins ve arkadaşlarına göre; kendini yöneten çalışma grupları iş ve tatil günlerinin programlanması, takım üyeleri arasındaki görev ve rotasyonun belirlenmesi, takımın üretimde kullanacağı materyallerin belirlenmesi, takım bütçesinin saptanarak işi bırakan üyelerin yerine yenilerinin belirlenmesi gibi bazı görevler üstlenirler (Akt. Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2013, s. 241).

Biçimsel otorite zincirinin dışında oluşan bu gruplar, biçimsel olan grupların yavaş, bazen güvenilmez ya da taşınması gerekli bilgi bakımından kısıtlı olabileceği varsayımı üzerinden ve biçimsel olmayan ilişkilerle ancak çözümlenebilecek olması sebebiyle gerekli görülmektedir. (Hatiboğlu, 2003, s. 76) Çoğunlukla şekilsel yönden belirlenmiş görevleri yerine getirmeleri için oluşturulan grupların sosyalleşmek, kişisel ihtiyaçlar ile duygularının tatmini amacıyla kurulduğunu söylemek yanlış olmaz. Görev yerlerinin birbirleri ile ilişki kurmasına müsaade ettiği oranda çalışanlar arasında kurulan sıkı ve uzun süreli ilişkiler biçimsel olmayan grupların ortaya çıkmasına neden olur. (Eren, 2005, s. 119-120)

Kendi kendilerini yöneten takımlarda temel amaç bir takım oluşturmak ve bu takımın yapılacak olan işin teknik ve insani gereksinimlerini analiz ederek işin tekrardan oluşturulması konusunda ortaya bir çalışma koymasını sağlamaktır. (Kösterelioğlu, 2011, s. 21)

Kendini yöneten çalışma grupları içerisinde bulunan üyelerinin farklı özellikleri ve farklı görevleri olmaları sebebiyle bu çalışma grupları kalite çemberlerinden farklılık göstermektedirler.

2.4.4. Esnek Çalışma Olanakları

Endüstri devriminden bu yana çalışma saatlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi sürekli olarak ilgi konusu olmuştur. İşverenler uzun çalışma saatlerinin işçi sağlığı ve verimliliği üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmadığını iddia ederken, işçi sendikaları sürekli olarak uzun çalışma saatlerinin karşısında durmuş ve günümüzde çalışma saatleri önemli ölçüde azalmıştır. (Hatiboğlu, 2003, s. 331) İş Kanunu'na göre haftalık çalışma süresi en fazla kırk beş saat ile sınırlandırılmış, aksi kararlaştırılmadığı sürece bu sürenin iş yerlerinde hafta boyu çalışılan günlere eşit şekilde pay edileceği belirtilmiştir.

Esnek çalışma saatleri; çeşitli sebeplerle çalışanların işe zamanında gelememelerini, üstleri tarafından tepki görmelerini, iş yeri kuralları çerçevesinde çeşitli yaptırımlara maruz kalmaları gibi durumları önlemeye yönelik, işe başlama ve işi bitirme saatlerinin çalışanın tercihine bırakılmasıdır. Çoğunlukla çalışanlara sağlanan bu özgürlük onların işe karşı olan isteklerini, verimliliğini ve iş yaşam kalitelerini olumlu yönde etkilemektedir (Çiçek, 2005, s. 48). Bu uygulama çalışılan zaman diliminde etkinliği artırarak kayıp iş süresini azaltmakta, çalışanların tercihleri ve ihtiyaçları doğrultusunda kullanacakları zamanı kolayca düzenleme, verimliliği artırma, üretimi miktar ve kalite yönünden olumlu yönde etkileme gibi genel olarak pozitif etkilere sahiptir. Fakat diğer yandan işyerleri uzun süre açık kalacağından masraf fazlalıkları, gözetim ve yönetim sorunları, zaman ücreti esasına göre çalışılan iş yerlerinde kayıt sorunu vb. sıkıntılara da beraberinde getirmektedir (Ataay, 1988, s. 39).

Esnek çalışma saatleri örgütsel yapının ve otoritenin doğası gereği çalışanlara sınırsız bir özgürlük alanı tanımak şeklinde anlaşılmalıdır. Bu durum daha çok çalışanların yaratıcı ve yapıcı güçlerini ortaya çıkarmak adına onların yeteneklerini tespit ederek niteliklerine uygun iş ortamı sağlayabilmektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 128).

2.4.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İnsanlar doğaları gereği kendilerini fiziksel olarak huzurlu hissedecekleri ortamlarda var olmak isterler. Çalışanlar için de durum farklı değildir. Isı, nem, havalandırma, ışık, gürültü, iş programları, iş yerinin temiz ve düzenli olması, uygun çalışma araç gereçleri gibi çalışma ortamı ile ilgili unsurlar çalışanların işe bakışlarını ve

performanslarını etkilemektir. (Ceylan, 1998, s. 81) Çalışanlar için çalışma ortamının olmazsa olmaz koşulları arasında sayılabilecek temiz ve düzenli bir çalışma ortamının örgüt yönetimi tarafından sağlanması durumunda çalışanlar açısından iş daha zevkli ve çekici hale getirecek gelecektir (Çiçek, 2005, s. 64).

Çalışma ortamının çok soğuk ya da sıcak, gürültülü ve havasız olması çalışanların sağlığını, verimliliğini olumsuz yönde etkiler ve çalışma ortamında bulunanların iş yaşam kalitelerinde belirgin bir düşüşe sebep olur (Güney, 2009, s. 440). Çünkü fiziksel koşulların o iş yerinde çalışmak zorunda olan insanları olumsuz yönde etkilediği ortamlarda çalışanların işe karşı olan ilgileri azalacak bu da işte aksamaları beraberinde getirecektir.

2.4.6. İş Yaşam Kalitesi Programlarının Önemi

İş Yaşam Kalitesi Programları işletmeler açısından düşük maliyet ile hızlı ve yüksek kalitede ürün elde etmeyi amaçlarken; çalışanlar açısından ise öz saygı, iş yeri güvenliği, motivasyon ile tam katılımı gerçekleştirmeyi hedefler ve Aba'ya (2009, s. 15-16) göre bu programlar dört temel amaç etrafında toplanır. Bunlar:

- Daha demokratik bir ortamın yaratılması sağlanarak alınan kararlarda çalışanların hemen hemen hepsinin görüş ve önerilerine yer verilmesi
- İşletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği ödüllerin iş ve emek performanslarına bağlı olarak eşit bir biçimde paylaşılması
- Çalışanların motivasyonuna doğrudan etki eden iş güvenliği konularına işverenler tarafından önem verilmesi
- Çalışanların kişisel gelişim ve kariyer olanaklarına müsaade eden bir iş ortamının sağlanması

İnsan günümüzde örgütleri başarılı kılacak en önemli ögedir. Bu nedenle araştırmacılar tarafından çalışanların işle ilgili tutumlarına ve psikolojik durumlarına olan ilgi giderek artmıştır. (Karaköse & Bozgeyikli, 2012/2). Örgütlerde verimliliği artırmanın yolu çalışanların mutlu olmasından geçmektedir. Bu da ancak çalışanların güçlü yanlarını etkin kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenerek sağlanabilecektir (Sanayi B., 2011).

Cascio (1995), iş yaşam kalitesi programlarının başarı sağlaması şunlara bağlamaktadır:

- Yönetenler patron değil, yönlendiren ve lider olmalıdır
- Şeffaflık ve karşılıklı güven ortamı sağlanmalıdır
- Yöneticilerin bilgisi ile sınırlı kalması gereken konularda, yönetici kadrosunda olmayan kişilerin de görüşleri önem arz edebilmektedir
- İş yaşam kalitesinin kendi içerisinde sürekli değişim ve dönüşüm içerisinde olan bir alan olduğu bilinerek hareket edilmelidir
- Bir işletmede en alt düzeydeki sorundan, herkesi ilgilendiren en kapsamlı soruna kadar uygulanan iş yaşam kalitesi programı ile çözüm sunma ve uygulayabilme imkânları sağlanabilmelidir
- İş yaşam kalitesi programları çalışanların bilgisi dâhilinde uygulamaya sokulmalıdır

İş yaşamı kalitesi programları örgütlerde sınırlı ya da çok önemli değişikliklere neden olabilir. Bunlar arasında meslek geliştirme programları, çalışanlarla haberleşme, bazı otomatik çalışma programları ve örgütsel yeni biçimler sayılabilir. (Hatiboğlu, 2003, s. 334)

Örgütlerin daha demokratik ve devamlılık esasıyla işlemlerini sağlayan iş yaşam kalitesi programları; çalışanların kendilerine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerini artırır. Sağlıklı bir çalışma ortamı ile güvenilir insan ilişkileri çemberinde gelişime açık örgütlerin meydana gelir. Gelişime açık örgütlerin de verimlilikleri ve iş yaşam kaliteleri yüksek olmaktadır.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde kamu ve özel sektör dâhil X ve Y kuşağına mensup birçok alanda faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen verilere değinilmiştir. Araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen bulguların yanında kullanılan ölçeklere, model önerilerine, modellerin test edilmesine, kullanılan istatistiksel tekniklere ve bunların yorumuna yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde kamu ve özel sektörde çalışanların iş yaşam kaliteleri ile algıladıkları liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin düzeyinin belirlenmesi ve iş yaşam kalitesinin algılanan liderlik tarzı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır.

İş yaşam kalitesi ve algılanan liderlik arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar arasında her ne kadar eski tarihliler olsa da, bu alandaki çalışmalar yeni yeni yaygınlık kazanmaya başlamıştır. İş bu çalışmada da yerli ve yabancı alanda birçok kaynak taraması yapılmış ve iş yaşam kalitesi ile liderlik alanında bilimsel çalışmalara yer verilerek geniş bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Çalışmada dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili, serbestlik tanıyan liderlik stili olarak belirtilen bileşenlerin 1980 öncesi doğumlu olan X kuşağı ve 1980 sonrasında dünyaya gelenlerin oluşturduğu Y kuşağının işe yönelik algılarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenlerini cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kamu personeli veya özel sektörde çalışma durumu ve mesleki kıdemi oluşturmaktadır. Kuşaklar açısından üç liderlik bileşenini dikkate alarak iş yaşam kalitesini ne düzeyde etkilediği araştırılmış ve kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı belirlenmiştir.

