



T.C.

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN
İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nigar AHMADOVA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Samsun, 2019

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN
İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Nigar AHMADOVA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Samsun, 2019

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

19 /11/ 2019

Nigar AHMADOVA



TEZ KABUL VE ONAYI

Nigar Ahmadova tarafından hazırlanan “*Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Bankacılık Sektöründe bir Araştırma*” başlıklı bu çalışma, 19/11/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Doç. Dr. Aysun ÇETİN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

__/__/2019

Enstitü Müdürü

ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Nigar AHMADOVA

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Kasım/2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengesine etkisinin olup olmadığının araştırılması ve bir etki varsa ne yönde olduğunun saptanmasıdır. Bu çerçevede, temel mevcut literatürü taranarak, liderlik ve iş-yaşam dengesi arasında ilişki olup, olmadığı ve ilişkinin yönü araştırılmıştır.

Liderlik tarzı ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi maksadıyla oluşturulan 73 ifadeden oluşan anketin 7 ifadesi demografik sorulardan oluşmaktadır. Liderlik tarzı ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi maksadıyla yapılan araştırma, Azerbaycan Devletinin Bakü şehrinde en önemli iki banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Örneklem evren içerisinde bulunan, kolayda örnekleme metodu ile seçilmiş, araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden banka çalışanlarıdır. Anket 450 kişiye uygulanmıştır. Dağıtılan 450 anketten 301 i geri dönmüştür.

Liderlik tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengesine etkisi ile ilgili Türkiye ve Azerbaycan'da az sayıda çalışma bulunmaktadır. Azerbaycan genel olarak Türk toplumu olsa bile, Türkiye ile kültürel farklılıkları bulunmaktadır. Azerbaycan'da ele alınan bu konunun özellikle Azerbaycandaki literatüre ve iş yaşamına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengesine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F = 25,809$ $p < 0.05$). Dönüşümcü liderlik, Sürdürümcü liderlik, Serbestlik tanıyan liderlik faktörlerinin iş-yaşam dengesini % 20,7'nü açıkladığı görülmüştür. Liderlik tarzları ve iş yaşam dengesi algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili tek yönlü Anova ve T testleri uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, medeni durum,

eğitim, çalışma süresi (kıdem), bu kadroda çalışma süresi, pozisyon, liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyet ve yaş değişkenleri liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesi açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Liderlik Tarzları, İş- Yaşam Dengesi.



ABSTRACT

THE EFFECT OF THE LEADERSHIP STYLES OF THE MANAGERS ON THE WORK-LIFE BALANCE OF EMPLOYEES: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

Nigar AHMADOVA

Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, Master Degree, November /2019

Supervisor: Ast. Prof. Dr. Tuba BEKİŞ

The main purpose of this study is to investigate whether the leadership styles of the managers are effective on the work-life balance of the employees and to determine the direction of any impact. In this context, the aim is to determine whether there is a relationship between leadership and work-life balance by scanning the main available literature. The aim of this study is to explain the relationship between the concepts mentioned in the Bank's employees.

The 7-item questionnaire was composed of 73 statements to examine the relationship between leadership style and work-life balance and consists of demographic questions. The research conducted to investigate the relationship between leadership style and work-life balance was conducted on the two most important bank employees in Baku, Azerbaijan. The sample consists of bank employees in the universe, selected by the easy sampling method and willing to participate in the research. The questionnaire was applied to 450 people. Of the 450 questionnaires distributed, 301 were returned.

There are few studies regarding the impact of leadership style on employees' work-life balance in Turkey and Azerbaijan. Even if Azerbaijan is Turkish society in general, there are cultural differences with Turkey. It is thought that this subject, which is dealt with in Azerbaijan, will contribute to the literature and business life in Azerbaijan.

It is seen that leadership styles have a significant effect on work-life balance ($F = 25,809$ $p < 0.05$). Transformational leadership, Sustainable leadership, Freedom of leadership factors were seen to explain the effect of work-life balance on 20.7%. One-way Anova and T tests were applied to determine whether leadership styles and work life balance perceptions differ according to demographic characteristics. According to the test results, while marital status, education, working time, working time, position leadership and work-life balance showed statistically significant differences, there was no significant difference in terms of gender and age.

Key Words: Leadership, Leadership Style, Work-Life Balance.



ÖN SÖZ

Tez çalışmamın meydana gelmesinde desteğini, anlayışını ve zamanını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Tuba BEKİŞ'e teşekkürü kendime bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimin boyunca beni yalnız bırakmayan, ihtiyacım olduğunda yardımına koşan, iyi dilekleriyle beni mutlu eden, tez yazımı zamanı motive eden, her zaman yanımda olduklarını hissettiren Özgür ALİSOY, Günay PAPAHOVA, Sezgin RESULZADE'ye sonsuz teşekkür ederim. Hayatım boyunca sevgi ve şefkatlerini eksik etmeyen, manevi destekleriyle her zaman yanımda olan, haklarını asla ödeyemeyeceğim, iyi ki var dediğim canım annem ve canım ablama sonsuz kez teşekkürlerimi sunarım.

Nigar AHMADOVA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	V
ÖN SÖZ.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİL LİSTESİ	XIV
KISALTMALAR	XV

GİRİŞ

1.Araştırmanın Problemi.....	1
2.Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
3.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	3

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	4
1.1.1. Liderlik ve Güç İlişkisi	7
1.1.2. Liderlik ve Duygusal Zeka.....	8
1.1.3. Kültürel Liderlik.....	9
1.2. Liderlik ile İlgili Temel Yaklaşımlar	9
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	10
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	10
1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	11
1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları	11
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	12
1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	12
1.2.2.5. Mcgregor'un X ve Y Teorileri.....	13
1.2.2.6. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	14
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	14
1.2.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	15
1.2.3.2. Vroom Yetton ve Jago'nun Durumsal Liderlik Modeli	15
1.2.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	16
1.2.3.4. Yol-Amaç Modeli.....	17

1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli	17
1.2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	18
1.3. Liderlik Tarzları-----	18
1.3.1. Otokratik Liderlik -----	19
1.3.2. Demokratik Liderlik -----	19
1.3.3. Karizmatik Liderlik Tarzı -----	20
1.3.4. Paternalist (Babacan) Liderlik-----	21
1.3.5. Dönüşümcü Liderlik -----	22
1.3.6. Otantik Liderlik-----	23
1.3.7. Sürdürümcü Liderlik (Transaksiyonel)-----	24
1.3.8. Serbestlik Tanıyan Liderlik-----	24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı -----	26
2.2. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Örgütsel Unsurlar -----	29
2.2.1. Rollerin Belirsizliği -----	29
2.2.2. Rol Çatışması -----	29
2.2.3. Kişilerarası Çatışma-----	30
2.2.4. Sorumluluk -----	30
2.2.5. Yönetime Katılım -----	30
2.2.6. İş Güvenliği -----	31
2.2.7. Yönetim Tarzı-----	31
2.2.8. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları-----	32
2.2.9. Aşırı İş Yükü-----	32
2.2.10. Kariyer Engeli -----	32
2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Kişisel Unsurlar -----	33
2.3.1. Cinsiyet -----	33
2.3.2. Eğitim -----	35
2.3.3. İş-Yaşam Çatışması -----	36
2.4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Yaşam Alanındaki Sonuçları -----	37
2.4.1. Psikolojik Sıkıntılar -----	37
2.4.2. Bireyin Kendine Ayırdığı Zaman Tatminsizliği -----	38

2.5. İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Alandaki Sonuçları-----	39
2.6. İş Yaşamında Kadınların Artan Rolü -----	40
2.7. Liderlik Tarzının İş-Yaşam Dengesine Etkisi -----	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi -----	46
3.2. Araştırmanın Hipotezleri Ve Modeli-----	46
3.3. Kullanılan Ölçekler-----	47
3.3.1. Liderlik Tarzı Ölçeği-----	48
3.3.2. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği -----	48
3.4. Evren ve Örneklem -----	49
3.5. Verilerin Toplanması-----	49
3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması-----	49
3.7. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı-----	50
3.8. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları -----	51
3.9. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları -----	52
3.10. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Cinsiyete Göre Farklılıkların Tespiti -----	55
3.11. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Yaşa Göre Farklılıkların Tespiti---	56
3.12. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Medeni Duruma Göre Farklılıkların Tespiti -----	57
3.13. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Eğitime Göre Farklılıkların Tespiti -----	58
3.14. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Tespiti -----	59
3.15. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin İlgili Kadroda Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Tespiti-----	61
3.16. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Pozisyona Göre Farklılıkların Tespiti -----	63
3.17. Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları -----	65
SONUÇ VE ÖNERİLER -----	67
KAYNAKÇA -----	74

EKLER	85
ÖZ GEÇMİŞ	95



TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1: Likert'in Sistem Dört Modeli	13
Tablo 2: Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli Matriksi	16
Tablo 3: Demografik Değişkenlere Göre Dağılımlar.....	50
Tablo 4: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	52
Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon	53
Tablo 6: Liderlik Tarzlarının İş –Yaşam Dengesine Etkisi: Regresyon Analizi	54
Tablo 7: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi ile Analizi.....	56
Tablo 8: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi İle Analizi.....	56
Tablo 9: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle Analizi	58
Tablo 10: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi ile Analizi.....	58
Tablo 11: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi.....	59
Tablo 12: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi İle Analizi	60
Tablo 13: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi.....	61
Tablo 14: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Bu Kadroda Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi İle Analizi	62
Tablo 15: Liderlik tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin İlgili Kadroda Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi.....	62
Tablo 16: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi ile Analizi	63

Tablo 17: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışanların Pozisyon Gruplarına Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi	64
Tablo 18: Hipotez Test Sonuçları	65



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli	46
---------------------------------------------	----



KISALTMALAR

Bkz.: Bakınız

Bel.: Belediye

Çev.: Çeviren

Haz.: Hazırlayan

s.: Sayfa

ss.: Sayfa Sayısı

S.:Sayı

Vb.:Ve benzeri

Yy.:Yüz yıl

y.y.:Yayın/ Basım Yok



GİRİŞ

1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanda yaşanan değişim ve gelişim iş yaşamına doğrudan müdahale eder olmuştur. Özellikle kadın çalışan sayısının günden güne artması hem örgüt hem de çalışan açısından yeni bilimsel yaklaşımları gündeme getirmiştir. Süreç içerisinde kadın çalışanların ve çift kariyerlilerin sayısındaki artış, beraberinde iş-yaşam dengesini gündeme getirmiştir. Çalışanlar açısından iş-yaşam dengesinin sağlanması, örgüt liderinin-yöneticinin çalışanlarına karşı sergilediği yönetim tarzı ile ilgili olduğu görülmektedir. Kadın çalışanlar ve çift kariyerli aile sayılarındaki artış, iş yaşamındaki rekabet ve teknolojide yaşanan gelişimler çalışanların iş-aile yaşam dengesinin sağlanmasını ve bu dengede liderin rolünün anlaşılmasını bir gereklilik olarak ortaya çıkarmaktadır.

Modern hayatta örgütlerde örgütsel yapının oluşturulması, değişen çevreye ayak uydurması, stratejilerinin belirlenmesi, kültürün oluşturulması ve izlenecek uzun dönemli planların belirlenmesinde liderler en önemli anahtardır. Çünkü liderler örgüt üyelerini belirlenmiş bir amaç için birlikte etkin ve verimli biçimde çalışmaya yönlendire bilme niteliğini taşımaktadırlar. İyi bir lider yalnız çalışanlarına sadece stratejik plana ulaşma konusunda rehberlik eden değildir, iyi bir lider profesyonel başarıyla birlikte, çalışanlarına güven veren, insan kaynakları ile ilgili olgu ve olayları, sorunları önceden sezebilen, girişim ruhuna sahip olan ve çalışanları motive eden bir yönetici konumundadır. Etkili bir lider örgüt çalışanlarına ilham verir, onların isteklerini motive eder, örgütte farklı fikirlerin ortaya çıkması için ortam yaratır ve gelişime açık olmayı sağlar. Lider teşvik, özendirme araçlarını, motivasyon yöntemlerini kullanarak çalışanlarını motive eder.

Her ne kadar bu çalışma tüm çalışanlar ilgilendirse de, liderlerin, kadın çalışanların iş ve yaşam rollerini dengelemede önemli bir belirleyici olduğu da yapılan araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Liderler ve işverenler, çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını dengelemek adına esnek çalışma saatleri, çalışanlara kendi programlarını planlama özgürlüğünün verilmesi, evden çalışma, işyerinde kreş açılması gibi uygulamaları hayata geçiren kişiler olduklarından iş-yaşam dengesine bakış açıları ve destekleri de çok önemlidir.

Günümüzde iş yaşam dengesi yönetici/ lider açısından önemli bir konudur, çünkü iş-yaşam dengesi çalışanın ev yaşamı ile birlikte iş yaşamını da büyük bir şekilde etkilemektedir. İş-yaşam dengesinin bozulması büyük sorunlara, önemli sonuçlara yol açmaktadır. Çalışma saatlerinin düzensizliği, vardiyalı çalışma sistemi, rol belirsizliği, rol çatışması, iş güvenliğinin olmayışı, aşırı ya da az iş yükü, ücretin yetersiz olması, çalışma ortamından kaynaklanan fiziksel etmenler gibi çok sayıda faktör çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye neden olmakta ve onların sağlıklarını tehdit etmektedir.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, kurum liderlerin yönetim tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengesine etkisi üzerinde odaklanmıştır.

Günümüzde birçok sektöründe olduğu gibi finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler global rekabet ortamına ve hızla değişen teknolojiye ayak uydurmaktadırlar. Son yıllarda, dünyadaki bankacılık sektöründe yapılan bazı reformlar çalışma ortamını önemli ölçüde değiştirmiştir. Kârlılığı artırmak ve rekabet avantajına sahip olmak için işletmeler işgücünü önemli ölçüde artırmış ve bu sayede nitelikli personelinin büyük bir bölümünü ortadan kaldırmıştır. Çalışma ortamının artan karmaşıklığı bankacılık sektöründeki çalışanlara iş yükü getirmiştir. Bankacılık faaliyetleri finans sektörünün en önemli temsilcisi konumundadır. Banka çalışanları da bu sektörün en önemli paydaşlarıdır. Banka çalışanları zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, işlerinin doğası olarak sorumluluk alanlarına giren faaliyetleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedirler. İş, çalışanların yaşamlarına sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik hatta özel hayatı açısından da etki etmektedir.

Çalışanlar hem bireysel dünyalarında hem de iş ortamında karşılaştıkları pek çok soruna rağmen başarılarıyla iş yaşamlarını sürdürmektedirler. Bireyin iş ve özel yaşamında daha mutlu olabilmesi, iş ve yaşam doyumuna ulaşabilmesinin pek çok değişkeni vardır. Bu değişkenlerin en önemlilerinden biri, liderlerin yönetim tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengesine olumlu veya olumsuz etkisinin olduğu varsayımdır. Çalışanın hem işinde hem de evinde mutlu olabilmesi, iş-yaşam dengesini sağlayabilmesine, bu dengenin sağlanmasında önemli bir faktör olarak ise çalıştığı örgüt liderinin yönetim tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, bankalarda yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanın iş-yaşam dengesi incelenecektir. Çalışmada yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengesinin etkisinin olup olmadığı, varsa nasıl bir etkisinin olduğu incelenecektir. Aynı zamanda liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesinin çeşitli demografik özelliklere göre farklılıklarının olup olmadığı test edilecektir.