Temel olarak iş yaşam kalitesinin ve algılanan liderlikten ne ölçüde etkilendiğinin saptanmaya çalışıldığı çalışmada çok çeşitli boyutların çalışanların algıladıkları liderlik üzerindeki gücü ve birçok farklı özellik ile liderlik stiline çalışanların yaşam kalitesini ne ölçüde etkilediği ortaya konulacaktır.

3.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenirlilik; bir ölçme aracında bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Testlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu testte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi denilmektedir. Cronbach's Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

Sonuçlar yüzde 95 güven düzeyinde, 0,05 anlamlılık ile çift yönlü olarak incelenip değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Cronbach's Alpha değeri

	Cronbach's Alpha Değeri	N
Çalışmanın geneli	.869	76
Algılanan Liderlik Stili	.866	36
İş Yaşam Kalitesi	.703	40

Cronbach's Alpha değerleri oldukça güvenilir çıkmıştır. Bu değerlerin güvenilirliklerini daha iyi göstermek ve ölçeğin geçerliliğini sınamak amacıyla faktör analizi yapılarak KMO değeri elde edilmiştir.

Faktör analizi; çok sayıdaki değişkeni, belirli sayıda gruplara ayırarak, her bir grubun içindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi maksimum, gruplar arasındaki ilişkiyi ise minimum yaparak grupları yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türüdür. Türetilen bu yeni değişkenlere faktör adı verilir. Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasındaki

ilişkilere dayanarak, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda daha anlamlı ve özet bir biçimde yeni değişkenler bulunmasını sağlar(Karagöz, 2014).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi analizde örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğü ile ilgilenir. Bunun için gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin, diğer değişkenlerce açıklanamayacağını gösterir. Bu durumda faktör analizine devam etmek doğru olmaz (Nakip 2003, 408-409). KMO testinde bulunan değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi 0,90 mükemmeldir. (Sharma 1996: 116, Tavşancıl 2002:50, Altunşık vd.2005: 217)

Çalışma sonuçlarına ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçlarına Tablo 30'da yer verilmiştir.

Tablo 5: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Değeri		.522
Bartlett's Testi	Yaklaşık Ki-Kare	478.016
	Df	6
	Sig.	.000

Bartlett Testi ölçü serilerinin dağılımında anormallikler olup olmadığını kontrol eder. Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermektedir. Bu nedenle elde edilen değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bu analizde örneklem genişliğinin yeterli olduğu görülmektedir ve temel bileşenler analizine devam edilebilir.

3.3. Araştırma Metodolojisi

3.3.1. Ölçeklerin Belirlenmesi

Araştırmada değişkenleri ifade etmek için kullanılan kavramları test edebilmek amacıyla literatürde geçerli ve güvenli kabul edilen ölçekler taranarak çalışmamıza uygun olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır.

Bernard Bass tarafından ortaya çıkarılan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilen “dönüşümcü liderlik” kavramı ilk kez ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşınmıştır. Yani bu anket yardımı ile liderin her açıdan resmini çekmek mümkün olmuştur. (Şirin & Yetim, 2009) Ölçeğin çevirisi Akdoğan tarafından konunun uzmanı üç kişiye yaptırılmış, farklı yargılarla tartışılarak doğru verilere ulaşılmıştır (Başaran A. , 2006, s. 124). Ölçekte bulunan 36 ifade ve “Hiçbir Zaman”dan, “Daima”ya kadar 5 aşamalı likert tipi değerlendirme seçenekleri bulunmaktadır. Bu 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında ayrıntılı 7 faktörden meydana gelmektedir.

Tablo 6 : Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Boyutları

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		
KARİZMATİK/İLHAM VERİCİ	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36	10
ENTELEKTÜEL UYARIM	2, 8, 30, 32	4
BİREYSEL DESTEK	15, 19, 29, 31, 35	5
TOPLAM	19	
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK		
ÖDÜLE BAĞLI	1, 16, 11	3
İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)	4, 21, 22, 24, 26, 27	6
İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)	3, 12, 20	3
TOPLAM	12	
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK		
	5, 7, 17, 28, 33	5

Çalışanların iş yaşam kalitesi algılarına yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla ise McDonald tarafından geliştirilen ve Kösterelioğlu (2011) tarafından uyarlanan “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte iş doyumu, teşvik etme derecesi, becerilerin kullanımı ve otonomi, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş yerinde sorumluluk ve görev alma, iletişim, karar alma ve iş güvenliği olmak üzere 7 boyut ile olumlu ve olumsuz ifadeler içeren ve 53 maddeden oluşan puanlamasında “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüşler bulunmaktadır (Kösterelioğlu, 2011, s. 81).

Tablo 7: İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Boyutları

BOYUTLAR	ÖZET TANIMLAMA	MADDE SAYISI
İş doyumu, Teşvik Etme Derecesi, Otonomi	İş doyumu	12
İletişim, Karar Alma ve İş Güvenliği	İletişim	10
Yönetici Desteği	Destek	10
İş İle İlgili Stres Yaşamama	Stressizlik	8
Ücret ve Ek Getiriler	Ücret	5
İş Arkadaşları İle İlişkiler	İlişkiler	5
İş Yerinde Sorumluluk ve Görev Alma	Dâhil olma	3

3.3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde kamu ve özel sektör bazında birçok ilde görev yapan 447 aktif çalışan kişi oluşturmaktadır. Araştırma anketi toplamda 600 kişiye gönderilmiş fakat bunlardan sadece 447’si hem Algılanan Liderlik Stili Ölçeği hem de İş Yaşam Kalitesi Ölçeği anketlerini eksiksiz olarak yanıtlamıştır.

3.3.3. Araştırma Kısıtları

Araştırmanın kısıt verileri Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde her türlü kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde bankacılık-finans, eğitim, gıda, kimya, perakende, elektronik, otomotiv, turizm, bilişim, madencilik, hizmet sektörü gibi birçok değişik

faaliyet kolunda çalışan 1980 öncesi ve sonrası doğan 447 kişiden oluşmaktadır. Söz konusu çalışmayı cevaplandıranlar demografik ve ekonomik özellikler itibariyle yaklaşık olarak aynı gelir ve statüye sahip kişiler yerine farklı gelir ve statüye sahip kişiler arasından seçilmiştir. Anketler toplamda 20 günlük süre zarfında tamamlanmıştır.

3.3.4. Araştırma Hipotezleri

H₁: Dönüşümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Sürdürümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: X kuşağında dönüşümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır.

H₅: X kuşağında sürdürümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır.

H₆: X kuşağında serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır.

3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

3.4.1. Analiz ve bulgular

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 23.0 ve LISREL 9.2 istatistik paket programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Normalliği test edildikten sonra frekans analizi yardımı ile güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan araştırma verilerindeki değişkenlerin sıklık dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra ise çoklu faktör analizi ve çoklu regresyon analizi uygulanarak veriler analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

3.4.2. Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırma örneklemini ile ilgili demografik veriler açıklanmaktadır. Verilere göre sırasıyla: kuşak, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek ve mesleki kıdem bakımından katılımcıların frekans ve oranları incelenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8: Kuşaklara göre sayısal ve yüzdesel dağılım

	N (kişi sayısı)	% (yüzde)
X kuşağı	325	72.7
Y kuşağı	122	27.3
Toplam	447	100.0

Ankete katılan kişilerin yüzde 72.2'si (325 kişi) 1980 öncesi doğumlu ve X kuşağına mensuptur. Ankete katılan kişilerin yüzde 27,3'ü (122 kişi) ise 1980 sonrası doğumlu ve Y kuşağına mensuptur.

Tablo 9: Cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım

	N(kişi sayısı)	% (yüzde)
Kadın	263	58.8
Erkek	184	41.2
Toplam	447	100.0

Tabloda cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Bu tabloya göre katılımcıların yüzde 58.8'i (%58.8) (263 kişi) kadın, katılımcıların yüzde 41.2'si (%41) (184 kişi) erkektir. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 10: Medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım

	N(kişi sayısı)	% (yüzde)
Evli	246	55,0
Bekâr	201	45,0
Toplam	447	100,0

Tabloda medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Bu tabloya göre katılımcıların yüzde 55'i (246 kişi) evli, yüzde 45'i (201 kişi) ise bekârdır. Evli katılımcılar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 11: Eğitim düzeyine göre sayısal ve yüzdesel dağılım

	N(kişi sayısı)	% (yüzde)
Lise	76	17,0
Önlisans	68	15,2
Lisans	227	50,8
Lisansüstü	76	17,0
Toplam	447	100,0

Tabloda eğitim düzeyine göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Bu tabloya göre katılımcıların yüzde 17'si (76 kişi) lise mezunu, yüzde 15,2'si (68 kişi) önlisans mezunu, yüzde 50,8'i (227) lisans mezunu, yüzde 17'si (76 kişi) lisansüstü eğitim düzeyinde insanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 12: Mesleklere göre sayısal ve yüzdesel dağılım

	N(kişi sayısı)	% (yüzde)
Kamu Personeli	186	41,6
Özel Sektör	261	58,4
Toplam	447	100,0

Tabloda mesleklere göre sayısal ve yüzdesel dağılım incelenmiştir. Katılımcıların yüzde 41.6'sı (186 kişi) kamu personeli, yüzde 58.4'ü (261 kişi) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların çoğunluğunu özel sektör çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 13: Mesleki kıdeme göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Bilgiler	N(kişi sayısı)	% (yüzde)
0-5	157	35,1
6-10	128	28,6
11-15	61	13,6
16-20	32	7,2
21-25	32	7,2
26 ve üzeri	37	8,3

Tabloda mesleki kıdeme göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Katılımcıların yüzde 35.5'i (157 kişi) 5 yıllık çalışan, yüzde 28,6'sı (128 kişi) 6 yıl - 10 yıl arası çalışan, yüzde 13,6'sı (61 kişi) 11 yıl – 15 yıl arası çalışan, yüzde 7.2'si (32 kişi) 16 yıl – 20 yıl arası çalışan, yüzde 7.2'si (32 kişi) 21 yıl – 25 yıl arası çalışan, yüzde 8.3'ü (37 kişi) 26 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 5 yıl ve 5 yıldan az çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 14: Kuşakların cinsiyete göre dağılımları

			Y	X
CİNSİYET	KADIN	N	190	73
		%	72,2	27,8
	ERKEK	N	135	49
		%	73,4	26,6

Tabloya göre araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcılarının yüzde 72.2'si (190 kişi) kadın, yüzde 73.4'i (135 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 27.8'i (73 kişi) kadın, yüzde 26.6'sı (49 kişi) erkektir.

Tablo 15: Kuşakların medeni duruma göre dağılımları

Bilgiler				
			Y	X
MEDENİ DURUM	EVLİ	N	146	100
		%	59,3	40,7
	BEKÂR	N	179	22
		%	89,1	10,9

Tabloya göre araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcılarının yüzde 59.3'ü (146 kişi) evli, yüzde 89.1'i (179 kişi) bekârlardan oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 40.7'si (100 kişi) evli, yüzde 10.9 (22 kişi) bekârdır.

Tablo 16: Kuşakların eğitim durumuna göre dağılımları

Bilgiler				
			Y	X
EĞİTİM	LİSE	N	51	25
		%	67,1	32,9
	ÖNLİSANS	N	54	14
		%	79,4	20,6
	LİSANS	N	163	64
		%	71,8	28,2
	LİSANSÜSTÜ	N	57	19
		%	75,0	25,0

Tabloya göre araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcılarının yüzde 67,1'i (51 kişi) lise, yüzde 79,4'ü (54 kişi) önlisans, yüzde 71,8'i (163) lisans, yüzde 75'i (57 kişi) lisansüstü oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 32,9'u (25 kişi) lise, yüzde 20,6'sı (14 kişi) önlisans, yüzde 28,2'si (64 kişi) lisans, yüzde 25'i (19 kişi) lisansüstü oluşmaktadır.

Tablo 17: Kuşakların mesleklere göre dağılımı

Bilgiler			Y	X
MESLEK	KAMU PERSONELİ	N	112	74
		%	60,2	39,8
	ÖZEL SEKTÖR	N	213	48
		%	81,6	18,4

Tabloya göre araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcılarının yüzde 60,2'si (112 kişi) kamu personeli, yüzde 81,6'sı (213 kişi) özel sektör personelinden oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 39,8'i (74 kişi) kamu personeli, yüzde 18,4'ü (48 kişi) özel sektördür.

Tablo 18: Kuşakların mesleki kıdeme göre dağılımları

			Y	X
MESLEKİ KIDEM	0-5	N	149	8
		%	94,9	5,1
	6-10	N	121	7
		%	94,5	5,5
	11-15	N	44	17
		%	72,1	27,9
	16-20	N	10	22
		%	31,3	68,8
	21-25	N	1	31
		%	3,1	96,9
	26 ve üzeri	N	0	37
		%	0,0	100,0

Tabloda mesleki kıdeme göre oranlar görülmektedir. Y kuşağındaki katılımcıların yüzde 94,9'u (149 kişi) 0-5 yıllık çalışan, yüzde 94,5'si (121 kişi) 6 yıl - 10 yıl arası çalışan, yüzde 72,1'si (44 kişi) 11 yıl – 15 yıl arası çalışan, yüzde 31,3'si (10 kişi) 16 yıl – 20 yıl arası çalışan, yüzde 3,1'i (1 kişi) 21 yıl – 25 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. Y kuşağında yaşları itibariyle 26 yıl ve daha fazla süredir çalışan bulunması mümkün olmadığından bu grupta kimse bulunmamaktadır. X kuşağında ise katılımcıların yüzde 5,1'i (8 kişi) 0 - 5 yıllık çalışan, yüzde 5,5'si (7 kişi) 6 yıl - 10 yıl arası çalışan, yüzde 27,9'si (17 kişi) 11 yıl – 15 yıl arası çalışan, yüzde 68,8'si (22 kişi) 16 yıl – 20 yıl arası çalışan, yüzde 96,9'u (31 kişi) 21 yıl – 25 yıl arası çalışan yüzde 12,8'i (37 kişi) 26 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır.

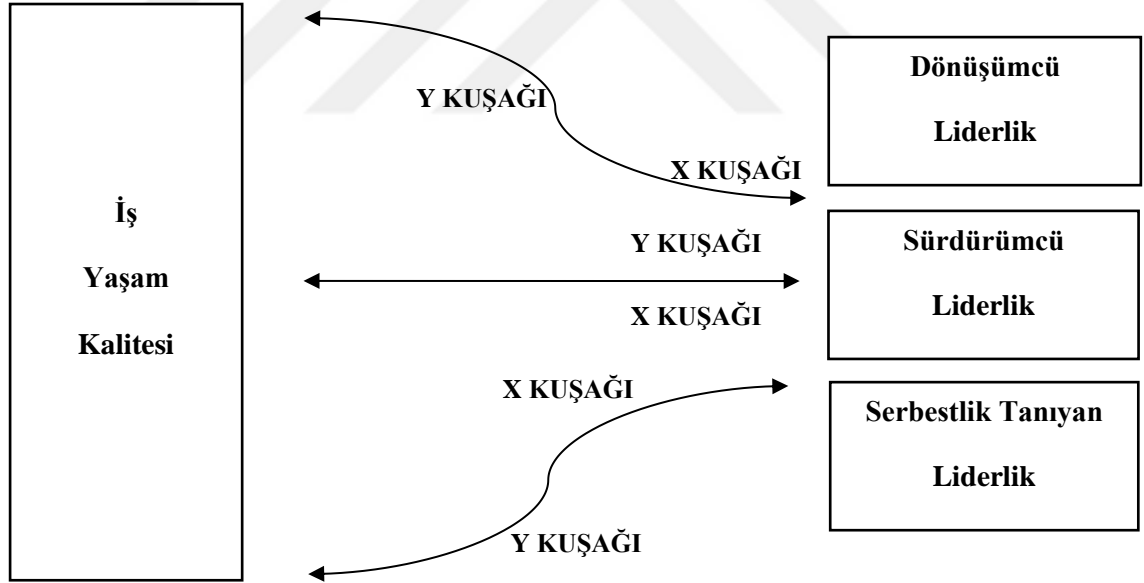
3.4.3. Analiz Stratejisi

Bu çalışmada model analizlerinin test edilmesinde “temel bileşenler analizi” kullanımına ağırlık verilmiştir. Temelde “çoklu doğrusal regresyon” olarak tanımlanan

model, iki grupta regresyon katsayılarının eşit olup olmadığını belirlemeye odaklanmış olduğu için “regresyonların eşitliği testi” olarak adlandırılmaktadır (Şimşek, 2007).

Bu analizlerde, eş zamanlı tahmin ile modeldeki üç bağımsız değişken olan algılanan liderlik stili faktörlerinin, bağımlı değişken olan iş yaşam kalitesi, X ve Y kuşağı gruplarında benzer şekilde incelenip etkileri anlaşılmasına çalışılmıştır. Ancak regresyon analizlerinde ölçüklerin geçerlik ve güvenilirlikleri önemli olduğu için, analiz öncesinde geleneksel faktör analizi yaklaşımı ile ön analizlerin yapılmasının, yani kapalı yapıların analizlerle yeniden değerlendirilmesi gereklidir. Bu nedenle bu çalışmada da model testinden önce her bir yapının açıklayıcı faktör analizleri yapılarak tek boyutluluk varsayımının karşılanıp karşılanmadığı anlaşılmasına çalışılacak ve sonrasında temel bileşenler analizi gerçekleştirilecektir.

3.5. Analiz Modeli



Şekil 10: Kuşaklar Bazında Liderlik Türleri ve İş Yaşam Stili

Tablo 19: Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart sapma
Dönüşümcü liderlik stili	32,362	7.9877
Sürdürümcü liderlik stili	30,940	4.4973
Serbestlik tanıyan liderlik stili	27,369	7.6472
İş yaşam kalitesi	31,454	3.2221

Araştırma sonucunda elde edilen ortalamalar Tablo 19’da belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik ortalaması 32,36, sürdürümcü liderlik ortalaması 30,940 ve serbestlik tanıyan liderlik ortalaması 27,369 olarak belirlenmiştir. Görüldüğü gibi ortalamalar arasında büyük bir fark yoktur. En yüksek ortalama dönüşümcü liderlik stili için, en düşük ortalama ise serbestlik tanıyan liderlik stili için söz konusudur.

Araştırmaya katılan tüm çalışanların birlikte değerlendirildiği iş yaşam kalitesi düzeyi ortalaması ise 31,454’dür.

3.6. Analiz Sonuçları

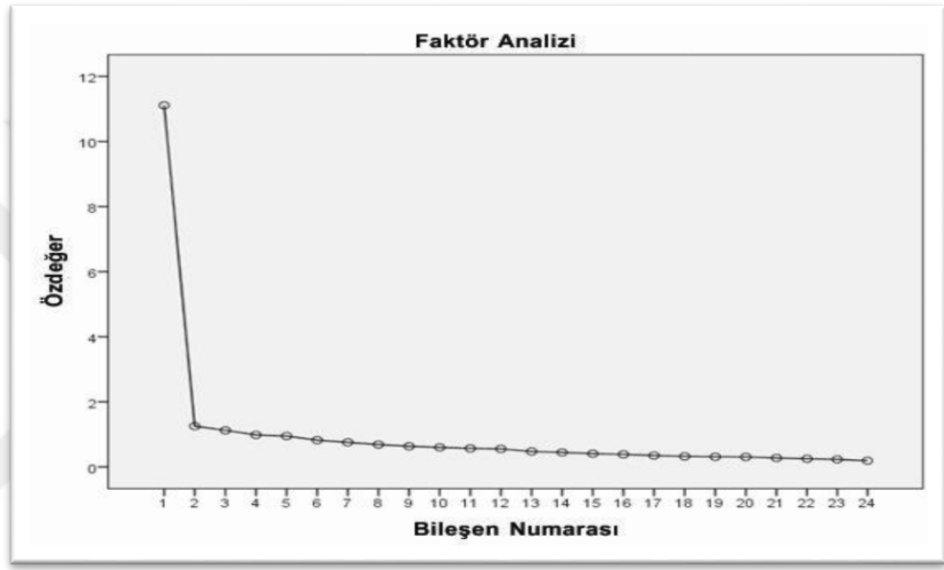
Cattel tarafından ortaya atılan Scree-Testi faktör sayısını belirlemede kullanılmaktadır. Bu yöntemde öz-değerler y ekseninde ve bu değerlerin sıra numaraları x ekseninde gösterilir. Faktör sayısını belirlemek için grafiğin dirsek şeklini aldığı nokta referans alınır. Bu nokta aynı zamanda grafiğin düz bir çizgiye benzemeye başladığı noktadır.