Alanyazında liderliğin çalışanların iş-yaşam dengesine etkisi üzerinde yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Ayrıca araştırma konusunun uygulanacağı ülke olan Azerbaycan'da yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengeleri üzerine etkisi ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu açıdan literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve liderlik tarzlarıyla ilişkin kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde iş-yaşam dengesi kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, bankacılık sektörü üzerinde yapılmış liderlik ve iş-yaşam dengesi arasında ilişkiye ilişkin araştırma yer almaktadır.

Çalışmada veriler, örneklemden alınan anketlerle elde edilecektir. Araştırmanın evrenini Azerbaycan Devleti Bakü şehrindeki bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise evren içerisinde bulunan, kolayda örnekleme metodu ile seçilmiş, araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden çalışanlardır.

Araştırma kapsamında sosyo-demografik soruların gruplamaları, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılarak yorumlanacaktır. Elde edilen veriler, T testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS paket programıyla analiz edilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve liderlik tarzlarıyla ilişkin kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde iş-yaşam dengesi kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, bankacılık sektörü üzerine araştırmada, liderlik ve iş-yaşam dengesi arasında ilişkiye ilişkin araştırma yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZI

Çalışmanın bu bölümünde liderlik tarzı kavramı bağlamında lider ve liderlik kavramı, liderlik ile ilgili temel yaklaşımlar ve liderlik tarzları ele alınmıştır. Hızla küreselleşen modern hayatta işletmelerin, kendilerini geliştirme çabaları çoğalmakta, bununla birlikte sürekli iyileştirme uygulamaları artmaktadır. Hızlı teknolojik ilerlemelerin, kültürel ve politik değişmelerin olduğu bu yeni kaos çağında, işe ilişkin tutumlar her gün değişirken, iş gücü her gün çeşitlenmektedir. Artık rekabette tasarım, garanti ve servis gibi hizmetler azalmakta yönetme ve liderlik ön plana geçmektedir (Küçükaltan ve Karalar, 2014: 170).

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider kelimesi Anglo-Saxon kökenli olup, “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yön, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak” anlamına gelmektedir. Anglo Saksonlarda bu kelimenin anlamı denizcilikle alakalıdır ve lider hem dümenci hem de rotacıdır. Lider kelimesinin Türk dilinde karşılığı “önder” kelimesidir. Lider İngilizcedeki “leader” kelimesinden gelmektedir. Rehber, kılavuz, önder, baş, lider anlamlarında kullanılmaktadır. Modern hayatta genel olarak lider kavramı kullanılmaktadır. Dünya literatürüne 14. Yüzyıl içerisinde girmiş, lider kelimesi, son yüzyıllarda daha yoğun bir biçimde kullanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231).

Sanayi toplumu ile 20. yüzyıldan başlayarak yönetimle ilgili çalışmalar başlamıştır. Yöneticiler birimlerindeki çalışanların işlerinden sorumludur ve bu eylemleri onların liderlik rolünü oluşturur (Mintzber, 1999).

Her lider yöneticidir, ama her yönetici lider değildir, çünkü yönetici; başkaları tarafından seçilen, başkaları adına çalışan ve kendi amacına değil başkaları tarafından belirlenen amaca hizmet eden, işleri planlayan, örgütleyen, uygulamayı yaptıran ve çıkan sonuçları kontrol eden kişidir. Lider ise, kalabalık bir ekip oluşturan, ekip bireylerinin öznel çabalarını uyumlaştıran takipçileriyle amaca ilerleyen, zorluklarla karşılaştığında danışılan, hakemlik yapan ve barıştıran bir kişilik sergilemelidir. İş hayatında olması gereken de her bir yöneticinin lider olmasıdır (Kaya, 2007: 31).

Modern liderlik özellikleri karakterize edilebilir. Lider hayatı doludur yaşar, her anına ayrı bir renk ve anlam kazandırır. Lider etkindir, hareketlidir, üreticidir, rutini sevmez. Lider takipçilerini, ekibini etkiler ve onları dinlemekten sıkılmaz, nerede konuşacağını, nasıl konuşacağını bilir, uzmanlık gücüne inanır, özgüvenlidir ve en önemlisi iyi bir dinleyicidir. Çok okur, gezer, bunun sayesinde de kendi ekibinin de gelişimine katkı sağlar, bunları yaparken işiyle yaşar, girdiği ortama uymaktan çok o ortama renk ve şekil verir. Duruşu, davranışları, konuşmaları ile güven verir, bununla da takipçilerini, çalışanlarını motive eder. Sorunlar değil, çözümlerin adamı olarak bilinir, ekibin dertlerine derman olur. Lider, kavramsal düşünmeyi seven harika bir konuşmaya sahip, jest ve mimiklerini güzel, yerinde kullanan bir şahıstır ve durmadan kendini geliştirmenin peşindedir (Fındıkçı, 2009: 49).

Lider olarak etkili bir şekilde görev yapmak için gerekli olan kişisel özellikler, diğer değişkenlerle bağıntılıdır ve bundan dolayı sabit olmayarak değişir. Bu bir araştırma sonucu bulgusudur. Liderlik, kişinin bir mülkiyeti değil, ilgili değişkenler arasında karmaşık bir bağıntıdır. Liderlik “sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır” (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009: 276).

Liderlik modern hayatta son derece rağbet görmüş, çok değerli bir kavramdır ve tüm dünyadaki araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730). 100 yıl boyunca liderlik bir çok şekilde kavramsallaştırılmıştır. Liderlik kavramının neredeyse tanımını yapmaya çalışan insanlar kadar farklı tanımları vardır. Liderlik kavramı bu özelliğine göre demokrasi, sevgi ve huzur kavramlarına benzer ki, herkes kendi sezgilerine bağlı olarak bu kavramları tanımlamaktadır (Northouse, 2013: 2).

Liderlik; belirli koşulların sağlanması durumunda, şahsi veya bir ekip hedeflerini ortaya koymak amacıyla, bir önderin, yöneticinin kişileri etkisi altına alarak ekip oluşturması, ekip dinamiklerini aktive etmesi ve ortaya çıkan potansiyelin devamlılığını sağlaması sürecidir (Genç ve Halis, 2006: 40).

Liderlik ile ilgili çalışmalara genel olarak bakıldığında her şeyden önce liderliğin, herhangi bir insana göre farklı bir donanım ve potansiyel içerdiği

vurgulanmaktadır. Liderlik organizasyonun etkinliği, verimliliği için önemli olan bir fenomendir (Yukl, 2010:21).

Liderlik hem eski, hem yaşadığımız bu çağda farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Liderlere tarih boyunca hep ihtiyaç duyulmuş, toplumda bazen en akıllı bazen en güçlü bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişiler olarak tanımlanmışlardır (Güçlü, 2018: 1). Liderlik antik dönemlerde daha çok geniş kitleler üzerinde büyük etkisi olan kişilerin ismiyle birlikte anılmaktadır. İnsanlık tarihinde dini inançların büyük etkisi vardır. Geçmiş tarihte liderlik ile ilgili gelişmelerde dini akımların etkisinde gelişmiştir. Liderlik kavramı, zaman-zaman çeşitli mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Geçmiş yüzyıllarda Mısır'da liderlik anlayışı tanrı-kral anlayışı ile eşanlamlıdır. Antik Çin'de de liderlik kavramına rastlandığı bilinmektedir (şahne ve şar, 2015: 110).

Liderlik alışmaları Milattan nceye, Aristotle'a (Aristo'ya) kadar dayanmaktadır. Yüzyıllar boyunca lideri, liderlik sürecini tanımlayabilmek için çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Liderlik olgusu zamanla değişmiştir. Bu değişmeler yeni paradigmalara oluşmasına zemin hazırlayarak 20. yüzyılın sonlarında modern liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur (Northouse, 2013: 12).

Eski Türk destanları liderlik abideleri ile doludur. Modern liderlik teorilerindeki gibi liderlik düşünce ve davranışlar asırlar önceki destanlarda sergilenmiştir. rnek olarak, Yaratılış Destanı, Su Destanı, Hun Oğuz Destanı, Dede Korkut Destanı, Göktürk Destanı, Köroğlu Destanı vb. gösterilebilir (Fındıkçı, 2009: 22).

Liderlik, herhangi bir insana göre daha gelişmiş yoğun bir donanım ve potansiyel içerir. Bu potansiyelin, performansa dönüşmesi ile lider, kendi etkinlik, ilgi ve yatkınlık alanlarına göre insanların ve insanlığın nn açar. Değişim ve dönüşümün anahtarı olarak lider; insanları çekim alanına sokan, insanı, varlığı ve eşyayı farklı bir duyuyuş ve marifet ile hisseden, öngörüsü, iletişim ve ikna becerisi, analiz, sentez ve benzeri zihinsel ve sosyal yetenekleri gelişmiş bir insandır ve en genel tanımıyla, sonucu değiştiren kişidir (Yücel ve Akgl, 2016: 210).

Aşağıda, liderlik ile ilgili olduğu düşünülen liderlik g ilişkisi, duygusal zeka, kültürel liderlik kavramlarına yer verilecektir. Liderlik ile tanımlamalar yaparken, liderin belirli amaçları gerçekleştirmek için çalışanlarına g kullandıkları

belirtilmiştir. Bu sebeple bu kısımda liderlik ve güç ilişkileri incelenmiştir (Taşkıran, 2005: 47).

1.1.1. Liderlik ve Güç İlişkisi

Son dönemlerde örgütlerde en önemli kavramlardan biri liderliktir ki, lider örgütünün üyelerini kontrol eden, etkiliyebilen bir güçtür. Liderlik, etkin bir biçimde güç kullanma sürecidir. Güç kavramı ve etkileme kavramı birbirine çok benzer, hatta bazen ayırt edilmesi zorlaşan kavramlardır ve birbirini destekler, etkiledikçe güçlenir, güçlendikçe etkilersin (Genç ve Halis, 2006: 49).

Güç kavramı etki sürecinin bir bölümü olduğu için liderlikle ilişkilidir. Güç etki etme kapasitesi veya potansiyeli gibi tanımlanabilir. Etkileme, insanın başkalarının duygu, düşünce ve hareketlerini değiştiren bir süreçtir. İnsanlar başkalarının inançlarını, hareketlerini ve davranışlarını etkileme yetenekleri olduğunda güç sahibi olurlar (Sinha, 2008: 216). Güç kaynaklarının her biri liderlerin, astlarının hareketlerini, örgütsel davranışlarını ve değerlerini etkileme kapasitesini artırmaktadır. Örgütlerde, iki temel güç vardır: pozisyon gücü ve kişisel güç. Pozisyon gücü kişinin örgüt içinde statüsünden dolayı sahip olduğu güçtür. İzleyicilerinkinden daha yüksek statü sayesinde liderin etkileme kapasitesidir. Kişisel güç liderin takipçileri tarafından sevimli ve bilgili görülmesinden kaynaklanan etkileme kapasitesidir. Liderin takipçileri için önemli olan şekilde davranması lidere güç verir. French ve Rayen (1970) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre ise örgütlerde yöneticilerin güç kaynakları beş alt başlık altında gruplanmaktadır (Titrek ve Zafer, 2009: 661).

Yasal güç, doğrudan yöneticinin formal pozisyonundan kaynaklanmaktadır ki, lider diğer örgüt üyeleri üzerinde otoriteye sahiptir. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan yasal güç yönetici ve çalışan ilişkilerinin sıralamasının anlamlandırılmasına yarayan güçtür (Eraslan, 2004). Araştırmalara göre, lider tarafından verilen emirler, astların duygu ve düşüncelerini önemsenmeksizin yaptırıldığında çalışanlarda kendini değersiz hissetme ve önemsenmeme gibi düşüncelere kapılma hissi yaratmaktadır ki, böyle bir ortam gücü azaltacaktır (Güney, 2000: 256).

Zorlayıcı güç örgütsel kaynakların kullanımı ile ilgili olup, çalışanların hissettiği kaygı düzeyi ile doğru orantılıdır. Örgüt çalışanlarını tedirgin eden şey

zorlayıcı bir güç faktörüdür. Bu faktör fiziki otoriteye başvurulmasından, para cezalarına, örgütlerde çalışanın işten atılmasına kadar değişmektedir (Güney, 2000: 267).

Ödüllendirme gücü bireyleri motive etmek için, davranışlarını ödüllendirmek yoluyla izleyicilerin davranışlarını etkilemekte kullanılan güçtür. Bu ödüller prim, takdir, terfi ettirme vb. sıralanabilir ve bu ödülü alıp, alamama çalışanın motivasyonunu etkilemektedir (Kaya ve Ongun, 2015: 322). Liderin çalışanlarını uzun süre ödüllendirme gücünü kullanması, çalışanların kendi içlerinde birbirlerine karşı duygusal ve davranışsal ilişkilerini etkileyebilir. Dolayısıyla, bu durum çalışanların işe karşı doyum düzeyini olumsuz olarak etkileyebilir (Bayrak, 2001: 30).

Karizmatik güç liderin karakteri, kişiliği ile ilgi güçtür. Liderin çalışanlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onları motive etmesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ile çalışanların bu kişiliği örnek olarak görmesini sağlayan güç türüdür (Peker ve Aytürk, 2000: 292).

Uzmanlık gücü liderin barındırdığı bilgi, beceri, enformasyon ve deneyimle ilişkilidir. Burada liderin kendi uzmanlığıyla çalışanların zihinlerinde yarattıkları imaj önemlidir. Lider, astları tarafından bilgi, beceri ve deneyimli olduğu kabul ediliyorsa, o lider çalışanlarını rahatlıkla etkileyebilir ve bu liderin uzmanlık gücüdür (Titrek ve Zafer, 2009: 662).

1.1.2. Liderlik ve Duygusal Zeka

Liderler astların duygusal rehberleridir. Başarılı liderlerden beklenen beceriler, sadece zihni yetenek ve teknik uzmanlık değil bunlara ilave olarak çalışanlarına empati, şefkat, esneklik, başkalarını etkileyebilmeyi içeren kişisel özellikler ve insani meziyetlerdir. Bu kavramlar ise “duygusal zeka” kavramıyla ilgilidir.

Duygusal zeka duygular (etkili alan) ve düşünme (bilişsel alan) ve bunların ikisi arasındaki etkileşimle ilgilidir. Zeka, genel olarak ele alındığında bilgiyi öğrenme ve hayat durumlarına uygulama yeteneğidir. Ama duygusal zeka, duyguları anlama ve bu anlayışı gerçek hayattaki olaylara uygulama kabiliyetiyle ilgilidir. Duygusal zeka 20. yüzyılın son 50 yılında psikolojide araştırmacılar için önemli bir çalışma alanı olmuştur. Duygusal zekayı daha geniş tanımlarsak, duygu, hisleri algılama ve ifade etme, düşünmeye destek olmak için hisleri kullanma, duygularla

hissetme, sorgulama, bireyin duygularını başkalarıyla ilişkide etkili, tesirli bir şekilde yönetme kabiliyetidir. Duygusal zeka liderlik yetenekleri açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir. Araştırmalara göre lider etkilediği insanlara, ekibe karşı daha duyarlı olursa daha etkili olmaktadır (Mayer et al., 2000: 398).