Tablo 20: Algılanan Liderlik Stili Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri

Soru Numaraları	Algılanan Liderlik Stili Ölçeği	Bileşen		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
2	Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	0,545		
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.		0,635	
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	0,730		
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0,710		
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	0,657		
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.		0,725	
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	0,728		
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	0,724		
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	0,801		
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.		0,807	
17	"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.			0,618
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	0,676		
21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.		0,755	
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0,630		
25	Güç ve Güven duygusu sergiler.	0,764		
26	Kurum vizyonunu vurgular.		0,686	
27	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.		0,760	
29	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.	0,706		
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	0,782		
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	0,820		
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	0,823		
34	Ortak görev anlayışını vurgular.	0,757		
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	0,774		
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0,816		

Analizler sonucunda dönüşümcü liderlik faktöründe 2, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36 maddeleri sürdürümcü liderlik faktöründe 3, 11, 16, 21, 26, 27 maddeleri ve serbestlik tanıyan liderlik faktöründe de 17 maddesinin yer aldığı belirlenmiştir.

Varimax yöntemi ile faktör yükü düşük olan sorular çıkarılarak, bu işlem tekrarlandığında Component Correlation Matrix de değerlerin 0,30'dan düşük olduğu faktörlerinin soruları çıkarılarak analiz tekrar yapıldı ve yukarıdaki tablo elde edildi.



Şekil 11: Algılanan Liderlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu

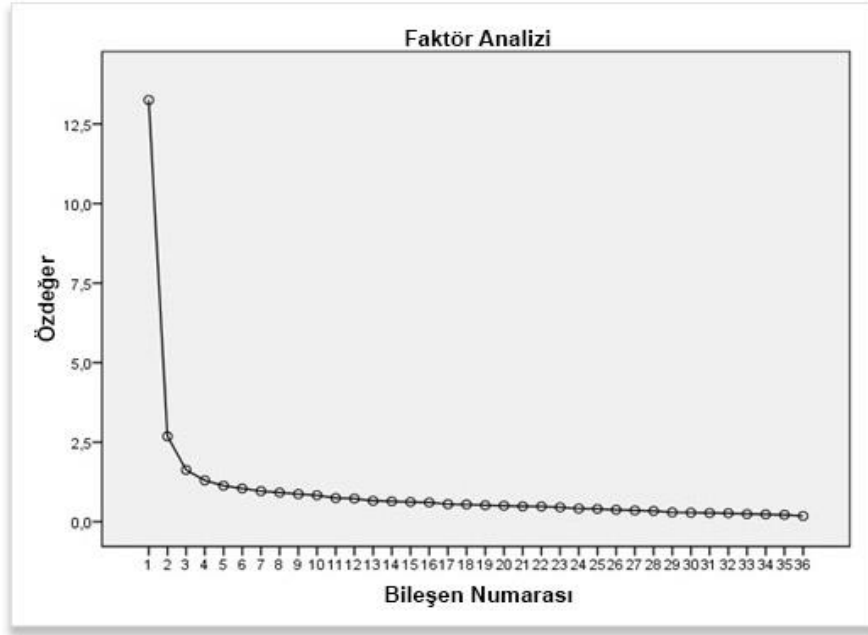
Tablo 21: Bileşenlerin Oransal Veri Tablosu

Bileşen(Compon ent)	Başlangıç Özdeğerleri(Initial Eigenvalues)			Kare Toplamlarının Çıkarılması(Extraction Sums of Squared Loadings)			Yüklerin Kare Toplamlarının Dönüştürülmesi(Rotation Sums of Squared Loadings)			Yüklerin		
	Toplam(Total)	% Varyans(of Variance)	% Kümülat if(Cumulative)	Toplam(Total)	% Varyans(of Variance)	% Kümülat if(Cumulative)	Toplam(Total)	% Varyans(of Variance)	% Kümülat if(Cumulative)	Toplam(Total)	% Varyans(of Variance)	% Kümülat if(Cumulative)
1	11,110	46,291	46,291	11,110	46,291	46,291	10,992	45,800	45,800			
2	1,253	5,222	51,513	1,253	5,222	51,513	1,274	5,308	51,108			
3	1,123	4,680	56,193	1,123	4,680	56,193	1,220	5,085	56,193			
4	,983	4,097	60,289									
5	,948	3,950	64,239									
6	,823	3,428	67,667									
7	,756	3,150	70,818									
8	,688	2,867	73,685									
9	,634	2,643	76,328									
10	,601	2,502	78,830									
11	,570	2,375	81,205									
12	,554	2,310	83,515									
13	,476	1,983	85,497									
14	,445	1,856	87,353									
15	,408	1,699	89,052									
16	,385	1,606	90,659									
17	,350	1,459	92,118									
18	,324	1,351	93,469									
19	,312	1,301	94,770									
20	,307	1,281	96,051									
21	,276	1,149	97,200									
22	,251	1,045	98,245									
23	,232	,965	99,209									
24	,190	,791	100,00									

Tablo 22: İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Faktör Yükleri (Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi)

İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Faktör Yükleri	Başlangıç	Çıkarım
1- Genel anlamda, işimi eğlenceli buluyorum.	1,000	,559
2- Eğitim niteliklerim ve/veya becerilerim dikkate alındığında, maaşım olması gerektiğinden daha az.	1,000	,567
3- Müdürümden/amirimden işim ile ilgili aldığım geri bildirim yapıcıdır.	1,000	,561
4- İşim konusunda daha fazla sorumluluk alabiliyor olmayı isterim.	1,000	,555
5- Bütün olarak bakıldığında, kurumumun işleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.	1,000	,610
6- İşimin bana güvenli bir gelecek sağladığını düşünüyorum.	1,000	,558
7- İşyerimde iş arkadaşlarım bana destek olurlar.	1,000	,634
8- İşyerinde karar alma sürecinde bana daha fazla fırsat tanınması isterim.	1,000	,575
9- İşim genellikle benim için bir stres kaynağıdır.	1,000	,546
10- İyi yaptığım işler için daha fazla övgü almak isterim.	1,000	,439
11- Meslektaşlarım arasında genellikle iyi bir işbirliği duygusu hakimdir.	1,000	,626
12- İşim, becerilerimi ve yeteneklerimi tam olarak kullanma imkanı sunmuyor.	1,000	,508
13- Müdürüm/amirim bana rehberlik edecek ve bana tavsiyelerde bulunacak yeterli bilgiye sahiptir.	1,000	,593
14- Baskı altında olduğumda, bu genellikle fark edilir ve müdürüm/amirim bununla ilgilenir.	1,000	,523
15- Kurumumun aldığı kararlar hakkında daha iyi bilgilendirilebilirim.	1,000	,641
16- Daha önceki iş deneyimime bakıldığında maaşım makul seviyededir.	1,000	,655
17- İşteyken kendimi daima yorgun hissediyorum.	1,000	,548
18- İşim hakkında yeterince geri bildirim almadığımı düşünüyorum.	1,000	,469
19- İşim, en iyi olduğum alanda çalışmama imkan tanıyor.	1,000	,517
20- Müdürümle/amirimle konuşmakta zorlanıyorum.	1,000	,561
21- Kurumumun yerine getirdiği işlerin farklı yönlerine dahil olma şansımın fazla olmasını isterim.	1,000	,601
22- İşim aracılığıyla benim kişisel ilgi alanıma giren alanları takip edebiliyorum.	1,000	,491
23- İş arkadaşlarım ile iyi ilişkilerim var.	1,000	,643
24- İşte olduğum zaman genellikle kendimi stresli hissediyorum.	1,000	,692
25- Maaşım, yaptığım iş türüne göre makul seviyededir.	1,000	,708
26- Bazen, fiziki sağlığımın çalışma ortamım yüzünden bozulabileceği hissine kapılıyorum.	1,000	,598
27- Kurumumun hedefleri hakkında bilgi sahibiyim.	1,000	,623
28- İşim bana olumlu etkilere yol açan güçlükler sunmaktadır.	1,000	,491
29- Müdürüm/amirim tüm çalışanları ile adil olarak ilgilenir.	1,000	,649
30- İş zamanında bitirmek için çoğunlukla eve iş götürüyorum.	1,000	,570
31- Maaşım dışında, ayrıca sunulan imkânlar(ör. emekli aylığı, sağlık hizmetleri) yeterlidir.	1,000	,468
32- Her zaman iş yerimde ne yapacağım söyleniyor.	1,000	,559
33- İş konusundaki endişelerim yüzünden uykuya dalma gibi bir sorun yaşıyorum.	1,000	,622
34- İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurmak için az fırsat mevcut.	1,000	,578
35- Müdürüm/amirim bana ihtiyacım olan tüm danışmanlığı sunuyor.	1,000	,686
36- İşyerimdeki değişikliklerin, yakında başka bir iş aramak zorunda kalacağım anlamına geldiğini düşünüyorum.	1,000	,538
37- Müdürüm/amirim farklı çalışma şekillerine açıktır.	1,000	,625
38- İşimin daha ilham verici olmasını isterdim.	1,000	,530
39- Maaşım, sorumluluklarıma göre uygundur.	1,000	,764
40- Çoğunlukla geceleri işim hakkında endişe duyarak uyanırım.	1,000	,634

Faktör yükü düşük olan madde çıkarılarak, bu işlem tekrarlandığında Component Correlation Matrix’de değerlerin 0,30’dan düşük olduğu faktörlerin soruları çıkarılarak analiz tekrar yapıldı ve yukarıdaki tablo elde edildi.



Şekil 12- İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu

Faktör analizinde faktör sayısı belirlenirken birden çok teknik kullanılır. Faktör yapısını belirlerken bu tablo da fikir verir. İki nokta arası bir faktörü ifade eder. Bu tabloda eğrinin düzleşerek devam ettiği nokta bulunur ve kaç faktör olduğu sayılır. Bu noktaya plato değeri denir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi 3 faktör vardır ve özdeğeri 1’den büyük olanlar faktör olur.