1.1.3. Kültürel Liderlik

Farklı kültürlerde sergilenen liderlik tarzlarını inceleyen araştırmalar, liderlik ile kültür arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalar açısından bakıldığında kültürel normların yönetim faaliyetlerini de şekillendirdiğini söylemek yerinde olacaktır (Dikmen, 2012: 96).

Kültür soyut bir terimdir. Bu yüzden kültürü tanımlamak zor olmaktadır. Farklı araştırmacılar farklı şekillerde tanımlamışlardır. Kültür Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi” dir. Genel olarak toparlasak kültür, bir grup millet veya insan toplumu için müşterek, ortak olan değerler, inançlar, kurallar, gelenekler topluluğudur. Kültür dinamiktir, zamanla değişir ve aktarılmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 203).

Küreselleşme liderlerin batı ve doğu, kültürlerarası farkındalık ve uygulamada yetkin olmaları ihtiyacını doğurmuştur. Adler ve Bartholomew (1992) küresel liderlerin beş kültürlerarası yetkinlik geliştirmeye ihtiyaçları olduğunu ileri sürmüşlerdir: İlk olarak, liderler tüm evrensel, ulusal, kültürel ve siyasi çevreyi anlamaya gereksinim duymaktadır. İkinci olarak bir çok kültürün perspektiflerini, gelişmelerini, yönelimlerini ve teknolojilerini öğrenme ihtiyaçları olmaktadır. Üçüncü olarak çok sayıda ülkeden, farklı kültürlerden olan çalışanlarla aynı anda çalışabilir olmaya ihtiyaçları vardır. Dördüncü olarak liderler farklı kültürlerde yaşamaya, onlara uyum sağlamaya ve iletişim kurmaya adapte olabilmelidir. Son olarak, diğer kültürlerden insanlar ile kültürel üstünlükten değil, eşitlik durumundan yola çıkarak iyi ilişki kurmayı öğrenmeye ihtiyaç duyarlar (Adler& Bartholomew, 1992: 53).

1.2. Liderlik ile İlgili Temel Yaklaşımlar

Yapılan araştırmalarda, liderlik sürecini daha iyi tanımlamak için liderlik yaklaşımları sınıflandırılmıştır. Her bir yaklaşıma göre liderlik farklı bir boyuttan, pencereden, disiplin açısından incelenmiştir. Liderlik sürecinin daha iyi anlaşılması

açısından yaklaşımlar çok önemlidirler ve bu yaklaşımlar bir biriyle bağlantılı olup, liderin davranışsal, kişisel, durumsal farklılıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili yaklaşımlardan ilk geliştirilen, en temel, eski ve kuşatıcı kişisel özellik teorisi. Bu yaklaşıma göre, lider diğer insanlara göre daha farklı özelliklere ve niteliklere sahiptir ve bu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktörler olarak kabul edilmektedir. Antik Yunan düşünürlerine dayalı liderliğin kişisel özelliklere dayalı olması söylemleri zamanla bilimsel araştırmalarla daha da netleşmiş, bilimselleşmiş, genişletilmiştir. Araştırmalarda, lideri diğerlerinden ayıran özellikler fiziksel, kişilik, kişisel, sosyal özellikler olarak gruplaştırılmıştır. İlk olarak fiziksel özellikler, boy, kilo gibi özellikleri olarak açıklanmıştır. İkincisi, kişilik özellikleri, hür, özgür hareket edebilme, ekibini kontrol edebilme, kendine güven duygusu, ahlaki olgunluk, hislerini kontrol edebilme gibi açıklanmıştır. Yüksek bir zeka düzeyi (İQ) , zihinsel yetenekler, analiz, sentez, mantık gibi özellikler temel kişisel özellikler olarak sıralanmıştır. En sonuncu, dördüncü özelliği sosyal özellikler, müzakere, etüt, ikna etme, girişimcilik, çok rahat iletişim kurma gibi özellikler sıralanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Geçmişimizden bugüne, insanlığın kaderini değiştiren liderleri baz alınmak sureti ile söz konusu liderlerin tüm özellikleri incelenmiştir. Bu liderlerin özellikleri kuramı şekillendirilmiştir (Tuncay, 2017: 10). Özellikler yaklaşımı dâhilinde, tarih boyunca ele alınmış olan liderlerin olumlu-olumsuz, pozitif-negatif ve başarılı-başarısız yönleri, uygulamaları ve düşünceleri de değerlendirilmiş ve karşılaştırılması yapılmıştır (Özden, 2005: 71).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Tek başına özellikler kuramı liderlik sürecini açıklamakta yetersizdir. Bu yüzden araştırmacıların dikkatleri grup yapısı ve izleyicileri çevrilmiş, izleyicilerin özelliklerine göre liderin davranışını araştırmışlar, bununla da davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşımın esas fikri lideri başarılı ve etkin yapan yönünün, onun kişisel özelliklerinden daha çok, şahsın liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, izleyicileriyle ilişkilerinin özellikleri olmaktadır (Koçel, 2015: 678). Bu yaklaşım,

liderlerin genel olarak ortak davranışlarını tanımlamak suretiyle onların kişisel farklılıklarını belirlemeye çalışmıştır.

20. yüzyılın ortalarında davranışsal kuramlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu kuram liderin şahsi özelliklerinden ziyade, astları ile iletişim şekli, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlarını önemsemektedir. Bu kuram kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar; davranışsal liderliğin liderlik potansiyeli üzerinde etkili bir rol oynadığını ve başarılı ve başarısızlığı etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Yalçın, 2016: 32).

1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1938 yılında K. Levin tarafından başlatılan çalışma Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde devam ettirilerek, liderliği anlamada deneysel yöntemleri, örgüt içerisinde nasıl bir davranış sergilediğini ön plana almıştır. Bu çalışmada liderlerin doğal çevrelerinde değil, örgütte kontrollü deneysel ortamlarda liderlik davranışları incelenmiştir (Ekici, 2006: 82). Bu çalışmalarda lider adaylarına bir kaç kez karar verme ortamı yaratılmıştır. Yaratılan karar verme ortamında liderlerin çalışanlarla ilişki ve davranışları çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda üç tip lider davranışına ulaşılmıştır: Otoriter, demokratik ve serbesti tanıyan liderlik (Şimşek, 2005: 5). Otoriter liderler emredicidirler ve bu liderler aldıkları karara astlarını katmamaktadırlar. Astlar, lider tarafından alınmış kararlar çerçevesinde, sınırlar içinde kendi işlerini yapmaktadırlar. Örgüt içi tüm sorumluluk ve yetki liderin elindedir. Demokratik liderler otoriter liderden farklı olarak, grup tartışmalarına, astların kararlara katılımına izin verirler ve astları karar vermede fikir birliği yaratmaya, grup kararlarına vermesine özendirirler. Serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire) aslında etkisiz bir liderlik türüdür ki, bu liderler gerçekte yöneticilik yapmazlar. Serbest bırakıcı liderin yönettiği örgütte ise çalışanlarda fazla özgürlük vardır. Çalışanlar kendi kararlarını kendileri alır, işlerini istedikleri şekilde yapmakta serbesttirler (Keçecioğlu, 2003:158).

1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

1945 yılında başlayan askeri ve sivil pek çok lider üzerinde yapılan bu Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Davranışsal Liderlik Yaklaşımının gelişmesinde büyük katkıda bulunmuştur. Bu araştırmanın genel amacı liderin nasıl tanımlandığını belirlemek olmuştur. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının

sonucunda iki faktörün önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu değişkenler kişiyi önemseme (consideration) ve inisiyatif (initiating structure) (Tağraf ve Çalman, 2009:137).

Kişiyi önemseme veya kişiyi dikkate alma faktörü, liderin sergilediği davranışlar bakımından kesintisiz bir güven ortamını oluşturması, izleyicileri ile yakın dostluk geliştirmesi, onları önemsemesi, empati kurarak olaylara bakması ve başka davranışları ifade eder. Kısaca bu faktöre göre ekip, lideri kendi istek, ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. İkinci faktör, inisiyatif, lider örgütteki birimleri, organize etme, iletişim sistemini belirleme, kişileri, görev ayrımlarını çok iyi ifade etmekle birlikte çalışanların tüm beklentilerini tanımlar (Koçel, 2015: 679).

1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine büyük katkıları olan çalışmalardır. Michigan Üniversitesi çalışmalarının esas amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine etkide bulunan faktörleri belirlemektir. Çeşitli kademelerde, grubun denetçileri ve astları ile yapılan bu çalışmalarda, liderin davranışlarının iki faktör etrafında, toplandığı belirlenmiştir. Bu faktörler: kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzıdır (Gün ve Aslan, 2018: 218).

İşe yönelik liderlikte güç ve yetki liderin kendisindedir. Lider izleyicilerin belirlenen ilke ve yöntemlerle çalışıp çalışmadığını denetler. İşe yönelik liderler işe daha fazla önem verirler. İzleyicilerinin performansını artırmak için bir takım standartlar ve prosedürler oluştururlar, büyük ölçüde cezalandırma ve otoritesini kullanırlar. Bu tür liderliğin asıl maksadı, hedeflenen işin etkin bir şekilde tamamlanmasıdır.

Kişiyi yönelik liderlikte yetki devri esastır. Bu lider, grup üyelerinin tatminini artıran, çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan, karar vermeyi astlarına bırakan ve onların motivasyonunu ve iş tatminini artıran, ekibinin kişisel gelişimi ile ilgilenen davranışlar sergiler (Özer, 2010: 59).

1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in sistem 4 Modeli Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak görülmektedir. Bu modele göre yöneticinin davranışları dört gruba ayrılmıştır ve bu

grupların her biri belirli varsayım, hal ve belirli davranışlar içermektedir (Luthans, 2008: 306). Likert'in sistem dört modeli Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Likert'in Sistem Dört Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem.1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem.2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem.3 (Katılımcı)	Sistem.4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konular- da tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorun- ların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2015: 684.

Araştırmalara göre, verimliliği yüksek grupların yönetimi Sistem 3 ve Sistem 4 deki gibidir. Sistem 1 ve Sistem 2 ise verimliliği düşük grupların yönetimini göstermiştir (Küçüközkan, 2015: 95).

1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

1957'de yayımlanan Douglas McGregor'un X ve Y yaklaşımı liderin davranışları üzerine odaklanan çalışmaların başında gelmektedir. Bu çalışmaya göre en önemli faktör insan davranışları inanç ve varsayımlarıdır. X yaklaşımına göre, insan çalışmayı, sorumluluk almayı sevmez, bu yüzden lider otoriter olmalı, iş için zorlamalı, kontrol etmeli, yol göstermeli, gerektiğinde cezalandırılmalıdır. Y yaklaşımına göre, insan için iş çok önemlidir, amaçları için kendilerini kontrol ederek çalışırlar, her kesin çalışma potansiyeli vardır, sorumluluk almayı bilirler. Dolayısıyla, liderler demokratik ve katılımcı tarzdadırlar, izleyicileri ile iletişime

açık, kararlara katılımlarını sağlarlar, onları iş için cesaretlendirir ve motive ederler (Küçüközkan, 2015: 89).

1.2.2.6. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlanan bu modelde boyutlar farklı şekilde adlandırılmış, dikey ve yatay eksene yerleştirilerek, beş tür liderlik biçiminde yaklaşım literatüre kazandırılmıştır. Matrisin yatay ekseninde “üretimle yönelik olma”, dikey ekseninde ise “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” değişkenleri kullanılmıştır. Kişiler arası ilişkilerle ilgili boyutu, çalışanlara, izleyicilere yönelik onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda liderlikle ilgilidir. Üretimle yönelik boyutu, üretim, çalışmaya dayalı liderliği temsil etmektedir. Bu matris 9'lu ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli çok fazla desteklememesi, onu tartışmalı hale getirmiştir (Özdil, 2017: 19).

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderliği açıklamak için ilk olarak özelliklerini, belirleyen çalışmalara odaklanılmıştır. Bu yaklaşım yetersiz kalınca, liderin davranışları araştırmalara konu olmuştur. Bu her iki araştırma sonucunda bir yetersizlik dikkat çekmiştir ki, davranış ve özelliklere uygun şart ve ortam gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı liderin ortaya çıkmasını sağlayan esas gücün liderin yer aldığı ortam olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım, liderin davranışlarının da duruma, şarta göre değiştiği fikrini sunmaktadır (Kılınç, 1995: 60).

Bu yaklaşım sayesinde liderlik kavramı somut bir modelden soyut modele taşınmıştır. Durumsallık yaklaşımının esas fikri duruma göre liderliğin tarzının değişebilmesidir, yani tek bir tarz liderin olmamasıdır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu nitelikler, davranışlar yetersiz olmaktadır. Liderin çevre koşullarına uyum gösterebilmesi ve hareket edebilmesi gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı son yıllarda, modern hayatta işletme bilim araştırmacılarının üzerinde çalıştıkları bir konudur. Belli özelliklere, niteliklere sahip olan bir lider belli bir durumda lider gibi hareket edebilir, bazen de bu durumlarda çıkmaza girebilirler, yani etkili liderlik göstermeyebilir. Bu teori liderin ortaya çıkmasını sağlayan esas gücü onun özellikleri yanında bulunduğu ortam olduğunu savunmaktadır, çünkü bu yaklaşıma göre liderin davranışları duruma göre değişmektedir. Bu yaklaşıma göre lider duruma göre

değişen bir liderlik sergilemelidir. Ancak liderin değişmesi takipçiler tarafından hoş karşılanmayabilir onu tutarsız ve samimiyetsiz olarak gösterebilir. Bu sebepten bu yaklaşım eleştiriler almaktadır. Yapılan literatür araştırmasına göre bir çok kuramda durumsallık yaklaşımı öne çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımı içinde Fiedler'in Durumsallık Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve VroomYetton Modeli değerlendirilebilecek modellerden bazılarıdır (Yıldızbaş, 2015: 19).

1.2.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Durumsal liderlik çalışmalarında biri Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu yaklaşımıdır. Bu çalışmalarda iki davranış tarzına ilişkin, otoriter ve demokratik lider ayırımı olarak yedi koşul belirlenmiştir; (Dikmen, 2012: 57). Bu modelde ast ve üst ilişkisi özellikleri aşağıdakilerdir:

- İlk koşulda, tek karar mekanizması liderdir ve aldığı kararları lider astlara bildirir.
- Lider astlarını ikna etmektedir ve ikna ettiği sürece karar almaktadır.
- Bu durumda lider kendi kararlarını fikirlerini astlara iletir ve onların tepkilerini ölçer.
- Lider karar alırken astların görüşlerine önem verir.
- Lider örgütsel sorunu ve kararı astlarla tartışmaya açar, beyin fırtınası şeklinde bir fikir alışverişi içerisine girer.
- Lider var olan sorunu tanımlar ve astların grup olarak kararını bekler.
- Son koşul, lider sınırları çizilmiş sorunu belirtir, astların kararını bekler, yani kararı astlara bırakır (Uysal, 2017: 3).

1.2.3.2. Vroom Yetton ve Jago'nun Durumsal Liderlik Modeli

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton ve Artur G. Jago tarafından geliştirilen bu yaklaşımda bir liderin en önemli görevinin karar verme durumu olduğu üzerinde durulmuştur. Bu kurama göre lider durumun özelliklerine bağlı olarak astlarına karar alımında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, başka bir deyişle tek lider tarafından alınan kararlar her durum ve zaman için en iyi olmayabilir. Bu sebepten lider karar alımında alternatif kararları da göz önüne almalıdır. Yani bu modelde farklı koşul ve problemlerle karşılaşan liderlere çeşitli seçenekler sunulmuş başarılı sonuçlar almak amaçlanmaktadır (Kırca, 2015: 29). Yapılan araştırmalar sonucu, örgütteki

çalışanların kararları daha iyi benimsemesi, kabul olasılığının daha da artırılması için, verilen kararlara katılımları ve bu kararların onaylarıyla kabul edilmesi önemli olmaktadır (Kılınç, 1989: 86).

1.2.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler'in durumsal liderlik modeli en çok bilinen modeldir ki, bu modelde liderlik çok zor değişen, yani sabit olan bir özelliktir. Bu modelde liderlik etkinliğinin, liderin birlikte çalıştığı kişilerce algılanması ile ilişkili olduğu yönündedir (Çetin, 2008: 78). Bu teoriye göre şartlar, koşullar doğrultusunda liderin davranış biçimi değişecek gösterdiği doğru davranış sonucu astlarını etkileyecek onları başarılı olmaları için teşvik edecektir. Bu teoriye göre ideal liderlik tarzı yoktur, duruma göre etkili liderlik tarzı söz konusudur durumlar şu şekilde sıralanabilir:

- Lider ve ast ilişkileri
- Görev yapısı
- Liderin makamının verdiği yetki

İlk durum etmeni liderin çalışanları benimseme derecesi demektir. Ast üst ilişkisi arkadaşça, düşmanca, gerilimli, yumuşak, destekleyici, tehdit edici ve başka tarzlarda olabilir. İkincisi, amaç, karar, astların görev dağılımı ve sorun çözümlerinin belirlenip belirlenmemesidir. Üçüncü, liderin makamına bağlı, yani onun elinde olan yetki, ödül ve ceza, işten atılma, yükselme üzerinde etkisidir. Örgütteki liderin etkileri çok veya az olabilir, eğer çoksa bu lider adına pozitif, azsa olumsuz bir ortamın olduğunu varsayılmaktadır.

Tablo 2: Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli Matriksi

Lider-İzleyici İlişkisi	Güçlü		Zayıf	
	Zor Olmayan (rutin iş)	Zor(rutin olmayan iş)	Zor Olmayan (rutin iş)	Zor (rutin olmayan iş)
İşin Niteliği				
Yetki Gücü	Çok Az	Çok Az	Çok Az	Çok Az
Koşullar	1 2	3 4	5 6	7 8

Kaynak: Gündüz, 2015.

Matristeki koşullara göre liderlik tarzlarını belirlediğimizde şu sonuçlar elde edilmektedir. 4, 5, 6 ve 7. koşullarda lider ilişki-odaklı başka deyişle izleyici odaklı davranış tarzını benimserse performans artışı sağlayabilir. 1, 2, 3 ve 8. koşularda ise lider iş odaklı bir tarzda etkin ve verimli sonuçlar alabilir. Bu yaklaşımın temel vurguladığı konu, her durumda etkin tek bir liderlik tarzının olamayacağıdır (Gündüz, 2015: 25).

1.2.3.4. Yol-Amaç Modeli

Bir diğer durumsallık yaklaşımı Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ve en son olarak House ve Mithcelll (1974) tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramıdır. Bu yaklaşım liderin kendi astlarını, izleyicilerini hedefe ulaşmak için nasıl motive edeceği ile alakalıdır. Bu yaklaşıma göre liderler otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik anlayışlarından birini benimseyip kendi izleyicilerine bir-bir amaç belirlemeli ve gerçekleştirebilecekleri yolu farklı Şekillerde bulmalarını sağlamalıdır. Duruma bağlı olarak belirlenen liderlik tarzları izleyiciler üzerinde farklı etkiler yapmaktadır, duruma göre başarılı ve başarısız olmaktadır. Bu yaklaşımla izleyicilerin performansını ve iş tatmini artırmak amaçlanmaktadır (Coşkuner, 2018: 11).

1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsallık kuramı diğer kuramlardan izleyiciler üzerinde yoğunlaşması ile farklılaşmaktadır. Bu yaklaşımda görev yönelimli liderlik davranışına izleyicinin olgunluk düzeyi de eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi izleyicilerin iş ve psikolojik olgunluklarını anlatmaktadır. Eğer izleyiciler olgun değilse göreve yönelik ilişki kurulur bu yaklaşımda izleyicilerin özellikleri önemli olmakta ve bu özelliklere göre liderlik tarzının Őeilmesi görülmektedir. Bu yaklaşıma göre izleyicilerin olgunluğu en etkili liderlik tarzını belirlemektedir. Astların olgunluk düzeyi yükseldikçe, liderin görev yönelimli davranış tarzı yerini ilişki yönelimli davranış tarzına bırakacaktır. Yaklaşıma göre 4 model liderlik stili Őeilmiřtir: anlatan, satan, katılımcı ve yetki geren. Anlatan lider modelinde, iş bölümü önemsemektedir. Astların, kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağı belirtilmektedir. Bu lider, astlarla ilişki kurmaktan kaçınır. Satan lider modeli, aynı anlatan lider modelindeki gibi yüksek iş beklentisi olan modeldir. İlişki kurmaktan kaçınır, görev verip, diğer taraftan da izleyicilerini

desteklemektedir. Katılımcı lider modeli ilişkinin yüksek olduğu bir modeldir. Bu modelde lider çalışanlardan izleyicilerden katkı alır ve onları destekler. Sonuncu, yetki göçeren model, lider göreve yönelik davranışlardan çok ilişki yönelimli davranışlara son derece özen göstermektedir (Baltaş, 2005: 117).

1.2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Bu kurama göre liderlik sonuca göre tanımlanması gereken bir kuramdır. Liderin etkinliği nasıl, ne yaptığıyla ilgili değildir. Bu liderlik, liderin neyi başardığını ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir. İş davranışı ve ilişki davranışı olarak incelenen liderlik davranışına bu kuramda üçüncü olarak "etkililik" boyutu ilave edilmiştir (Mülayim, 2019: 20).

İlişki davranışı, liderin kendisiyle izleyicilerinin arasındaki davranışlardan meydana gelmektedir. Ast ve üst arasında oluşan güven, arkadaşlık ve sosyal açıdan destek olma çabası davranışlarının ilişkisinden ortaya çıkmaktadır. İş veya görev davranışı- lider örgüt üyelerinin rollerinin adlandırılması, hepsinin ayrıldıkda hangi işleri ne zaman, nerede, nasıl yapacağını bilinmesidir.

Etkinlik Boyutu, diğer iki boyuta liderliğin etkili olma gücünü eklemiştir. Bu ilk kez William Redd tarafından eklenmiş ve bu yaklaşımda etkinliğin önemi vurgulanmıştır. Redd duruma göre asla tek bir liderliğin olmayacağını söylemiş, şartlara göre gereken uygun liderliğin etkin olduğunu belirtmiştir (Atçı, 2018: 34).

1.3. Liderlik Tarzları

Günümüzde tüm işletmeler varlıklarını yaşatabilmek için büyük bir çaba sarf etmektedir ve güçlü lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Çelik, 2013).

Liderlik süreci hem lider, hem de takipçiler için çok önemli olup onların birbiriyle bağımlı davranışlarını ifade etmektedir. Tercih edilen liderlik stili grup açısından öneme sahiptir. Farklı liderlik tarzlarının hangisinin en yararlı olduğuna dair birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Netice olarak pek çok liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Literatürde en çok karşılaşılan liderlik tarzları otokratik liderlik, demografik liderlik, karizmatik liderlik, paternalist liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderliktir (Kolenoglu, 2017: 9).

1.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, karar almada tek yetkili olan liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik baskıcı, saldırgan, kesin emir veren özelliklere sahip liderlik tarzıdır. Yani bu liderler tüm yetkileri elinde toplar, otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden, bütün kararları kendileri alır hızlı, net karar alır izleyicilerine, astlarına emir verir ve astlar asla hiçbir itiraz olmadan emirleri yerine getirir (İbicoğlu, Özmen ve Taş, 2009). Bu liderlik tarzında astların liderlerine karşı korkusu vardır. Tehdit ve ceza sistemi uygulanır. Bundan dolayı takım ruhu oluşmaz, güven işbirliği sağlanmaz, bu astların çalışma motivasyonuna da etki eder (Doğanay, 2014: 31).

Liderin hızlı kararlar alması örgüt açısından zaman tasarrufu sağlar, bu otokratik liderlik tarzının avantajıdır. Dezavantaj olarak grup faaliyetlerinin tatminsizliği, iş tatminsizliği, psikolojik tatminsizlik, moral bozukluğu, elverişsiz çalışma ortamı ve çalışma şartları sıralanabilir. Bu liderlik tarzında aşırıya kaçıldığında astların, izleyicilerin nefretine, saldırgan tutumlarına sebep olabilir. Bu da en önemli sakıncalarındandır. Otokratik liderlik tarzında tepeden inme kararlar alma anlayışı olduğu için, bu durum astlardan gelecek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olur. Otokratik liderlik davranışı bürokrasinin hakim olduğu toplumlarda yetişmiş insanların düşüncelerine daha uygundur (Özer, 2010: 46).

1.3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik veya katılımcı lider izleyicilerine yani astlarına danışarak onların fikirlerini dikkate alarak yani yetkisini başkalarıyla paylaşarak karar alır. Bu liderlik tarzında astlar işler hakkında bilgi sahibi olurlar, çünkü ast ve üst arasında iletişim vardır. Demokratik lider takipçilerinden aldığı düşünce ve fikirleri iş bölümlerinin yapılması, plan ve politikaların belirlenmesi vb. konularda değerlendirmektedir. Bu tip liderler takipçilerini uzmanlık ve ilgi gücüyle etkiler, lidere örgütte her zaman göz önündedir ve eleştirilere daima açıktırlar (Mercan, 2016: 134). Demokratik liderler her zaman takipçilerini desteklerler, her zaman kararların alınmasında astların katılımını isterler, onların kendi alanlarında daha da gelişmesini arzularlar. Bu liderlik tarzında takipçilerin düşüncelerine her daim önem verilmektedir ve astlar kendilerine verilen değerden dolayı olumlu etkilenirler, motivasyonları daima yüksek olur ve psikolojik doyum sağlayabilirler. Bu liderlik tarzında lider, eleştiri ve

yargılamada nesnel olmaya çalışır ve lider, var olan bütün karar ve konularda takipçilerine, örgüt üyelerine güvenir (Arıkan, 2001).

Bu liderlik tarzında dezavantaj olarak karar verme sürecinin uzun süreli olması söylenebilir, çünkü karar verme sürecinde önemli önemsiz tüm fikirler sunulduğu için karar verme süresi uzamaktadır. Bu sebepten kriz anında acil karar vermek gerektiğinde bu tip liderlik davranışı olumsuzdur (Şan ve Bayraktar, 2017: 70)

1.3.3. Karizmatik Liderlik Tarzı

“Charisma” Yunanca bir kelime olup şahsın kudret ile donatılmış olması anlamını taşır. Tarihte ilk kez karizma kavramı Hıristiyan geleneğinde kilisede olan müritler üzerinde otoriteyi açıklamak için kullanılmıştır (Çapcıoğlu vd., 2010: 56).

Karizma kavramı Max Weber tarafından sosyal bilimlerde ilk defa olarak kullanılmıştır. Weber 1947'de karizma kavramını takipçileri tarafından hissedilebilen bir etkiye, güce sahip olan ve bu özelliklerle yön vermesi gereği duyulan lider olarak açıklamıştır. Karizmatik lider kriz zamanlarında en çok ihtiyaç duyulan liderlik tarzı olarak açıklanabilir (Bayram, 2013: 34).

Karizmatik liderler izleyicilerinin performanslarını artırmak için onları motive etme kabiliyeti olan güçlü vizyon sahibi olan ve vizyonu çalışanlarına gerçekleştirmeleri için çalışanlara etki eden bir liderlik tarzıdır, takipçilerini kendi peşinde sürükleyebilen bir zehirleyici yapısı olan liderlerdir. Karizmatik liderlerin aldığı kararlar itirazsız olarak takipçileri tarafından kabul edilip, uygulanır (Çetin ve Beceren, 2007).

Karizmatik liderlerin davranışlarında belirgin özellikler vardır. En çok belirgin olan özellikler şunlardır: yüksek özgüven, vizyon sahibi olmak, kişisel risk almak, takipçilere karşı duyarlılık, köklü değişiklik için harekete geçmek, statükoyu değiştirmek için mücadele etmek vb. Karizmatik liderlerde çoğunlukla rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, egoizm, cesaret, takipçileri üzerinde hayranlık uyandırma, motive ve ikna etmedir (Shamir, House & Arthur, 1993).

Bu liderlik tarzının olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Örnek olarak, kendi kişisel gücünden kaynaklanarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları baskı altında tutmaya çalışırlar ve kendi itaatında tutarlar. Bunun yanı sıra, işletmelerde kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararları verirken takipçilerini

huzur ve refahını düşünmek yerine kendi çıkarlarını ön planda tutarlar (Şan ve Bayraktar, 2017: 70).

1.3.4. Paternalist (Babacan) Liderlik

Bu liderlik tarzı hem otoriteyi hem de şefkati birleştiren bir liderlik stilidir (Cesur vd., 2019: 87). 1990'lardan sonra oldukça popüler olan bir liderlik tarzı “babacan” liderlik tarzı olarak da adlandırılan paternalistik liderlik davranışdır. Bu liderlik tarzı yüzyılın sonlarında en çok araştırılan liderlik tarzıdır. Paternalistik liderlik tarzında lider ve takipçileri arasında ilişki baba yani ebeveyn ve çocukları arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu liderlik tarzında liderin en üstün görevi takipçilerine yol göstermek, yönlendirmek, onları korumak onların iyiliği için kararlar almaktır. Buna karşılık takipçilerden, örgüt üyelerinde beklenen kararları itaat etmek ve ona bağlı kalmaktır. Bu liderlik tarzının yapısı feodal yapıya dayanmaktadır (Çalışkan, 2009).

Çin, Tayvan, Hindistan ve Kore gibi doğu ülkelerinde araştırılan paternalistik liderlik tarzı son 20 yılda Türkiye'de de araştırma konusu olmuştur. Doğu ülkelerinde paternalistik kültürel değerler çok yaygındır (Cerit, 2012).

Paternalist lideri karakterize edecek hususlar şunlardır:

- İş yerinde çalışanlarıyla bir aile ortamı yaratmak.
- Takipçileriyle bireysel ilişki kurmak.
- İş haricinde olan durumlarda da çalışanlarıyla ilgilenmek.
- Yaptıkları karşılığında takipçilerinin itaatini beklemek.
- Kendi otoritesini, statüsünü korumak (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

2000. yılda Farh ve Cheng yaptığı araştırmada paternalist liderliği 3 boyutta incelemiştir. Bunlar :

➤ Yardımsever: Astlarının mutluluğunu, onların iyiliğini düşünen ve bunun için onlara kişisel hayatlarının bütün alanlarını kapsayan bir şekilde ilgi gösteren, yardımcı olan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik çalışanın iş ve iş dışında olan tüm sorunlarıyla ilgilenir ve destek olmaya çalışır.