3.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar

P değeri küçüldükçe istatistiksel olarak anlamlı farklılığın kanıtı artar. P değeri 0,01 ile 0,05 aralığında olduğunda istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. P değeri 0,001 ile 0,01 aralığında olduğunda ise yüksek düzeyde anlamlı fark vardır. P değeri 0,001 den daha küçük ise; çok yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. P değeri 0,10 ile 0,05 aralığında ise sınırdan anlamlılık olduğu yani “marginally significant” anlamına

gelmektedir. Bu analiz için p değeri 0,05 kabul edilmiştir ve hipotezlerin testi bu p değerine göre yapılmıştır.

Tablo 23: Cinsiyetin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi
– Anova Tablosu

		Df	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	,248	,619
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		
Sürdürümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	1,360	,244
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		
Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	,016	,901
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		
İş Yaşam Kalitesi	GRUP İÇİ	445	,053	,818
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		

Tek yönlü ANOVA sonucunda dönüşümcü liderlik açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,248$; $p=0,619>0,05$). Yani, bir kişinin cinsiyetinin erkek veya kadın olmasının onun dönüşümcü liderlik stili algısına istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı olmayacaktır.

Tek yönlü ANOVA sonucunda sürdürümcü liderlik açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,360$; $p=0,244>0,05$). Bir kişinin cinsiyetinin yani erkek veya kadın olmasının onun sürdürümcü liderlik stili algısına istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı olmayacaktır.

Tek yönlü ANOVA sonucunda serbestlik tanıyan liderlik açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,016$; $p=0,901>0,05$). Yani, bir kişinin cinsiyetinin erkek veya kadın olmasının onun serbestlik tanıyan liderlik stili algısına istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı olmayacaktır.

Tek yönlü ANOVA sonucunda iş yaşam kalitesi açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,053$; $p=0,818>0,05$). Yani, bir kişinin cinsiyetinin onun iş yaşam kalitesine istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı olmayacaktır.

Tablo 24: Medeni durumun Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu

			Df	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	,033		,856
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
Sürdürümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	1,628		,203
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	,069		,792
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
İş Yaşam Kalitesi	GRUP İÇİ	445	,154		,695
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			

Tek yönlü ANOVA sonucunda dönüşümcü liderlik açısından medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,33$; $p=0,856>0,05$). Yani, kişinin medeni durumunun, onun dönüşümcü liderlik stili algısına istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı yoktur.

Tek yönlü ANOVA sonucunda sürdürümcü liderlik açısından medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,628$; $p=0,203>0,05$). Yani, kişinin medeni durumunun, onun sürdürümcü liderlik stili algısına istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı yoktur.

Tek yönlü ANOVA sonucunda serbestlik tanıyan liderlik açısından medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,69$; $p=0,792>0,05$). Yani, kişinin medeni durumunun, onun serbestlik tanıyan liderlik stili algısına istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı yoktur.

Tek yönlü ANOVA sonucunda iş yaşam kalitesi açısından medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,154$; $p=0,695>0,05$). Yani, kişinin medeni durumunun, onun iş yaşam kalitesine istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı yoktur.

Tablo 25: Eğitim Düzeyinin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu

			Df	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	4,70	2	,003
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
Sürdürümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	8,83	4	,000
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	1,07	9	,358
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
İş Yaşam Kalitesi	GRUP İÇİ	445	9,80	1	,000
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			

Tek yönlü ANOVA sonucunda dönüşümcü liderlik açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=4,702$; $p=0,003<0,05$). Yani kişinin eğitim düzeyi değiştikçe, onun dönüşümcü liderlik stili algısı da değişmektedir. Tek yönlü ANOVA sonucunda sürdürümcü liderlik açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F= 8,834$; $p=0,000<0,05$). Bu demek oluyor ki; sürdürümcü liderlik stili algısı, eğitim seviyesine göre değişmektedir.

Tek yönlü ANOVA sonucunda serbestlik tanıyan liderlik açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,079$; $p=0,358>0,05$). Yani, kişilerin serbestlik tanıyan liderlik stili algısını, eğitim seviyesi değiştirmemektedir.

Tek yönlü ANOVA sonucunda iş yaşam kalitesi açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=9,801$; $p=0,000<0,05$). Yani, kişilerin iş yaşam kaliteleri, eğitim seviyelerine göre değişmektedir.

Tablo 26: Mesleğin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi
– Anova Tablosu

			Df	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	29,794	,000	
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
Sürdürümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	21,807	,000	
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	3,725	,054	
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			
İş Yaşam Kalitesi	GRUP İÇİ	445	12,098	,001	
	GRUPLAR ARASI	1			
	TOPLAM	446			

Tek yönlü ANOVA sonucunda dönüşümcü liderlik açısından mesleklerin arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=29,794$; $p=0,000<0,05$). Diğer bir deyişle, kişilerin mesleklerinin, dönüşümcü liderlik stili algıları üzerinde istatistiksel olarak önemli derecede bir etkisi vardır.

Tek yönlü ANOVA sonucunda sürdürümcü liderlik açısından mesleklerin arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=21,807$; $p=0,000<0,05$). Yani, kişilerin meslekleri ile sürdürümcü liderlik stili algıları arasında istatistiksel olarak önemli derecede bir ilişki vardır.

Tek yönlü ANOVA sonucunda serbestlik tanıyan liderlik açısından mesleklerin arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=3,725$; $p=0,054>0,05$). Yani, kişilerin mesleklerinin, kişilerin serbestlik tanıyan liderlik stili algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tek yönlü ANOVA sonucunda iş yaşam kalitesi açısından mesleklerin arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=12,098$; $p=0,001<0,05$). Yani, mesleklerin iş yaşam kalitesine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 27: Mesleki kıdemin Algılanan Liderlik Stili ve İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi – Anova Tablosu

		Df	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	,968	,437
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		
Sürdürümcü Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	4,048	,001
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		
Serbestlik Taniyan Liderlik Stili	GRUP İÇİ	445	,859	,509
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		
İş Yaşam Kalitesi	GRUP İÇİ	445	,852	,513
	GRUPLAR ARASI	1		
	TOPLAM	446		

Tek yönlü ANOVA sonucunda dönüşümcü liderlik açısından mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,968$; $p=0,437>0,05$). Yani, mesleki kıdemin dönüşümcü liderlik stili algısı üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tek yönlü ANOVA sonucunda sürdürümcü liderlik açısından mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F= 4,048$; $p=0,001<0,05$). Bu demek oluyor ki; kişilerin mesleki kıdemleri, onların sürdürümcü liderlik stili algılarını istatistiksel olarak anlamlı derecede etkilemektedir.

Tek yönlü ANOVA sonucunda serbestlik taniyan liderlik açısından mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,859$; $p=0,509>0,05$). Diğer bir deyişle, kişinin mesleki kıdemi, onun serbestlik taniyan liderlik stili algısını istatistiksel olarak anlamlı derecede etkilememektedir.

Tek yönlü ANOVA sonucunda iş yaşam kalitesi açısından mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,852$; $p=0,513>0,05$). Yani, kişilerin mesleki kıdemleri, onların iş yaşam kalitesini istatistiksel olarak önemli derecede etkilememektedir.

Analizlere devam edebilmek için veri setin normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir. Normallik sınaması için yapılan testler içinde Kolmogrov Smirnov ya da Shapiro Wilks testleri en yaygın testlerdir. Bu testlerin sonucunda significant değerlerinin anlamsız çıkması beklenir. ($p>0,05$ olmalıdır) Bu araştırmada, normallik sınaması için her iki test sonucu da aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 28: Ölçekler İçin Normallik Testi

Ölçekler	Kolmogrov-Smirnov	Shapirp-Wilk
	Sig.	Sig.
İş Yaşam kalitesi	0,079	0,066
Dönüşümcü liderlik	0,081	0,060
Serbestlik tanıyan liderlik	0,077	0,067
Sürdürümcü Liderlik	0,065	0,074

Tabloda veri değerleri incelendiğinde, %5 anlamlılık düzeyinde her iki test için Sig. değerleri 0.05 den büyük çıkmıştır ve veriler normal dağılıma uymaktadır.

Hesaplanan korelasyon katsayısının belirttiği ilişkinin önemli olup olmadığı başka bir ifade ile korelasyon katsayısı ile bulunan değere güvenilip güvenilemeyeceği, korelasyon katsayısının önemi testi ile belirlenir. 3

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında olmalıdır. Korelasyon katsayısı -0,29 ile -0,10 arasında ise ters yönde düşük ilişki, -0,49 ile 0,30 arasında ise orta düzeyde ters yönde ilişki, -0,50 ile -1,0 arasında ise ters yönde yüksek ilişki vardır yorumları yapılır. Korelasyon katsayısı değeri 0,10 ile 0,29 arasında ise pozitif yönde düşük ilişki, 0,30 ile 0,49 arasında pozitif yönde orta derecede ilişki ve 0,50 ile 1,0 arasında ise pozitif yönde yüksek bir ilişki vardır denir. Tabloda ölçeklerin X ve Y kuşaklarında korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 29: Kuşaklara ilişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları – Y Kuşağındaki Değişkenler Arası İlişkiler

Kontrol Değişkenleri	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik	İş Yaşam Kalitesi
Dönüşümcü Liderlik	1	.435	-.516	.471
Sürdürümcü Liderlik		1	.117	.493
Serbestlik Taniyan Liderlik			1	.009
İş Yaşam Kalitesi				1

(**) anlamlılık düzeyleri (alfa), hem yüzde 95 e göre anlamlı hem de yüzde 99 a göre anlamlı

Çalışmada ele alınan değişkenlerin Y kuşağında birbirleriyle ilişkilerinin düzeyini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Veriler normal dağıldığı için Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Buna göre kişilerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, sürdürümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, serbestlik taniyan liderlik ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki vardır.