➤ Otoriter: Bu liderler mutlak emirler veren, çalışanlarıyla ilişkilerinde bu otoriteyi koruyanlardır.

➤ Moral (ahlaki): Bu liderler sahip olduğu gücü sadece kendi kişisel çıkarları için değil izleyicileri, tüm örgütün iyiliği için kullanırlar (Kurt, 2013: 324).

➤ Farklı kültür ve toplumlarda liderlik stillerinin birbirinden oldukça farklı olduğu araştırmalar sayesinde ortaya çıkmıştır. Paternalistik liderliğin Pakistan, Çin, Türkiye ve ABD'de İsrail ve Almanya'dan daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ki bu da liderlik tarzlarının kültüre göre değiştiğini göstermektedir (Gerçek, 2018: 103).

1.3.5. Dönüşümcü Liderlik

1980'li yıllarda yapılan araştırmalarda karizmatik liderlik dışında yeni bir formülasyon oluşmuştur ki, bu lider davranışı klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinden bir ayrıcalık göstermekteydi. James Mc. Gregor, J. M. Burns ve R. M. Bass yaptıkları araştırmalarda bu ayrımı transformasyonel liderlik olarak adlandırmışlardır. Bu liderlik reforma, yeniliğe, gelişime, değişime açıktır. Bu yeni liderlik tarzında ast ve üst ilişkileri daha üst bir seviyede olmaktadır. Bu lider, astlarıyla olumlu etkileşime girerek onları motive ederek, mevcut enerjiyi bulup, amaçlar için harekete geçiren bir tarza sahiptir. Bu liderlik tarzı takipçilerine somut hedefler yerine, uzun dönemli bir bakış açısına yani vizyona yönelmektedir (Kırel, 2000-2001: 47-48).

Dönüşümcü liderliği belirsizlikler içerdii için net olarak tanımlamak zordur. Bu belirsizliklere rağmen dönüşümcü liderliğin karakteristik davranışlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Vizyon geliştirme
- Vizyon için strateji belirleme
- Vizyona astlarına iletme
- Vizyonu hayata geçirmek için kendi iyimserliğini gösterme
- Vizyona hayata geçirmekte astlarına olan güvenini açıklama
- En küçük başarıyı bile güven yaratmak için kullanma
- Tüm başarıları kutlama
- Gereken değerleri vurgulamak için dramatik eylemler kullanma
- Kültürel kalıpları değerirme (Cemaloğu, 2007).

Dönüşümcü liderlik tarzı liderin kendi kişisel amaçlarından daha çok örgütün amaç ve misyonunu önemsemektedir. Lider gerektiğinde örgüt üyeleri için değeriklikler, yenileştirmeler hayata geçirir, yeni ilkeler koyar. Ayrıca bu lider grup üyelerinin sahip olduğu kişisel özellikleri, değerleri önemseyerek karşılıklı

uzlaşmaya yönelir (Eraslan, 2004: 5). Grup üyeleri lidere saygı duyar, güvenir ve ona bağlanırlar. Bu bakımdan karizmatik liderliği hatırlatsa da, dönüşümcü lider karşılıklı özveri ve uzlaşmaya yönlendiği için farklılaşmaktadır. Dönüşümcü liderlik beş bileşenden oluşmaktadır:

- Entelektüel uyarım
- Bireysel etken
- Karizma
- İdeal etki
- İlham verici motivasyon (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

1.3.6. Otantik Liderlik

Otantiklik doğuştan gelen bir özellik değildir, başkaları tarafından şahsa atfedilen bir özelliktir. Otantiklik kritik zamanlarda bile kendi fikir ve görüşlerine sahip çıkmayı ve yüksek düzeyde özgüven cesaret ve öğrenme bağlılığı gerektiren kabullenme isteğidir (Çiçek, 2011: 61).

Otantiklik kavramının açıklarsak şu şekilde ifade edebiliriz: Kendini iyi bilmek, kendini doğru ifade edebilmektir. Otantik liderlik çift taraflı düşünen, mücadele süreci gerektiren bir liderlik tarzıdır. Yani otantik lider bir taraftan kendi yaptıkları ve söylediklerinin tutarlılığını sağlarken, diğer taraftan takipçilerini kendisi ile ilişkilendirebilmektedir. Otantik lider kendi davranış ve düşüncelerinin takipçileri tarafından nasıl algılandığını bilmeli, kendisi ve takipçilerin ahlaki bakış değerlerini bilmelidir. Bu lider, örgüt ortamında tanınan, kendine güvenen, problemlerin üstesinden çabuk gelebilen bir bireydir (Ayyıldız Ünnü, 2009).

Otantik liderler topluma hizmet etmek isterler ve astlarına bu hizmette yetkiler verir, örgütte pozitif ortam yaratırlar. Bu liderler sadece akılla değil tutku, merhamet gibi duygularla hareket ederler. En başta söylendiği gibi otantik liderler bu özelliklere doğuştan sahip değillerdir. Bu yüzden özelliklerini geliştirir, yenilikler yapmaya çalışır, eksikliklerini giderirler (Keser ve Kocabaş, 2014: 2). Kendilerine ve izleyicilerine karşı dürüsttürler. Her zaman takipçilerini dikkate alsalar bile başkalarının beklentilerine uymak için kişiliklerinden asla ödün vermezler. Otantik liderler doğal, dürüst ve nasıl olduklarını, hissettiklerini ahlaki standartlar içerisinde belli eden, asla başkasını taklit etmeyen liderlerdir. Otantik liderlik tarzında astlar amaçları yerine yetirirken verilen kararları zorla yapmazlar. Bu liderler

davranışlarıyla astların motivasyonunu, örgüte bağlılık, işe adanma, iş doyumunu düzeylerini pozitif etkilemektedir ve bu yüzden liderin ikna etme zorunluluğuna gerek kalmamaktadır (Yeşiltaş vd, 2013: 335).

1.3.7. Sürdürümcü Liderlik (Transaksiyonel)

Sürdürümcü liderlik, lider ile ast arasında bir takas, karşılıklı sözleşme, değiş-tokuş ilişkisine ve liderin kontrolünde hizmetle ödülün karşılıklı değişimine dayanır (Akyurt vd., 2015). Sürdürümcü lider takipçileriyle ilişkisinde başarı ve sorunlara bağlı olarak ödüllendirme ve cezalandırmaya gitmektedir. Astlar bu liderin övgü, vaat ve ödülleri ile motive olurlar. Bunun tam tersi olarak olumsuz durumlarda azarlama, tehdit ve disiplin uygulamaları ile karşılaşır (Taslak, 2008).

Yapılan araştırmalarda, bu liderlik tarzında lider ve izleyici arasında etkileşimin 3 boyutlu olduğu ileri sürülmüştür. Bu boyutlar:

Birinci Boyut: Ödüllendirme veya destek

İkinci Boyut: İstisnalarla yönetim - aktif

Üçüncü Boyut: İstisnalarla yönetim - pasif (Şahin, 2005: 41).

İlk boyuta göre lider kendi amaçlarını gerçekleştirmek için astlarla onların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde anlaşma yapmaktadır. Bu ödül söz vererek sağlanan bir anlaşmadır. Bu anlaşma ast ve üst arasında bir takas yapar gibi olmaktadır. Beklentiye göre yönetim veya istisnalarla yönetim iki şekilde uygulanır: aktif ve pasif. İlk olarak eğer yönetim aktifse, lider astların performansını takip eder, iş zamanı yapılan hataları, standart sapmaları düzeltir. Eğer yönetim pasifse lider izleme yapmaz, hataları ortaya çıkarmaz. Hiçbir eylem yapmadan, problemin kronik hale gelmesini bekler. Bu boyutta “eğer bozulmamışsa, tamir etme” fikrini yönetiminde tam şekilde uygular (Buluç, 2009: 14-15).

1.3.8. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik tanıyan lider, müdahaleci olmayan veya "laissez-faire" lider, hareketsiz, sorumluktan kaçan bir liderdir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzında lider, elindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmaz, ortalıkta pek görülmez, çalışanları kendi haline bırakır. Bu liderler kararsız ve isteksizdir, sorumluluktan kaçınır, karar vermekte zorlanırlar (Tengilimoğlu, 2005: 8). Bu liderlik tarzında, astlar kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli olduğu zaman astlar istedikleri kişilerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni

fikirlerini denemede, kendileri için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedirler. Bu liderlik tarzında liderin en önemli görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda kendi fikirlerini bildirmektedir. Liderin önerdiği görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte, mutlak olmamaktadır. Serbestlik tanıyan liderler tüm yetki kullanma haklarını astlarına bırakmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

Araştırmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesi kavramı bağlamı, örgütsel unsurlar, iş-yaşam dengesini etkileyen kişisel unsurlar, iş-yaşam dengesizliğinin yaşam ve örgütsel alandaki sonuçları, iş yaşamında kadınların artan rolü ve liderlik tarzının iş yaşam dengesine etkisi üzerinde durulmuştur.

2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İş, bir amaca ulaşmak için bilgi ve becerilerin kullanılması, çaba ve emek gösterilmesidir. İş, çalışma hayatı bireyin hem psikolojik, hem de ekonomik hayatı açısından önemlidir. İş-yaşam dengesi terimindeki yaşam bireyin çalışma dışındaki kalan diğer hayati unsurlarıdır. Yani iş saatlerinden arda kalan özel yaşam, profesyonel yaşam, kişisel gelişim, aile, kişisel sorumluluklar, arkadaşlar ve hobiler olarak algılanabilir. Ama net bir tanımı yoktur. Bazı araştırmacılar iş-yaşam yerine iş-aile kavramını kullanmışlardır, ama bu çok doğru değildir, çünkü aile iş dışında diğer hükümleri kapsamamaktadır. Evren, tüm canlı sistemler bir denge içindedir. Denge hayati öneme sahiptir. Denge kelime anlamı olarak bir insanın veya eşyanın sabit durma, devrilmeden durma halidir, iş-yaşam dengesi ifadesindeki denge ise iş ve yaşamın eşitliği veya eşitliğe yakın olmasıdır (Kahraman, 2018).

İş ile çalışanların kendi yaşam talepleri arasında çatışma her zaman olmuş, olmakta ve devam edecektir. İnsanların her zaman kendi aile sorumlulukları, bakmaya yükümlü oldukları çocukları ve ebeveynleri vardır. Buna ilave olarak çalışanların da kendi hobileri, sosyal hayat faaliyetleri de vardır. Bunlar yaranan çatışmanın ilk olarak söyleye bileceğimiz nedenlerdir. Geçmişte, genel olarak kullanılan ifade “Ofiste yaptığınız iş bize; dışarıda yaptığınız iş ise size aittir” yöneticilerin kurtarıcısıydı. Çünkü onlar için iş ile kişisel yaşam sıfır toplamı bir oyundu ve şirketin çıkarlarına öncelik verilirdi. Günümüzde ise yaşanan değişiklikler iş-yaşam dengesi konusuna daha da önem kazandırmıştır. Artık çalışan içinde kadın sayısının artması, annelerin de iş hayatına atılması dengenin gerekliliğini daha da tetiklemiştir (Stewart D. Friedman, 2001).

İş-yaşam dengesi ile ilgili çeşitli tanımlamalar vardır. Bireylerin işleri ile sosyal yaşamlarının etkin bir şekilde yönetilmesi, iş-yaşam dengesidir. İş-yaşam dengesizliği, şahısların, bireylerin davranış ve tutumlarında mühim değişikliklere,

olumsuzluklara ve eksi durumlara neden olmaktadır. İş- yaşam dengesi kavramının ortaya çıkışı 20. yüzyılın ilk yarısına dayansa da, günümüzde çok farklı bilim dalları tarafından araştırmalara, tartışmalara konu olmuştur. Çeşitli dallarda konu olma nedeni kişiler tarafından çalışmanın anlamının değişmesidir. Çalışanların iş yükünün artması, sanayi toplumunda ve endüstri sonrası topluma geçiş sürecinde kadınların iş hayatında daha geniş alanlarda çalışmaya başlaması ve serbest zamanın verimli kullanılması iş-yaşam dengesinin öneminin artmasına neden olmuştur (Akın, Ulukök ve Arar, 2017: 114).

Modern hayatta yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler insanların hayatını direk etkilemekte olup, önemli değişikliklere neden olmuştur. İnsanların talebi yükselmiş ve bu talepleri karşılamak için daha çok çalışmak zorunda kalmıştır. Aile ve iş arasında denge kurması zorunluluğunu yaranmıştır. Bireyin uyku dışındaki saatlerinin büyük çoğunluğunu işte geçirdikleri dikkate alındığında, denge kurulmadığında eşitsizlik ortaya çıkmaktadır (Özmete ve Eker, 2013: 20). Bunlar arasında eşitsizliğin yaranması bireyi bir çok yönden etkiler. Bunlar işe gitmeme isteği, çeşitli bahanelerle işten kaçma, motivasyon eksikliği, yaptığı işe ve çalıştığı kuruma bağlılıkta azalma gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunların bir üst noktası işe hiç kuşkusuz tükenmişlik ve düşük performanstır. Sonuç olarak bu durum çalışanı işten ayrılma kararına getirebilir (Ballica, 2010: 19).

İş-yaşam dengesi “bir bireyin iş rolüyle ve aile rolüyle eşit derecede olup memnun kalması” olarak tanımlanmıştır (Greenhaus, 2003: 511). İş-yaşam dengesini Marks ve MacDermid rol dengesi olarak adlandırmışlardır (Marks & MacDermid, 1996).

Ayrıca, “İş ve aile bağlılıklarını karşılama yeteneğinin yanında diğer iş-dışı sorumluluk ve aktiviteleri de yerine getirebilme yeteneği” iş-yaşam dengesidir (Delecta, 2011: 186).

Bütün tanımlar toplanırsa- iş-yaşam dengesi çalışanın bireysel mutluluğunun yaşamının tüm alanlarına (aile, iş, sosyal hayat, hobi vb.) aynı derecede dağılımını karşılamasıdır. İş-yaşam dengesi çalışanın iş yükümlülüğü ile özel hayat faaliyetlerini uyumlu ve eşit yapmasıdır (Sverko et al., 2002: 282).

İnsanların her biri yaşamlarını (iş ve özel) çeşitli zaman dilimlerinde yaşamakta ve farklı aktivitelerle uğraşmaktadırlar. İş-yaşam dengesi kurulmasında genel bakım,

özellikle çocuk bakımı ve bu çocuk bakımının geçici bir sürede olması dikkate alınması gereken faktörlerdendir. Buradan yola çıkarak, Gambles, Lewis ve Rapoport (2006) da, iş yaşam dengesi kavramının problemlili bir kavram olduğunu bildirmişlerdir. Çünkü, iş özel hayat ve özel bakımın birbiriyle karışmadıklarını, bireylere göre farklılaştıklarını ve her zaman “dengeli” olmaları gerektiğini savunmuşlardır. Buna ilave olarak, "denge" kelimesi ile iş, bakım ve boş zaman etkinlikleri ile ilgili günlük görüşmelerin basitleştirilmesini önermektedirler. İş-yaşam dengesi sabit bir durum değildir. İş-yaşam dengesi nitel araştırmalarda da etkin şekilde ele alınan karmaşık ve çelişkili süreçler kümesidir (Yerkes et al., 2013).

İş-yaşam dengesi çalışanlar bakımından da farklı bakış açıları yaratabilmektedir. Çalışanlar iş odaklı ya da yaşam odaklı olarak denge yaratmaya zorunludurlar. İş-yaşam dengesi için yapılan programların başlangıcı 1930'lara dayanmakla beraber ilk kez 1986 yılında ortaya çıkmış yeni bir kavramdır. 2. Dünya Savaşı'ndan önce, W.K.Kellog adında bir şirket ilk kez, üç adet sekiz saatlik vardiya sistemi yerine dört adet altı saatlik vardiya sistemini geliştirerek çalışanın moralinin ve etkinliğinin artmasını sağlamıştır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 543). En kısa şekilde, iş ve özel hayat arasında çatışmanın olmaması, iş-yaşam dengesinin olmasıdır (Zedeck, 1992). Çatışma olarak algılanan ise, bireyin kendi enerji ve zamanın doğru harcanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Birey zamanını farklı alanlar için gerektiği kadar kullanıyorsa, iş ve yaşamında yaşanan stresi birbirine yansıtıyorsa şahıs iş ve yaşam dengesini kurabilmiştir (Kahraman, 2018).

İş-yaşam dengesi uygulamaları çalışanların özerkliklerinin iyileştirilmesi olarak algılanmaktadır. Özerklik, bireyin yaptığı işin nerede, nasıl, ne zaman gerçekleştireceğine kendisinin karar verme özgürlüğü olarak tanımlanabilir. Buradaki özerklik iki bakımdan, ilk olarak, iş ve özel yaşam ile ilgili çalışanların uygulama çeşitlerinin artırılmasıdır ki, buna örnek olarak, birey tam zamanlı (full time) , yarı zamanlı (part time), esnek çalışma (flexible working) ve ya iş paylaşımı gibi seçeneklerden yararlanabilmektedir. Diğer ise, iş ve özel yaşamla ilgili bireylerin uygulama çeşitlerinin değişiminin daha rahat yolla hallolmasıdır ki, buna örnek olarak çalışanın işe geri dönüş politikası, ücretli izin kullanma, daha uzun izin yapma vb. verilebilir. Bu da bireyin özerkliğini artırmaktadır (Felstead et al., 2002: 56).

İş-yaşam dengesini etkileyen unsurlar iki gruba ayırıp incelenebilir. Birinci grup örgütsel unsurlar, ikinci grup ise kişisel unsurlardır. Birinci grup unsurlar, çalışanın iş yerinde uygulanan stratejilerden, örgütsel izlemlerden kaynaklanmaktadır. Kişisel unsurlar ise, şahsın kendi karakterinden ve sahip olduğu özelliklerden ortaya çıkar (Yağcı, 2014: 54).

2.2. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Örgütsel Unsurlar

Bireyin çalıştığı örgütten kaynaklanan faktör ve unsurlar, çalışanın iş-yaşam dengesini etkilemektedir.

2.2.1. Rollerin Belirsizliği

Çalışanın iş yerinde ona üstleri tarafından verilen rolleri yeteri kadar bilmemesi, az bilgisinin olması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkar. Yöneticiler tarafından çalışanlar kendi rolü hakkında yeteri kadar bilgi almadığında, çalışan kendi rolünü tam olarak algılayamamışsa, örgütte yapacağı işin amaçları tam olarak belirlenmemişse çalışan için stres, motivasyon düşüklüğü, gerginlik olarak sonuçlanacaktır. Bu eksikliklerin sonu belirsizliktir ve bu belirsizlik çalışanın psikolojisinde gerilim yaratır, motivasyonunu düşürür, bireyin kendine güvenmesini azaltır ve başka nedenlere yol açabilir. Çalışanın bu durumda kendini iş için yetersiz olarak görmesi kaçınılmaz bir durum olacaktır (Yağcı, 2014). Rol belirsizliği rol çatışmasını getirmektedir. Çalışanın rolünü tam belirleyemediği için, işin sorumluluğunu nereye kadar alması gerektiğini de bilmemektedir. Bu sebepten çalışan başka çalışanların sınırlarını geçebilir. Bu sınırları geçme olayı örgütsel çatışmalara sebep olabilir ve çalışanın rol belirsizliği, az bilginin olması, bir çalışanın daha çok çalışmasına, diğer arkadaşının da işlerini yaparak aşırı yüklenmesine sebep olabilir. Bu durum bir çalışanın çok çalışması başka bir çalışanın boş oturmasına neden olabilir. Bu durumda çalışan işi bırakma niyetine de gelebilir (French & Caplan, 1973: 391).

2.2.2. Rol Çatışması

İş-yaşamı ve iş-dışı yaşam arasındaki ilişkiyi açıklarken rol çatışması kuramı kullanılmaktadır. Bu kuramın iş-yaşam dengesinde önemli bir yeri vardır (Kıcır, 2015: 42). Rol çatışması çalışanın birden fazla rolü aynı zamanda üstlendiğinde ortaya çıkmaktadır ki, bir performansının diğer performansını daha da zorlaştırması durumudur (Palomino & Frezatti, 2016: 166). Fazla rolün birbirine zıt olan

isteklerinin bulunması bu çatışmaya yol açmaktadır. Çalışanın seçimler arasında kalması karar vermekte zorluk çekmesi bu çatışmaya neden olup, rol çatışması eşdeğer nesnelere birini seçmek durumunda kalındığında da ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yöneticilerinden birinin işi devam ettirilmesini istemesi, diğerinin ise durdurulmasını istemesi durumu çatışmaya neden olmaktadır (Rizzo et al., 1970: 151).

2.2.3. Kişilerarası Çatışma

Genel anlamda çatışma kavramı, uyuşmazlığı, geçimsizliği veya ahenksizliği ifade etmektedir. Kişilerarası çatışma örgüt içerisinde çalışanların farklı sebeplere göre anlaşmazlık yaşamaları, birbiriyle bağımlı tarafların hedeflerine ulaşmada müdahale ve uyuşmazlıklar algılaması, çalışanlar birbirlerine olumsuz duygusal tepkiler göstermesidir. Bu çatışma çalışanlar arası statü farkından da ortaya çıkabilir. Çalışanların birbirlerine mani olması, onlar arasında problemler yaratabilmektedir veya daha üst tabaka, mesela yöneticiler arasında olumsuz ilişkilerin olması, diğer çalışanlar için olumsuz etki yaratabilir ve en sıradan işlerde bile problemler çıkarabilir. Çalışanlar arasında geçimsizlik bir birileriyle kötü ilişki, fikir ayrılıkları kişilerarası çatışmaya dahildir (Çetin vd., 2009: 58).

2.2.4. Sorumluluk

Sorumluluk bireyin ona verilen rol ve işte ilgili başından sonuna kadar tüm detaylarının ona ait olması ve kontrol etmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanın diğer çalışanların sorumluluklarını üstlenmesi bireyde stres, gerginlik yaratabilir. Bu kişi kendini baskı altında hissedebilir ve araştırmalar sorumluluk sahibi olan yöneticilerin, şeflerin, müdürlerin yoğun strese maruz kaldığını göstermektedir. Bu yüzden bu çalışanların daha fazla psikolojik sağlık sorunlarına maruz kaldığı söylenmektedir (Koray, 2016). Orta düzey yöneticiler için iş durumu, sorumlulukları daha fazla olduğu için özellikle daha zorlayıcıdır ve genel olarak, onların çalışma saatleri daha uzundur. Sorumluluk fazlalığı tükenmişliğe neden olmaktadır (Kuruüzüm vd., 2008: 187).

2.2.5. Yönetime Katılım

Bireyin demokratik bir ortamda, kararlara katılma yetkisinin olması, söz hakkının olması, çalıştığı örgütte karar verme sürecinde bir rolünün olması birey için pozitif bir durumdur. Bu durum bireyin değer yargılarının değişmesine sebep olur ve

bu iş yaşamına olumlu olarak yansır. Astların kendileriyle ilgili olan kararların alımında onların fikirleri göz ardı edildiğinde, onları negatif etkiler ve bunun sonucunda verimsizliğe kadar gidilebilmektedir. Bu, bireyin özel hayatlarını da olumlu, olumsuz olarak etkilemektedir (Ulutaş, 2011: 595).

2.2.6. İş Güvenliği

Modern hayatta ekonomik krizler yaşanmaktadır ve krizler günden güne artmaktadır. Bu ekonomik krizler, şirketlerde küçülmeler, çalışan sayısının azaltılması, işletmenin, şirketin kapanması vb. nedenlere yol açabilir ki, bu sebepten yeni ekonomik düzen içerisinde, artık hiç bir yerde yaşam boyu iş garantisi kalmamıştır (Kozak ve Dalkıranoglu, 2011: 42). Bu duruma hala gelişmekte olan ülkelerde sık karşılaşılmaktadır. Böyle bir dönemde çalışan işine yeterince odaklanamaz, güvensizliğe, gerilime ve stres düzeyinin yükselmesine neden olur. Bu stres bireyin özel yaşamının, aile çevresinin de negatif etkilenmesine sebep olur. İş güvenliği bireylerin kendi işlerini güvenli bir şekilde yapmasını sağlar ve bunun sayesinde çalışan kendi işinden daha çok memnun kalır. İş güvenliği çalışanların kaygı duymadan, stres yaşamadan işinde çalışmalarını sağlar, bu güvenli ortamda çalışanların yönetimi de üstleri tarafından daha da rahattır (Özgen vd., 2011: 334).

2.2.7. Yönetim Tarzı

Hiyerarşik yapıya sahip olan işletmelerin çalışanlarla ve onların üstleriyle olan ilişkisi iş ortamı için çok önemli bir etkidir, yani yönetici, çalışanlar için en önemli etkenlerden biridir. Yapılan araştırmalardan bilinmektedir ki, çalışanın başka sebeplerden dolayı motivasyonu düşük olduğunda bile iyi bir yönetici ile çalışması onun motivasyonunu yükseltebilir. Yönetici veya lider, işyerinde çalışanların algılarına ve iş gücüne katılımına katkıda bulunan en büyük etkenlerden biridir. Bu durum, çalışanın iş ve yaşam dengesi, iş tatmini için önemli bir etkidir. Bu da iş hayat mutluluğunu getirir ve çalışanın özel hayatını etkiler. Çünkü, liderler çalışanları motive eder ve güçlendirir, yeni beceriler geliştirmeleri için destek verirler. Liderler, çalışanları yaratıcı çözümler bulmaları, iyi performansları tanımaları geleceğe ilham veren bir vizyona sahip olmaları için zorlar. Bu liderlerin çalışanla kişisel düzeyde ve daha üst düzeyde iş-yaşam dengesi ile ilişkilidir. Zaman zaman lider baskısı çalışanların iş-yaşam dengesi ile memnuniyeti arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Liderler çalışanların kişisel durumlarını göz önünde bulundurur,

güçlü yönlerine dayanır ve çalışanların çabalarını takdir ederler. İş taleplerini daha iyi yerine getirebilir ve bu nedenle özel hayattaki faaliyet ve görevlerle ilgilenmek için daha fazla enerjiye sahip olabilirler, bu da daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlar. Çalışanlar liderleri tarafından değerlendirildiklerini gördüklerinde şartsız motivasyonları yükselir (Syrek et al., 2013: 253).

2.2.8. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları

Çalışanların belirli rahatlığı için, işyerlerindeki odası veya şahsi masası önemli unsurlardan biridir, çünkü gününün 24 saatinin tahminen 8 saatini uyuyarak geri kalan saatlerin büyük bir kısmını yaklaşık 8-10 saati bu odada, masada geçmektedir. Bu yüzden mekan fiziksel çevre ve şartları çalışana etkilemektedir. Bilindiği gibi hava koşulları, havanın güneşli veya yağmurlu olması bile gün içinde çalışma motivasyonunu etkilemektedir. Çalışanın odasının aydınlanması, ısısı bile psikolojik olarak bireyi etkilemektedir. Eğer çalışan ona uyumlu rahat bir ortamda, rahat ışıklı bir masa, temiz hava dolu bir odada çalışırsa daha verimli olacaktır. Tam aksine istediği ortamda çalışmıyorsa bu çalışanın işinden uzaklaşmasına, işten kaçmasına sebep olur (Cam, 2004: 3).

2.2.9. Aşırı İş Yüğü

Aşırı iş yükü astların yapabileceklerinden daha fazla yüklendiği roller olarak tanımlanmaktadır. Zorlayıcı, ezici görevler ve uzun saatlerle çalışma da aşırı iş yüküne dahildir. Günümüzde, ülkemizde çalışanların büyük oranı ona verilen görevin ağırlığından, bilgi, beceri yetmezliğinden stres ve gerginlik yaşayarak işinden uzaklaşmaktadır. Bunun tam aksine daha yüksek beceriye sahip olan bireye daha az hacimli işler verilmesi, bu işlerin bireyin becerilerinin altında kalması bireyi işinden uzaklaştırabilmektedir (Eroğlu, 2000: 322-323). Artık bu birey için iş sıkıcı hale gelir. Aşırı iş yükü çalışanların psikolojisini etkiler, tükenmişlik sendromu yaratır, ruh sağlıklarında bozulma riski yaratır (Çelik ve Çıra, 2013: 11).

2.2.10. Kariyer Engeli

Kariyer bireyin, çalışma hayatı boyunca, kendini geliştirmesi, örgütte ilerlemesi ve yükselmesi ile ilgili tüm gayret ve sürekli çalışmalarını kapsar. Geçmişe bakıldığında, üniversite eğitimi bittikten sonra önem kazanan kariyer, günümüzde üniversite yaşamından itibaren planlaması gereken en önemli bir konu olmuştur. Her bir birey çocukluğundan itibaren geleceğe yönelik bazı hayaller kurar

ve bu hayaller daha sonraki dönemlerde rakipleri geçme ve fırsatları değerlendirme şeklinde bireyin kariyer kimliğini şekillendirir. Başarılı bir kariyer bireyin yaşamında maddi gücü elde etmesi için önemli olmakla birlikte, psikolojik olarak kişiliğinin gelişmesi ve iş doyumunun oluşmasında etkilidir (İnandı ve Tunç, 2012: 204). Kariyer engeli, çalışanın çevresinde yer alan ve kariyer gelişimini güçleştiren olaylar ve şartlardır. Kariyer engeli bireylere iş hayatında çok önemli bir etkendir. Çalışana örgütte gelecek vaat edilmediğinde birey kariyer planlaması için sorunlar yaşar ve bu, onu psikolojik ve fiziksel olarak etkiler (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 114).

2.3.İş Yaşam Dengesini Etkileyen Kişisel Unsurlar

Her bir bireyin kendine has özellikleri vardır. Bu özellikler kişinin iş-yaşam dengesi kurmasında en önemli faktörlerden biridir. Bireyin iş tatmininin olması onun özel yaşamını da etkiler. Özel yaşamında daha yüksek motivasyonlu, mutlu ve gerginlikten uzak olur (Yağcı, 2014: 54).