Tablo 30: Kuşaklara ilişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları – X Kuşağında Değişkenler Arası ilişkiler

Kontrol Değişkenleri	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Taniyan Liderlik	İş Yaşam Kalitesi
Dönüşümcü Liderlik	1	.631	-.352	.356
Sürdürümcü Liderlik		1	.083	.353
Serbestlik Taniyan Liderlik			1	.016
İş Yaşam Kalitesi				1

(**) anlamlılık düzeyleri (alfa), hem yüzde 95 e göre anlamlı hem de yüzde 99 a göre anlamlı

Çalışmada ele alınan değişkenlerin X kuşağında birbirleriyle ilişkilerinin düzeyini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, sürdürümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, serbestlik taniyan liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki vardır.

Bu durumda H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri doğrulanmıştır.

Bu sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik stili algısı ve serbestlik taniyan liderlik stili algısının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi gruplar arasında bir farklılık göstermemektedir. Serbestlik taniyan liderlik stili algısı ise iş yaşam kalitesi ile açıklanan varyansa tümüyle bir katkı sağlamaktadır. Sürdürümcü liderlik stili algısının X ve Y kuşakları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi yoktur. Toplamda bu üç değişken varyansının yüzde 32'sini açıklamıştır. RMSEA (Root Mean Square Erros Of

Approximation) değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Değerin sıfıra yaklaşması uyumun çok iyi olduğunu göstermektedir.

Bu durumda H₆ ve H₄ reddedilmiş, H₅ kabul edilmiştir.

Tablo 31: Araştırma hipotezleri ve sonuçları

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H₁	Dönüşümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.	KABUL
H₂	Sürdürümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.	KABUL
H₃	Serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.	KABUL
H₄	X kuşağında dönüşümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır. Hipotezi reddedilmiştir.	RED
H₅	X kuşağında sürdürümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır. Hipotez kabul edilmiştir.	KABUL
H₆	X kuşağında serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır. Hipotezi reddedilmiştir.	RED

BÖLÜM 4: SONUÇ

Son dönemlerde ortaya konulan modern yönetim yaklaşımlarının çoğuna göre bir örgütün başarılı veya başarısız olarak nitelendirilebilmesinin temel belirleyicisi işgörenlerdir (Paşa, 2002). İş yaşam kalitesini belirleyen temel tutum işgörenin işi ile ilgili sergilediği genel memnuniyet durumunun olarak ifadesidir. Ancak işgörenin bu tutumu olumlu veya olumsuz olabileceği için, çalışanın işe ilişkin tecrübelerine bağlı oluşan ruh hali kişinin iş yaşam kalitesini daha iyi tanımlamaktadır. (Erdoğan, 1996, s. 231) Herkes gündelik iş yaşamının etkilerini evine geldiğinde ya da iş çıkışı herhangi bir sosyal ortama girdiğinde taşımaya devam eder. O yüzden iş yaşamının kişilerin genel psikolojik durumlarının en önemli belirleyicisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İnsanların iş yaşamlarında nitelikli olarak vakit geçirip geçirmediğini ya da tam verimli çalışıp çalışmadıklarını belirleyen bir sürü ölçüt bulunmaktadır. Çalışanların diğer personelle olan iletişimleri, işle ilgili konularda yardımlaşmaları, yaptıkları işe karşılık aldıkları ücret ve başlarında bulunan liderin çalışanlara olan yaklaşımı gibi birçok husus çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen örneklerden birkaçıdır. İşgörenin işveren tarafından maddi ve manevi olarak desteklendiği oranda iş yaşam kalitesi yükselecek ve işgören daha özverili çalışmaya başlayacağı açıktır. Çünkü iş yaşam kalitesi standartları çok yüksek olmayan çalışanların psikolojik çöküntülere daha kolay girebildiği ve bu durumun iş memnuniyetsizliği ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Miner, 1992).

Çalışmamızda algılanan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki X ve Y kuşakları gözetilerek incelenmiştir. Demografik faktörler dikkate alınarak kuşaklar arasında algılanan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma özelinde çalışanların algıladıkları liderlik stilinin iş yaşam kalitesine olan etkisini saptamak açısından yapılan anketler bize önemli veriler sunmuştur. Değişim çağı olarak kabul edilen günümüz şartlarında işletmeler, devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına kendilerini geliştirmek zorundadır. İş yaşam kalitesinin öneminin farkına varan işverenler şirketlerinin veya organizasyonlarının karlılığını arttırmak adına bu kavrama daha çok önem vermekte ve iş yaşam kalitesini geliştirmek adına ciddi yatırımlar yapmaktadırlar. Bu noktada sonuca ulaşmak için demografik verilere başvurulmuştur.

Araştırma sonuçlarının demografik faktörlere göre değerlendirilmesi:

Ankete katılan 447 kişinin yüzde 72.2 si (325 kişi) 1980 öncesi doğumlu olmak üzere X kuşağına mensuptur. Ankete katılan kişilerin yüzde 27,3'ü (122 kişi) 1980 sonrası doğumlu olmak üzere Y kuşağına mensuptur.

Katılımcıların yüzde 58,8'i (263 kişi) kadın, katılımcıların yüzde 41.2'si (%41) (184 kişi) erkektir. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım ise; yüzde 55'i (246 kişi) evli, yüzde 45'i (201 kişi) bekârdır. Evli katılımcılar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyine göre sayısal ve yüzdesel dağılımı; yüzde 17'si (76 kişi) lise mezunu, yüzde 15,2'si (68 kişi) önlisans mezunu, yüzde 50,8'i (227) lisans mezunu, yüzde 17'si (76 kişi) lisansüstü eğitim düzeyinde insanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır.

Mesleklere göre sayısal ve yüzdesel dağılıma bakıldığında ise; katılımcıların yüzde 41,6'sı (186 kişi) kamu personeli, yüzde 58,4'ü (261 kişi) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların çoğunluğunu özel sektör çalışanları oluşturmaktadır.

Mesleki kıdeme göre, katılımcıların yüzde 35.5'i (157 kişi) 5 yıllık çalışan, yüzde 28,6'sı (128 kişi) 6 yıl - 10 yıl arası çalışan, yüzde 13,6'sı (61 kişi) 11 yıl – 15 yıl arası çalışan, yüzde 7,2'si (32 kişi) 16 yıl – 20 yıl arası çalışan, yüzde 7,2'si (32 kişi) 21 yıl – 25 yıl arası çalışan, yüzde 8,3'ü (37 kişi) 26 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 5 yıl ve 5 yıldan az çalışanlardan oluşmaktadır.

Demografik verilere kuşaklar bazında bakıldığında araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcılarının yüzde 72,2'si (190 kişi) kadın, yüzde 73,4'i (135 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 27,8'i (73 kişi) kadın, yüzde 26,6 (49 kişi) erkektir. Y kuşağı katılımcılarının yüzde 59.3'ü (146 kişi) evli, yüzde 89.1'i (179 kişi) bekârlardan oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 40.7'si (100 kişi) evli, yüzde 10.9 (22 kişi) bekârdır. Y kuşağı katılımcılarının yüzde 67,1'i (51 kişi) lise, yüzde 79,4'ü (54 kişi) önlisans, yüzde 71,8'i (163) lisans, yüzde 75'i (57 kişi) oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 32,9'u (25 kişi) lise, yüzde 20,6'sı (14 kişi) önlisans,

yüzde 28,2'si (64 kişi) lisans, yüzde 25'i (19 kişi)'den oluşmaktadır. Y kuşağı katılımcılarının yüzde 60,2'si (112 kişi) kamu personeli, yüzde 81,6'sı (213 kişi) özel sektör personelinden oluşmaktadır. X kuşağı katılımcılarının ise yüzde 39,8'i (74 kişi) kamu personeli, yüzde 18,4'ü (48 kişi) özel sektördür.

Son olarak kuşakların mesleki kıdeme göre oran ve sayılarına bakıldığında Y kuşağındaki katılımcıların yüzde 94,9'u (149 kişi) 0 - 5 yıllık çalışan, yüzde 94,5'si (121 kişi) 6 yıl - 10 yıl arası çalışan, yüzde 72,1'si (44 kişi) 11 yıl – 15 yıl arası çalışan, yüzde 31,3'si (10 kişi) 16 yıl – 20 yıl arası çalışan, yüzde 3,1'i (1 kişi) 21 yıl – 25 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. 26 yıl ve daha fazla süredir çalışan Y kuşağına mensup herhangi biri kuşağın 1980 sorasında doğanları kapsadığı düşünüldüğünde normal olarak bulunmamaktadır. X kuşağında ise katılımcıların yüzde 5,1'i (8 kişi), 0 - 5 yıllık çalışan yüzde 5,5'si (7 kişi), 6 yıl - 10 yıl arası çalışan, yüzde 27,9'sı (17 kişi), 11 yıl – 15 yıl arası çalışan, yüzde 68,8'si (22 kişi), 16 yıl – 20 yıl arası çalışan, yüzde 96,9'u (31 kişi) 21 yıl – 25 yıl arası çalışan, yüzde 100'ü (37 kişi) 26 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan oluşmaktadır.

Kuşakların yaş aralığı düşünüldüğünde Y Kuşağına mensup kişilerin bugün itibariyle 36 ve 37 yaşına kadar olan kısmı kapsadığı bilinmektedir. Kuşağın gelişim trendi dünyadaki teknolojinin gelişimi ve yaygınlaşması ile paraleldir. Bu çerçevede yapılan çalışmalarda teknolojik gelişmeler ve çağın getirdiği yenilikler düşünülerek Y kuşağının yaşam kalitesini arttırmaya yönelik, yenilikçi ve geliştirilebilmeye açık unsurların yapılan faaliyetlerde kullanılması bir zorunluluk olarak kabul edilmelidir. İş yaşam kalitesinin yüksekliği herhangi birinin o örgüte girmek için tercih sebebi olabilir. Ama aynı zamanda o örgüt içinde bulunanların iş memnuniyetlerini ve kariyer olanaklarının da tatmin edilmesini konu almaktadır.

Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde yaşayan X ve Y kuşağına mensup 447 kişinin kişisel ve dönemsel farklılıkları da çalışma özelinde farklı sonuçlar elde etmemizi sağlamıştır. Çalışanların algıladıkları liderlik stiline iş yaşam kalitelerine olan etkisinin kuşaklar bazındaki farklılıkları bu döneme kadar her ne kadar doğrudan incelenmemiş olsa da benzeri konular araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırmamızda elde ettiğimiz veriler iş yaşam kalitesi üzerine yapılacak olan çalışmalarda ilgilenenlere yol gösterici olabilecektir.

Demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırmalara bakıldığında tek yönlü ANOVA sonucunda cinsiyet, medeni durum ile çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili, serbestlik tanıyan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yani bir kişinin cinsiyetinin erkek veya kadın olması ya da evli veya bekâr olması istatistiksel olarak çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili, serbestlik tanıyan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı bir katkıya sebep olmayacaktır.

Eğitim düzeyine bakıldığında çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ama algılanan serbestlik tanıyan liderlik stili ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu demek oluyor ki kişinin eğitim düzeyi değiştikçe, onun dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stili algısı değişirken, serbestlik tanıyan liderlik stili algısında anlamlı bir değişim tespit edilmemiştir.

Tek yönlü ANOVA sonucunda kişilerin mesleklerinin, algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ve sürdürümcü liderlik stili üzerinde istatistiksel olarak önemli derecede etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki algılanan sürdürümcü liderlik stili açısından da söz konusudur. Fakat kişilerin meslekleri ile iş yaşam kaliteleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yani kişilerin meslekleriyle onların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik stilleri ve iş yaşam kaliteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki saptanmamıştır.

Verilere mesleki kıdem açısından bakıldığında ise çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ve serbestlik tanıyan liderlik stili açısından anlamlı farklılık görülmemiştir. Fakat kişilerin mesleki kıdemlerinin onların sürdürümcü liderlik stili algıları ve iş yaşam kaliteleri üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmüştür.

Kuşakların birbirleri ile ilişkilerinin düzeyini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucu X kuşağında algılanan dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, algılanan sürdürümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, algılanan serbestlik tanıyan liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Y kuşağında ise algılanan dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta

düzeyde, algılanan sürdürümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ve orta düzeyde, algılanan serbestlik tanıyan liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre, çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stiline iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi gruplar arasında bir farklılık göstermemektedir. Serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ise iş yaşam kalitesi ile açıklanan varyansa tümüyle bir katkı sağlamaktadır. Sürdürümcü liderlik stili algısının X ve Y kuşakları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi yoktur. Toplamda bu üç değişken varyansının yüzde 32'sini açıklamıştır.

Araştırma sonucu elde edilen ortalamalara bakıldığında dönüşümcü liderlik stili ortalaması 32,36, sürdürümcü liderlik stili ortalaması 30,940 ve serbestlik tanıyan liderlik stili ortalaması 27,369 olarak belirlenmiştir. Ortalamalar arasında belirgin bir farklılık olmamakla birlikte, en yüksek ortalama dönüşümcü liderlik stili için, en düşük ortalama ise serbestlik tanıyan liderlik stili için söz konusu olmaktadır. Araştırmaya katılan tüm çalışanların birlikte değerlendirildiği iş yaşam kalitesi düzeyi ortalaması ise 31,454'dür.

Araştırma hipotezinin sonuçlarına bakıldığında ise;

H₁ numaralı hipotez olan dönüşümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂ numaralı hipotez olan sürdürümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ numaralı hipotez olan serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄ numaralı hipotezde X kuşağında dönüşümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır.

H₅ numaralı hipotezde X kuşağında sürdürümcü liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır.

H₆ numaralı hipotezde ise X kuşağında serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki Y kuşağından farklıdır.

Bu durumda H₁, H₂, H₃ ve H₅ numaralı hipotezler kabul edilirken, H₄ ve H₆ numaralı hipotezler reddedilmiştir.

Araştırma sonuçları konusu itibariyle yapılan benzeri çalışmalarla büyük ölçüde örtüşen sonuçlar ortaya koymuştur. Örnek olarak Yalçın'ın, (2014, s.152) eğitim alanında okullarda öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kamu ve özel sektörde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Bozkır, (2014, s.80) çalışmamıza benzer şekilde dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyen üstlerin çalışanlarının iş tatminini arttırdığını gözlemlemiştir.

Çalışmamıza paralel bir çalışma yapan Önder, (2007, s. 190) kara havacı pilotların algıladıkları liderlik stillerinin iş yaşam kalitesinin en büyük etkenlerinden olan iş doyumunu üzerine yaptığı araştırmasında da dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönde, sürdürümcü liderlik ile iş doyumunu arasında benzer sonuçlar bulmuştur. Fakat serbestlik tanıyan liderlik algısı ile iş doyumunu arasında ise yapılan çalışmada ters yönlü bir ilişki saptamıştır. Bu noktada araştırmacının aksine çalışmamızda serbestlik tanıyan liderlik ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf fakat anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu çalışma, Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde yaşayan X ve Y kuşağına mensup çalışanlarının katılımı ile cevaplandırdıkları Algılanan Liderlik Stili Anketi ve İş Yaşam Kalitesi Anketi aracılığı ile oluşturulmuştur. Anket sonucu elde edilmiş olan veriler ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler araştırmanın genel hatlarını belirlemiştir.

Sonuç olarak çalışmamızın günümüzde gerek kamu, gerekse özel sektör tarafından giderek daha fazla üzerinde durulmaya başlanan ve sürekli geliştirilmeye açık iş yaşam kalitesi kavramı üzerinde yapılacak çalışmalar için kullanılması araştırmacılara tavsiye edilir. X kuşağı yaş aralığının genel kabulünün 1965-1980 doğumlular olduğu, Y kuşağı yaş aralığının ise 1980-1999 arası doğanlar olarak kabul edildiği günümüzde çalışma yaşamına yeni yeni gireceğini kabul edeceğimiz Z kuşağına mensup yani 2000 ve sonrası doğumluların da araştırmaya dâhil edildiği ayrıntılı bir çalışma gerçekleştirilebilir. Ayrıca dünyanın farklı ülkelerinde görev yapan çalışanların benzeri bir ankete verdiği cevaplarla oluşturulacak bir araştırma ile de ülkeler bazında çalışanların iş yaşam kalitelerine ilişkin ayrıntılı bulgular elde edilmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009). İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640.
- Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 6(11), 125.
- Akdemir, A. (1998). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Bayrak Mat. Ltd. Şti.
- Akıncı, Z. (2002, 1-25). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*.
- Alan, H., & Yıldırım, A. (2016). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2), 87.
- Alkın, M. (2006, Temmuz). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Edirne, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi: Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anar, B. (2011). Evli ve Çalışan Yetişkinlerin Toplumsal Cinsiyet Rollerini İle Evlilik Doyumu ve İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Araz, A. (1991). Kişisel Projelerde Hareketle İşletme Yöneticilerinin İş Yaşamı Kalitesi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataay, İ. D. (1988). *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini)*. Ankara: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Avcı, K., & Pala, K. (2004). Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesinde Çalışan Araştırma Görevlisi ve Uzman Doktorların Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi. *Uludağ Üniversitesi Tıp fakültesi Dergisi*, 81-85.
- Ayaz, S., & Beydağ, K. (2014). Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesini Etkileyen Etmenler: Balıkesir Örneği. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 61.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı "Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri"*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2), 1-12.
- Baltaş, Z. (2011). *Kurum İçi Koçluk*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. (1990). *Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Başaran, A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Başaran, İ. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7).
- Bhola, S. S. (2006). A Study of Quality of Work Life in Casting and Machine Shop Industry in Kolhapur. *Finance India, Vol. 20, No. 1, March*, 202-208.
- Boran, S. (2008). *Sakarya Üniversitesi*. Sakarya Üniversitesi Web Sitesi: <http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37528/30129/ky1hafta.pdf> adresinden alındı
- Borluk, S. (2014, Aralık). İş Yaşam Kalitesi ve Verimlilik İlişkisi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*(312). Eylül 13, 2017 tarihinde <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/is-yasami-kalitesi-verimlilik-iliskisi-1/1902> adresinden alındı
- Bozkır, H. S. (2014, Kasım). Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bülbül, Ş., & Giray, S. (2012). İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 101-114.

- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canbolat, S. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeli gaz, Kargaz). Çorum, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Kocaeli: GYTE Yayın No:2.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Covey, S. R. (2005). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı "Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar"*. (G. Suveren, & O. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çakmak, B. B. (2004). İş-Aile Yaşam Alanlarında Yaşanan Çatışmalar ve Bu Çatışmaların İşe Bağlılığa Etkisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, N. (2008 (1)). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(23. Sayı), 79.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Daft, R. (1991). *Management*. Chicago; Montreal: Dryden Press.
- Demir, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 453-464.
- Demirbilek, S., & Türkan, Ö. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 48-66.
- Dikmen, A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 115-140.
- Dikmetaş, E. (2006). Hastane Personelinin Çalışma/İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma. *Çanakkale Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 169-182.
- Doruk, E. (2007). Sosyal Yaşamın Mimarları: Liderler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 129.
- Eğriboyun, D. (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları Ve İş Doyumu*. İzmir: Etki Yayınları.
- Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilere Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Erdem, M. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 511-536.
- Erdem, O., & Dikici, A. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 202.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, ARadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 8. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erginer, A. (2003). "İş Yaşamının Niteliği", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, der. Elma, C. ve Demir, K.,.* Ankara: Anı Yayıncılık.

- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları ARasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 122-136.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fra Luca. (2015, Agustos 10). Fra Luca Web Sitesi:
<https://www.lucamalimusavirlik.com/davranis-yaklasimi.html> adresinden alındı
- Geçici, S. (2012, Mart 26). *Eğitim Planı*.
<https://egitimplanı.wordpress.com/2012/03/26/kariyer-ve-kariyer-yonetimi-nedir/> adresinden alındı
- Genç, N. (2005). *Yönetim Ve Organizasyon "Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar"*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Greenleaf, R. (1977). *The Servant as Leader. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*.
- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*(15), 1-11.
- Gülen, G. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin İçinde Kalite Çemberlerinin Yeri ve Parekende Sektöründe Bir Uygulama Örneği. Kocaeli, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Güven , Ç. (2017). *Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilimi Dalı.
- Harbison, F., & Myers, C. (1929). *Management in the Industria World*. New York: McGraw Hill.
- Hatiboğlu, Z. (2003). *Özet Yönetim, Organizasyon Ve İnsan Kaynakları*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Higgins, L. D. (2003). *Work-Life Balance in Canada in the New Millennium: A Status Report*. Canada: Healthy Communities Division.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Aplplied Psychology*(89), 755-768.