2.3.1. Cinsiyet

Bazı çalışmalarda iş-yaşam dengesi için cinsiyet farkının olmadığı, bazılarında ise cinsiyet farkının önemli bir etki gösterdiği bildirilmektedir. Toplum kültürünün cinsiyet rolleri arasında farklılık meydana getirdiği için iş-yaşam dengesi kurmasında da farklılıklar yaratmaktadır. Geçmişten günümüze kadar, kadın ile erkek arasında gözlenen farklılıklara ilginç açıklamalar getirilmiştir. Hem biyolojik, hem psikolojik, hem de sosyal farklılıkları öne süren birçok araştırmalar da vardır. Biyologlara göre, kadın ve erkeğin en büyük farkı, kadınların çocuk doğurabilmeleridir ki, bu özellik bağlamında üstlendikleri rolleri de vardır. Bu roller kadının ev ile ilgili işlerini üstlenmesi, erkeklerin ise daha çok dış çevre ile ilgili çalışmasına getirip yol açmıştır. Kuşkusuz ki, günümüzde bu koşullar azalmakta olsa da, eski cinsiyet rolleri hala etkisini göstermektedir. Erkekler ve kadınlar arasında psikolojik farklılıklar bulunmaktadır ki, bunların kaynağı evrimsel psikoloji kaynağına göre, tarih boyunca farklı uyum sorunlarıyla karşılaşmış olmalarıdır. Doğuştan gelen rolleriyle kadın ve erkeğin, toplumda da bununla uyumlu olan rolleri bağdaştırmaya çalıştıkları görülmektedir. Kültürümüzden de belli olduğu gibi kadının toplumda rolü evin temizliği ve çocuk bakımı olarak kalmaktadır, iş hayatına atılan kadın bu rolünü hala tam olarak kaybetmemiştir (Güldü ve Ersoy-Kart, 2007: 101).

Kadınlar ve erkekler farklı olarak yetiştirildikleri için farklı tutumlar ve nitelikler geliştirmişlerdir. Bu farklı tutumlar ve nitelikler onların iş, meslek seçimine de yansır. Kültürümüzde hala meslek veya pozisyon kadın işi midir erkek işi midir diye ayrılmaktadır. Cinsiyet rolünden dolayı kadının ev işleri, çocuk bakımı ve iş hayatı arasında denge yaratmak zorunda olması, anne ve eş rollerine sahip olması, kadının iş-yaşam dengesi kurması zorunluluğunu yaratan en önemli sebeplerdendir. Kadın çalışanın evli veya bekar olmasına ilave olarak , çocuk sahibi olması, çok çocuklu olması iş-yaşam dengesine büyük etkisi olan bir faktördür (Saltzstein et al., 2001: 455). Rollerine bağlı olarak daha kolay denge sağlamak için kadınlara daha çok hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik, tezgahçılık vb. mesleklerini önermektedirler. Kadınların iş-yaşam dengeleri daha kırılgan bir yapıya sahiptirler. Bu kadınlarda örgüt içinde iş tatminsizliği yaratmaktadır . Bazı araştırmalara göre ise kadınların iş tatminlerinin erkeklerden daha fazla olduğu belirlenmektedir. Kadınlar geliştirmekte olan ülkelerde ve kültürel durumları nedeniyle daha düşük beklentilere sahiptir. İş-yaşam dengesinin cinsiyet ayrımından çok bireysel beklentiye bağlı olduğunu söylemek daha doğrudur. İşyerinde çalışma koşulları, çalışanlarla ilişkiler, sosyal ilişkiler kadınlar tarafından daha çok önem verilen detaylardır erkekler ise daha çok ücret, kariyer gelişmesi, pozisyonda gelişme fırsatları gibi konulara daha çok dikkat ederler (Çarıkçı, 2000: 161).

Yönetimde kadınların istihdam edilme maliyeti erkeklere oranla daha büyüktür. Bu ifade ne kadar acımasız selsense de kısmen doğruluk payı vardır. Yapılan araştırmalara göre yönetim konularındaki devretme oranı kadınlar arasında erkeklerden 2,5 kat daha fazla olduğunu göstermektedir. İşletmelerde kadın çalışanların annelik izni alarak işletmeye geç geri döndüğü veya hiç dönmediği belirlenmiştir. Anneliğin kadınların kariyer ilerlemelerinde ve gelişmelerinde kısıtlamalar yaptığı görülmektedir. Çünkü işletmelerin kadın çalışan yüzünden maddi kesintiye uğraması, bir noktada tıkanması onlar için pahalıya mal olmakta, bu durum kadınların kariyerlerinde ilerlemesine engel teşkil etmektedir (Stephens, 2017).

Kadınları istihdam etmenin maliyetinin daha yüksek olması kaçınılmaz toplumsal cinsiyet farklılıklarının bir sonucu değildir, kadınlar erkeklerden farklıdır. Ama onların şirketlere olan maliyetini asıl artıran şey algılamalarının tutum ve davranışlarının erkeklerle daha doğrusu erkekler tarafından yönetilen şirketlerin politika ve pratikleri ile çatışma içinde olmasıdır. Şirketler açısından önemli

toplumsal cinsiyet farklılıkları iki kategoriye ayrılır: Annelikle ilgili olanlar ve cinsiyetleri farklı gelenek ve beklentileriyle ilgili olanlar. Annelik kültürel olmaktan çok biyolojiktir. Bu olguyu değiştiremez ama işyerindeki etkisi çarpıcı biçimde düşürebilir ve çalışanın gelişimi üzerinde olumsuz etkisi pek çok durumda ortadan kaldırılabılır. Annelik sadece çocuk doğurmaktan ibaret değildir, biyolojik saat ile başlayan, fiziksel ve psikolojik ayarlama içeren kesintisiz bir süreçtir (Müslüme vd., 2006: 68).

Geride kalan yüzyıllarda biyolojik annelik olgusu cinsiyetlerin geleneksel rollerinde şekillendirmiştir. Kadınlar çocuk doğurma ve bakmakla ilişkili ev merkezli işlevleri gerçekleştirmiştir. Erkekler de fiziksel güç gerektiren ağır işleri yapmıştır. Ancak zamanla ailenin çapı daralmış, çocuk sayı azalmış, toplum çocukların bakımı ve eğitimi ile ilgili daha çok sorumluluk üstlenmiş, paketlenmiş, dondurulmuş hazır yiyecekler, fastfoodlar ve ev teknolojisi evdeki iş yükünü azaltırken genel olarak teknoloji iş yerindeki kas gücü ihtiyacını da büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Bugün gelişmiş dünyada cinsiyete bağlı tek rol hala çocuk doğurmaktır. Günümüzde babalar da çocuklarıyla daha çok vakit geçirmek istemektedirler. İsveçli babalar buna en iyi örnektir, hatta onlara “latte baba” denilmektedir. İsveç’te kafelere babaların çocuklarıyla daha çok gelmesi latte baba denilmesine neden olmuştur (Özçelik-Kaynak ve Öztuna, 2019: 861). Buna rağmen erkek ve kadınlar hala kendi geleneksel rollerini yerine getirecek şekilde sosyalleşmektedirler. Bu geleneksel roller konusunda erkek ve kadınların doğuştan gelen bazı psikolojik eylemleri olabilir ya da olmayabilir. Erkekler saldırgan, savaşı ruhlu, rekabetçi, kendine güvenli, risk almaya istekli, ama kadınlar ise, destekçi, bakıp büyütücü, sezgisel, duyarlı iletişime yetenekli olabilir. Ama bütün bu davranışlar yelpazesinin sergileme kapasitesine kesinlikle hem erkekler hem kadınlar sahiptir (Korkmaz, 2014).

2.3.2. Eğitim

Bireyler için sosyalleşme sürecinin en önemli aşamalarından biri eğitimidir. Bireyin sosyalleşme süreci ilk olarak aileden başlayarak, okul dönemi, üniversite ile devam etmektedir. Artık bu aşamada aile dışındaki kurumların etkisi daha çok olmaktadır (Çakır, 2008: 30).

Eğitim, bireyin işine devam etmesi, iş-yaşam dengesi kurabilmesi için en önemli faktörlerden biridir. Çalışanın aldığı eğitimle ilgili bir işte çalışıyor olması bu eğitimle işi için yetersiz kalmaması bireyin motivasyonunu artıracak, bu motivasyon onun hem iş , hem de özel hayatını da pozitif yönde etkileyecektir. Bireyin aldığı eğitim onun iş planlaması ve kariyeri için oldukça önemlidir. Çalışanın kariyer hedefleri onun aldığı eğitim ile uygun olarak şekillenir, eğitimi iyi olan kişi için ona verilen iş ağır gelmeyecektir, ona verilen işlerin üstesinden gelecek iş ve özel hayatı arasında dengeyi kurabilecektir. Diğer yandan da günümüzde işyerlerinde eğitimli çalışanlardan işverenlerin beklentilerinin daha çok olması onların daha çok strese girmelerine sebep olmaktadır. Bu yüzden az eğitimli kişilerin daha az sorumluluklarla iş yapması onların iş-yaşam dengesini daha rahat kurmalarına sebep olmaktadır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338).

2.3.3. İş-Yaşam Çatışması

Günümüz şartlarında evli kadınların ve çiftlerin iş hayatında sayılarının durmadan artması, iş ve aileleriyle ilgili çelişkiler yaşatmaktadır ki, genellikle çalışanlar aileleriyle daha fazla zaman geçirmek, anı paylaşmak isteseler de, buna karşılık olarak yoğun rekabet ortamında iş talepleri de durmadan artmaktadır. Çalışan bir taraftan eşi ve çocuklarıyla yeterince zaman geçirerek, diğer taraftan aynı zamanda iş ortamında gayet başarılı olma arzusunu gerçekleştirebilmesinin kolay olmadığı görülmektedir ki, bu sebepten iş-yaşam çatışması araştırmacıların ilgisini çekmiş, araştırma konusu olmuştur. Bireyin iş ve yaşam sorumlulukları farklı olup, eşit önemlilik taşıyıp, birbirinden etkilenen değişkenlerdir. Birey bu iki sorumluluğu aynı zaman diliminde yerine getirmesi gerektiğinde büyük bir çıkmaza girmekte ve önemli bir çelişki yaşamaktadır. İş-yaşam çatışmasının temel nedenleri , iş saatlerinin fazlalığı, fazla mesai, düzenli olmayan iş saatleri, hafta sonları çalışmaları, iş zamanı oluşan stres, astların üstlerle kötü ilişkisi, işkolik davranışlar, iş yolculukları, geç saatlerde yapılan toplantılar vb olmaktadır (Atabay ve Naktiyok, 2017: 32).

Yapılan araştırmalarda, iş ve yaşam arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğu , her ikisinin birbirine negatif veya pozitif etki edeceği belirlenmiştir. Bireyin iş yaşamı aile yaşamını etkileyebileceği gibi, özel yaşamı da iş yaşamını etkileyebilmektedir.

İş ve aile arasında çakışan talepler olabilmektedir, bu talepleri ortadan kaldırmak için iyi bir lider desteği gerekmektedir. Çünkü liderin verdiği motivasyon

ile çalışan iş hayatında nasıl pozitif yükleniyorsa aynı şekilde bu özel hayatına da yansır (Çelik ve Turunç, 2010: 20). Ailedeki rolünden dolayı kadın iş ve aile yaşamı çatışması daha çok yaşamaktadır, kadının biyolojik anneliği, her zaman ondan beklenen bir görev gibidir ve kadın bunlara yetişemediğinde psikolojik olarak sarsılır bu kadınların iş hayatında da negatif yönde etkiler. Çalışan kadınlar ev hanımlarına nazaran evde temizlik ve başka işlere daha az zaman ayırsa bile erkeklerle kıyaslandığında çok büyük bir zaman farkı olduğu nettir. Bu durumda kadın aile içinde annelik görevi, eşlik görevi, ev temizliği görevini yüklediğinde işiyle bir dengesizlik yaşaması ve bu dengesizliğin çatışmaya neden olması beklenilir bir durumdur. Büyük bir oranda kadın çalışanlarda bu, strese yol açar ve kadınla erkek arasında kariyer ilerlemesinde rekabet şansını azaltır (Benli, Yenihan ve Öner, 2016: 420).

Bireyin iş-yaşam çelişkisi ile stres, depresyon ve sağlık problemleri arasında bir ilişki olmaktadır ki, iş ya da özel yaşamda ortaya çıkan stres kaynağı , diğer alanları da etkileyebilmektedir. Çalışanın iş-yaşam çatışması onun hem iş hayatında, hem de özel, aile hayatında problemler yaratmaktadır (Fidan, 2005:187).

2.4.İş-Yaşam Dengesizliğinin Yaşam Alanındaki Sonuçları

Çalışanın hayatında yaşanan iş-yaşam dengesizliği onun hem iş hayatında, hem de özel hayatında problemler yaratmaktadır. İş-yaşam dengesizliği iş hayatında sorunlar yarattığı gibi özel hayatta da sıkıntılar yaratmaktadır. Dengesizlikten kaynaklanan zamansal gerginlik aşırı yemek yeme, sigara kullanımında artım, alkol kullanımında artım, psikolojik yandan da depresyon, motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu sıkıntılar psikolojik, psikometrik, bireyin kendine ayırdığı zamandan duyduğu tatminsizlik ve başka problemlerdir (Atabay ve Naktiyok, 2017: 33).

2.4.1. Psikolojik Sıkıntılar

Psikolojik sıkıntılar, iş-yaşam dengesizliğinden yaranan stres, kendi içinde huzursuzluk, kendini tek başına hissetme, yaşam doyumunun azalması, motivasyon düşüklüğü, depresyon vb.dır. İş ve yaşam bireyin en önemli parçası, iki rolü olduğundan bunlar arasındaki dengesizlik yoğun bir şekilde strese sebep olur. İş stresi kısa dönemli ve uzun dönemli etkiler meydana getirmektedir. Yaşanan stres, bireyin psikoloji üzerinde olumsuz etkilere yol açar ve ne kadar bireysel görünse de sağlık sektörü için ciddi bir yük oluşturmaktadır.Yoğun bir şekilde stresli yaşamak

sonucunda tükenmişlik yaratır ki, o da kişide gerginlik sinirlilik gibi hisler uyandırır (Tekingündüz, Kurtuldu ve Öksüz, 2015: 31). Bu tükenmişlik diğer insanlara karşı duyarsızlık, ciddi katı şekilde tutumlar geliştirmesi ile sonuçlanır. Psikolojik sıkıntılar içinde olan depresyon içi duygu durumu kişinin bireyin hayata karşı ilgisinin azalması, yaptığı hiçbir şeyden zevk almama ve tadını çıkaramama gibi anlaşılabilir. Depresif duygu durumu yalnızlık hissini kendiyle beraberinde getirir ve bu durum ciddi sıkıntılara yol açabilir. Yapılan araştırmalar bu iş-yaşam stresi sebebinden kadınların erkeklere oranla daha çok depresyona girdiğini ortaya koymuştur. Suçluluk duygusu da psikolojik sıkıntılardan biridir ve bu suçluluk kişinin kendi rollerini yerine getirmediğinde ortaya çıkar. Doyumun azalması iş-yaşam dengesizliğinde hep araştırılan konulardan biridir ve iş-yaşam dengesizliği ve yaşam arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Belirtildiği gibi çalışan iş hayatında yaptığı işten tatmin olmuyorsa moral düşüklüğü yaşıyorsa bu onun özel hayatına da yansır. Psikolojik sorunlardan biri olan kaygı bireyin geleceği açısından şüpheli olması öyle bakışının korku içinde olması olarak algılanabilir. Gergin iş, stresli iş ortamı etkilerinin birikmesiyle , bireyin kendi psikolojik gücünü yetmemesi durumunda, içe yönelmesi, etrafındaki insanlardan uzaklaşması, yani tükenmişlik ortaya çıkar. Tükenmişlik sadece fiziksel değil, hem sosyal, hem de psikolojik açısı olan bir histir. Tükenmişlik hissi, özellikle, hizmet sektörü, kamu hizmeti konumlarında, kişilerarası iletişimin yoğun olan mesleklerde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bunlar bireyin sağlık sorunu yaşamasına yol açabilmektedir (Küçükusta, 2007: 244-247).