- Kangal Kılınç, S. (2017, Eylül 3). *nlphaber*. NLP Haber Web Sitesi:
<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>
adresinden alındı
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11).
- Karaköse, B., & Bozgeyikli, H. (2012/2). Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki: Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Çalışma. *Emek ve Toplum*, 1(2).
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009, Haziran). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi -Bir Uygulama-. *Yönetim*, 59-76.
- Kayıkcı, K. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Alguları ve İş Doyum Düzeyleri*. Ankara: Tem-Sen.
- Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 147-160.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kök, S. B. (Nisan 2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:20 Sayı:1*, 292-299.
- Kösterelioğlu, M. (2011, Haziran). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi İle İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki. Bolu, Yayınlanmış Doktora Tezi: T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerinde Etkisi. İzmir: Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Lau, R. (2000). Quality of Work Life and Performance: An Adhoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-435.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour (6. Ed.)*. New York: McGraw Hill Inc.
- Martel, J., & Dupuis, G. (2006). "Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, s. 333-368.
- Miner, J. (1992). *Industrial- Organizational Psychology*. Singapore: McGraw-Hill Int.

- Moorhead, G., & Griffin, R. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Comp.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour Ninth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Mutlu, E. (1995). *İşletme Yönetim Modelleri Araştırması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını No:05.
- Newstorm, J., & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. McGraw Hill Inc.
- Onal, G. (1993 , No: 456-689). Temel İşletmecilik Bilgisi. *M.Ü Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını*, s. 4.
- Önder, S. (2007). Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özaydın, M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 251-281.
- Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta.
- Özcan, Y. (2006). İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi. İstanbul, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgener, Ş. (1997). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması. *Verimlilik Dergisi Cilt:2 Sayı:52,2000*.
- Öztürk, A., Özgen, H., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Paşa, M. (2002). Yasam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması. *İş-Güç endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:4 Sayı:1 <http://www.isgucdergi.org>.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.

- Psikiyatrik Sosyal Hizmetler.* (2017, 09 12). <http://psikiyatriksosyalhizmet.com/stres-ve-basa-cikma-yontemi> adresinden alındı
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi.
- Sanayi B.* (2011, Kasım Sayı:275). Sanayi Bakanlığı Web Sitesi: <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/calisma-yasaminin-kalitesi/195> adresinden alındı
- Serbest, F. (2000). " İş Yaşamı Niteliği (QWL)". *Verimlilik Dergisi*(2), 27,40.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 17-40.
- Şirin, E. F., & Yetim, A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Taş, Y., & Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 355.
- TDK.* (2016). Türk Dil Kurumu: www.tdk.gov.tr adresinden alındı
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). *Journal of Yaşar University* 24(6) 4007-4023. Yaşar Üniversitesi Web Sitesi: http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf adresinden alındı
- Temel Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:3.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi C.4 S. 14* , 1-16.
- Toplu, D. B. (1999). "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum ve Arşivleri Örneği". *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Vol. 13, No. 1, Mart, 223-251.
- Torko, M. (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını, No:296.
- Tuncer, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 57-78.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji "Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar"*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Türkey, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 22(1), 240-256.
- Tütüncü, Ö. (2008). Sosyal Sorumluluk Standardı İle İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 178.
- Ünlü, Z. (2015, Haziran). Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunana Teknokentlerde Bir Araştırma. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walton, R. E. (1975). *Criteria for Quality of Work Life*. New York: Free Press.
- Yalçın, S. (2014, Kasım). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Erzurum, Yayınlanmış Doktora Tezi: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Yalçın, S., Yıldırım, İ., & Akan, D. (2016). Öğretmenlerin İş Yaşam Kaliteleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 206-207.
- Yetimoğlu, S. (2017, Ağustos 31). *Dünya Genelinde En Yaygın 10 Liderlik Stili*. Selin Yetimoğlu Web Sitesi: <https://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/> adresinden alındı
- Yetimoğlu, S. (2017, Eylül 2). *Selin Yetimoğlu*. Selin Yetimoğlu Web Sitesi: <https://selinyetimoglu.com/2015/01/06/kurum-ici-kocluk-nedir-ic-koc-kurumsal-koc-ve-koc-yoneticisi-kimlere-denir-hangi-sirket-koclugu-nasil-uyguluyor/> adresinden alındı
- Yiğitel, S. (2014, Aralık). Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. M. (2013). Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(3), 317-324.
- Yozgat, O. (1989). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership In Organizations, 7th Edition*. New York: Pearson.
- Yüçetürk, E. E. (2005). "Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)". *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Vol. 20, No. 231, Haziran, 97-108.

Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 57-48.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik "Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar* (2. Baskı b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



EKLER

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “**Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma**” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU
Nişantaşı Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Ali Akın ZENGİN
Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz: a. Kadın () b. Erkek ()
2. Yaşınız: _____
3. Medeni haliniz: a. Evli () b. Bekar ()
4. Eğitim düzeyiniz: a. Lise () b. Önlisans () c. Lisans () d. Lisansüstü () e. Diğer ()
5. Mesleğiniz a. Kamu Personeli () b. Özel ()
6. Mesleki Kıdeminiz a. 0-5 () b. 6- 10 () c. 11-15 () d. 16-20 () e. 21-25 () f. 26+ ()

İŞ YAŞAM KALİTESİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda çalıştığınız iş ile ilgili iş tatmininizi içeren ifadelerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.						
1	Genel anlamda, işimi eğlenceli buluyorum.					
2	Eğitim niteliklerim ve/veya becerilerim dikkate alındığında, maaşım olması gerektiğinden daha az.					
3	Müdürümden/amirimden işim ile ilgili aldığım geri bildirim yapıcıdır.					
4	İşim konusunda daha fazla sorumluluk alabiliyor olmayı isterim.					
5	Bütün olarak bakıldığında, kurumumun işleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.					
6	İşimin bana güvenli bir gelecek sağladığını düşünüyorum.					
7	İşyerimde iş arkadaşlarım bana destek olurlar.					
8	İşyerinde karar alma sürecinde bana daha fazla fırsat tanınması isterim.					
9	İşim genellikle benim için bir stres kaynağıdır.					
10	İyi yaptığım işler için daha fazla övgü almak isterim.					
11	Meslektaşlarım arasında genellikle iyi bir işbirliği duygusu hakimdir.					
12	İşim, becerilerimi ve yeteneklerimi tam olarak kullanma imkanı sunmuyor.					
13	Müdürüm/amirim bana rehberlik edecek ve tavsiyelerde bulunacak yeterli bilgiye sahiptir.					
14	Baskı altında olduğumda, bu genellikle fark edilir ve müdürüm/amirim bununla ilgilenir.					
15	Kurumumun aldığı kararlar hakkında daha iyi bilgilendirilebilirim.					
16	Daha önceki iş deneyimime bakıldığında maaşım makul seviyededir.					
17	İşteyken kendimi daima yorgun hissediyorum.					
18	İşim hakkında yeterince geri bildirim almadığımı düşünüyorum.					
19	İşim, en iyi olduğum alanda çalışmama imkan tanıyor.					
20	Müdürümle/amirimle konuşmakta zorlanıyorum.					
21	Kurumumun yerine getirdiği işlerin farklı yönlerine dahil olma şansımın fazla olmasını isterim.					
22	İşim aracılığıyla benim kişisel ilgi alanıma giren alanları takip edebiliyorum.					
23	İş arkadaşlarım ile iyi ilişkilerim var.					
24	İşte olduğum zaman genellikle kendimi stresli hissediyorum.					
25	Maaşım, yaptığım iş türüne göre makul seviyededir.					
26	Bazen, fiziki sağlığımın çalışma ortamım yüzünden bozulabileceği hissine kapılıyorum.					
27	Kurumumun hedefleri hakkında bilgi sahibiyim.					
28	İşim bana olumlu etkilere yol açan güçlükler sunmaktadır.					
29	Müdürüm/amirim tüm çalışanları ile adil olarak ilgilenir.					
30	İşi zamanında bitirmek için çoğunlukla eve iş götürüyorum.					
31	Maaşım dışında, ayrıca sunulan imkanlar(örn. emekli aylığı, sağlık hizmetleri) yeterlidir.					
32	Her zaman iş yerimde ne yapacağım söyleniyor.					
33	İş konusundaki endişelerim yüzünden uykuya dalma gibi bir sorun yaşıyorum.					
34	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurmak için az fırsat mevcut.					
35	Müdürüm/amirim bana ihtiyacım olan tüm danışmanlığı sunuyor.					
36	İşyerimdeki değişikliklerin, yakında başka bir iş aramak zorunda kalacağım anlamına geldiğini düşünüyorum.					
37	Müdürüm/amirim farklı çalışma şekillerine açıktır.					
38	İşimin daha ilham verici olmasını isterdim.					
39	Maaşım, sorumluluklarıma göre uygundur.					
40	Çoğunlukla geceleri işim hakkında endişe duyarak uyanırım.					

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ							
Aşağıda çalıştığınız işyerinizdeki müdürünüz/amiriniz ilgili ifadelerden size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.						
2	Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.						
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.						
4	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.						
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.						
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.						
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.						
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.						
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.						
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.						
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.						
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.						
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.						
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.						
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.						
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.						
17	"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.						
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.						
19	Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.						
20	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.						
21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.						
22	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.						
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.						
24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.						
25	Güç ve Güven duygusu sergiler.						
26	Kurum vizyonunu vurgular.						
27	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.						
28	Karar vermekten kaçınır.						
29	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.						
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.						
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.						
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.						
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.						
34	Ortak görev anlayışını vurgular.						
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.						
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.						

ÖZGEÇMİŞ

Ali Akın ZENGİN, 1988 yılında İstanbul’da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini İstanbul’da tamamladıktan sonra 2010 yılında Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. Mezun olduktan sonra girdiği Maliye Bakanlığı sınavlarında başarı sağlayarak Milli Emlak Uzman Yardımcısı olarak Muğla Köyceğiz İlçesine atandı. Burada yardımcılık dönemini bitirdikten sonra değişen adıyla Defterdarlık Uzmanı olarak atandı ve aynı yerde görevine devam etti. 2015 yılında TBMM’de çalışmaya başlamış olup halen burada görevine devam etmektedir.