Psikolojik faktörlerin büyük baskısı nedeniyle fiziksel hastalıklar oluşması psikomatik sıkıntılardır. Araştırmaların sonuçlarından iş-yaşam dengesizliğinin birçok hastalığa neden olduğu- tansiyon bitkinlik kalp mide hastalığı gibi görülmektedir (Koray, 2016).

2.4.2. Bireyin Kendine Ayırdığı Zaman Tatminsizliği

Zaman, iş-yaşam çatışmasında baskı gösteren önemli bir detaydır. Günün yirmi dört saatini iş ve özel hayat arasında verimli olarak kullanmak için her birey çaba göstermektedir. Bu baskı bireyde zorlanmaya sebep olmaktadır. Birey iş ve özel hayatı arasında zaman akışını engelleyemez ve mutsuzluk, bitkinlik, işten soğumak, motivasyon düşüklüğü ile karşılaşacaktır. Bugüne kadar yapılan tüm araştırmalarda zamanın en önemli faktör olduğu söylenmiştir. Çünkü birey kendi özeline zaman

ayırmadığında tükenmişlik yaratacaktır. Yapılan çalışmalara dayanarak yine de çalışanların kendine zaman ayırmada güçlük çektikleri belirlenmiştir (Akın, 2018: 151).

2.5.İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Alandaki Sonuçları

İş-yaşam dengesi bireyin kişisel hayatına etki gösterdiği gibi işle ilgili hayatında da problemler yaratmaktadır. İş-yaşam dengesizliğinin sonuçları doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan maliyet; örgüte direkt etki eden sonuçlar ve maliyetlerdir. İş yavaşlatma, işe devamsızlık, çalışan devri, grev vb. durumlardır. Buna örnek olarak işe gitmeme isteği, farklı bahaneler bularak işten kaçma, iş arkadaşları ile ilişkisinin bağının azalması, motivasyon düşüklüğü vb. söyleyebilir. İş-yaşam dengesizliğinin dolaylı maliyetler sonuçlarına ise iş doyumu, örgütsel bağlılık, insan ilişkilerinde kalitesizliği dahildir. Bu sorunların en uç noktası ise işten ayrılmadır. İş-yaşam dengesizliğinden tükenmişlik, işin ağır gelmesi, rol çatışması yaşanmaktadır (Gürel, 2018: 35).

Çalışan kadınlar işten sonra kalan zamanlarını çoğunu ailesine, çocuğuna, ev temizliğine ayrılmaktadır ki, kadınların çoğu yarı zamanlı çalışan, tam zamanlı anne statüsünde olmaktadır. Bu durum kadın için enerjisinin sadece çalışarak harcanmasına, yorgunluk ve motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bireyin iş-yaşam dengesizliği, onun örgüte olan bağlılığını da esnetmektedir. İş-yaşam dengesizliği sonucu iş tükenmişliği yaşayan çalışanları örgüte bağlamak için liderler yöneticiler tarafından programlar hazırlanmalı, çalışanın aile sorumluluklarına hassasiyet göstermeli ve desteklemelidirler (Erben ve Ötken, 2014: 106).

İşletmeler kendi çalışanları için iş-yaşam dengesini korumalarına farklı eğitim programları uygulamalıdır:

- Bireyin zamanını daha iyi kullanması eğitimleri vermeli,
- Her bir çalışanın farklı hayat tarzı talepleri, hobileri olduğunu dikkate alarak ona uygun olarak farklı uygulamalar üretmeli
- Fazla mesai uygulamasını kaldırmalı
- İş saatleri içinde molaları artırıp stres azaltıcı motivasyon artırıcı aktiviteler yaptırmalı (Koray, 2016).

2.6. İş Yaşamında Kadınların Artan Rolü

Cinsiyet rolleri, şahsın kadın veya erkek olmasına göre davranış, kültürel algılama, özelliklerini ifade etmektedir. Her zaman kadın ve erkek cinsiyet farklılığına dayanarak kendilerine has olan statü ve role sahip olmaktadır. Biyolojik farklılıklar ek olarak fizyolojik farklılıklar da ortaya çıkmaktadır. Türk kültüründe cinsiyete ilişkin eşitsizlik, kadınların Türkiye'deki kariyer gelişiminde potansiyel bir engel teşkil etmektedir. En eski zamanlardan belli olduğu gibi kadınların rolü çocuk doğurmak, onu beslemek, meyve toplamak gibi faaliyetler idi ve bunlar kadını eve bağımlı hale getirmekteyken, erkekler ise av için savaş için daha çok güç gerektiren işlerdeydiler. Toplumsal ve kültürel kodlamalara göre yalnız erkekler mi savaşçı ruhuna sahip olur, sadece erkekler mi araba roket uçak sever, yalnız erkekler mi yöneticilik ruhuna sahiptir, ve yahut yalnız kadınlar mı eğitici olur, yalnız kadınlar mı güzel yemek pişirir?! Malum olduğu gibi günümüzde çok sayıda polis kadın ve çok sayıda aşçı erkek vardır (Yılmaz ve Zoğal, 2015: 6).

Geçmiş yıllara bakıldığında kadınların çalışma alanı ev içi işler olarak belirlense de, günümüzde bu ifade büyük bir oranda azalmış, iş hayatına katılan kadınların sayısı günden güne artmış, farklı iş alanlarına atılan kadınların iş ve aile arasında olan sorumlulukları da bununla birlikte daha da artmış ve bu durum problemlere neden olmuştur. Aile içinde iki eşin de çalıştığı ortamlarda ise evin, ailenin, çocukların sorumlulukları orantılı olarak farklı olmaktadır (Aycan, 2004: 458).

Batılı iş adamlarına rehber olan, Morrison, Conaway ve Borden, Türkiye'deki kadınların iş dünyasındaki durumunu şu şekilde tanımlamaktadır: "Türkiye'nin esas olarak Müslüman bir ülke olduğunu unutmayın, bu nedenle büyük çoğunlukla iş bağlantılarınız erkek olacak. . . . Tanıştığın her iş kadını muhtemelen Türk yerine Yunan veya Ermeni olacaktır" (Morrison, Conaway, & Borden, 1994: 394).

Ancak bu durum tartışmalıdır. Çünkü tarihten de bilindiği üzere Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu andan itibaren kadınlar erkeklerle eşit hakka sahip olmuşlar ve farklı alanlarda çalışmışlardır (Aycan, 2004: 455).

Ev hanımlığı rolünün üstüne bir de iş kadını yükümlülüğünün gelmesinin sebebi kadınların çalışma isteği- daha çok para kazanmak isteğidir ve bu, zamanla kadınların iş hayatında daha geniş yer almasına neden olmaktadır. İş hayatına katılan kadın, anne ve eş statüsüne artı olarak çalışan kadın statüsü de kazanmış, kendi iş ve

aile hayatı sorumluluklarını da üstlenmiştir. Bu iki hayat sorumluluğu, kadını erkekten daha çok zorlamakta, iş ve evde çift mesai yapmak zorunda bırakmaktadır. Bu iş yaşam dengesizliğine neden oldukça kadında stres, iş-yaşamında memnuniyetsizlik yaratmaktadır (Gürel, 2018: 37).

Günümüzde, ailede her iki eşin çalışması durumu, yalnız kadınların değil, babaların-erkeklerin de aile içinde rolünü artırmış, bakış açısını değiştirmiştir, eskiden gelen katı kültürel adetler kalktığından, babalar çocuklarına sevgisini daha rahat göstermektedir ve ailesine daha çok zaman ayırmakta, onlarla birlikte sosyal aktiviteleri geliştirmektedir. Çocukların eğitim durumu ile tek anne değil, baba – erkek de ilgilenmektedir.

Kadınların aile içindeki destekçisi onun eşidir. Eş, onun iş yaşam dengesi kurmasına destek olabilmektedir. Eşlerin bir birini anlaması, destek göstermesi, birbirinin işine saygı duyması, iş yoğunluğunda ev işlerinde birbirine yardım etmesi, ailevi sorumlulukları üstlenmesi dengenin kurulmasında en büyük destekçidir (Claros & Zahidi, 2005).

2.7. Liderlik Tarzının İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Son yıllarda, işletmelerin karlılığı artırmak isteği ve durmadan artan rekabet çalışanları sürekli verimlilik hedeflerini yerine yetirme baskısı altında bırakmaktadır. İş-hayat dengesinin özü bu etkiler altında iş tükenmişliğini, stres ve devamsızlığı azaltmaktır. Uzun çalışma saatleri, devamsızlık, stres, tükenmişlik gibi sebeplerden ortaya çıkan hastalıklar iş hayatında çatışma oranlarına katkıda bulunmuştur. Bu da çalışanın bağlılığı ve örgütsel performansı üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Çalışan bağlılığını geliştirmek, verimliliği artırmak, stresi ve devamsızlığı azaltmak ve işyerinde karlılığı artırmak için yöneticiler/ liderler çalışanlarla psikolojik ilişkiler kurmanın yeni yollarını ve araçlarını geliştirmektedir (Mukanzi et al., 2014: 85). Birçok araştırmacı (Rod & Ashill 2013; Choi et al., 2012; Ashill & Rod 2011) iş-yaşam dengesi uygulamalarının çalışanların yaşam kalitesini yükseltmelerine yardımcı olabileceğini, stresi ve tükenmişliği azaltarak çalışanların işverenlerinden daha memnun, bağlı ve işe motive olacaklarını öne sürmektedir.

Liderler örgütte insan kaynaklarını korumak, geliştirmek ve inşa etmek için çaba harcamaktadır. Bu kaynaklar iyi kullanılmazsa, çalışanların tükenmesine, strese ve nihayetinde devamsızlığa neden olabilir, bu durum düşük çalışan sadakatine

katkıda bulunur. Tükenmişlik, aşırı kaynak tükenmesine de neden olmaktadır. Algılanan idari destek, lider desteği ve iş-yaşam dengesi kullanımı, çalışanlar için mevcut kaynak havuzunu genişleterek ve duygusal kaynaklar gibi diğer sınırlı kaynakları güçlendirerek stres ve tükenmişliğin olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabilir (Hobfoll & Shirom, 2001). Farklı cinsiyetlerde tükenmişlik ve farklı stres yaşayabilir. Stordeur'a göre, D'hoore ve Vandenberghe (2001), stres ve tükenmişliğin evli kadınlar arasında iş performansını azalttığını, bekar erkeklerde iş ciro ve iş memnuniyetsizliğini artırdığını göstermektedir.

Liderlik tarzı ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkileri uluslararası düzeyde çok az literatür vardır. Liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi, iş dünyasında önemli bir konu haline gelmektedir. Liderlik her zaman liderlerin etkisinin şekli ile ilgilidir. Liderler, güçlerini hümanist yaklaşımlardan, daha zorlu forma kadar çeşitli şekillerde kullanabilirler. Bunlar, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için astlarını motive etmek amacıyla yapılır. Çalışanlarını motive etmenin yanı sıra, liderlerin hedeflerine kolayca ulaşmasını sağlamak için kaynakları en iyi şekilde tahsis etme kabiliyetine sahip olmaları ve olumlu ve etkileşimli iletişim becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Herhangi bir ast olmadan, hiçbir lider olmayacaktır ve iki tarafın da birbirine ihtiyacı olan karşılıklı ilişki olarak görülür. Liderin gösterdiği etik davranışlar, çalışanın kendini güvende hissetmesini sağlar ve amirinin kendisinin değil grubun çıkarlarına en uygun şekilde davranacağından emin olur. Bu unsurlar iş aile çatışmasının azaltılmasına yardımcı olabilir. Güven ve etkiye dayalı liderlik tarzlarının uygulanması, çalışanların karşılaştığı potansiyel iş-aile çatışmasını azaltacaktır. Liderlik tarzının potansiyel iş aile çatışmasını en aza indiren veya hatta ortadan kaldıracak olan tek faktör olmadığını, çatışma potansiyelini artırabilen veya azaltabilen belli bir etki seviyesine sahip olduğunu bilinmektedir (Prasetio & Trianasari, 2014: 246).

Liderlik tarzı örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetini olumlu etkileyebilir ve iş tatmini örgütsel bağlılığı ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Liderlik, büyük ölçüde kültürel yönelime dayanır, geleneksel inançları, normları ve değerleri kucaklayan bir meşguliyettir. Bu nedenle liderlik tarzı, liderin yakın ve geniş ailesi, grup ve takımı tarafından önemli ölçüde etkilenir. Liderlik, iş ahlakı ile bağlantılar olup, örgütsel yaşam kalitesini arttırmaktadır (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012: 844).

Mukanzi ve ark. (2014) banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, algılanan yönetim desteğinin çalışan katılımını arttırmada ve stres ile tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki etkisini azaltmada anahtar ve ılımlı bir rol oynadığını doğrulamaktadır. Bu nedenle, bu çalışma mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Bulgulara göre, lider desteği azaltıldığında tükenmişlik, stres üzerinde kritik sonuçlar göstermiştir. Efeoğlu ve Özgen (2007) “İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma” başlıklı çalışmalarında iş-aile yaşam çatışmasının ve iş-aile çatışmasının iş stresi üzerinde pozitif yönde etkisinin bulunduğunu göstermişlerdir (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 237).

Prasetio ve Trianasari (2014) yaptıkları araştırmada yüksek iş talebi olan bir örgüt seçmişlerdir. Çalışmada organizasyondaki liderlik tarzının çalışanın yaşadığı iş aile çatışması üzerindeki etkisini ölçmeye odaklanmışlardır. Sonuçta, liderlik tarzının çalışanın yaşadığı iş aile çatışması üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ancak, araştırma etkinin yeterince büyük olmadığını göstermiştir. Liderlik tarzının iş-aile çatışmasını en aza indirebilecek, hatta ortadan kaldıracabilecek tek faktör değil, ancak çatışma derecesine belli bir etki seviyesine sahiptir.

Berger ve Manolov (2017) yaptıkları araştırmada liderlik türleri ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi ve kültürlerarası farklılıkların olup olmadığını incelemişler, işlemsel ve dönüşümsel liderlik ve iş-yaşam dengesi hakkındaki soruları yanıtlamışlardır. Analiz sonucu, sürdürümcü liderlik çalışanların iş-ev ve ev-iş etkileşimini pozitif etkilemektedir. Dönüşümsel liderlik iş-yaşam dengesi etkisini daha da artırmaktadır. Bu bulgular liderliğin iş-yaşam dengesi için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca, liderlerin etkilerinin farkında olmalarının önemine dikkat çekmekte ve kuruluşlara çalışanlarının iş-yaşam dengesini sağlamada önemli bir kaynak olarak liderlik eğitimi vermelerinin önemini vurgulamaktadır (Berger & Manolov, 2017).

Syrek, Apostel ve Antoni'nin yaptıkları çalışmanın sonuçları, özellikle yüksek zaman baskısı altında, dönüşümsel liderliğin, hem çalışanların iş-yaşam dengesi hem de yorgunluk için önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Dönüşümsel liderlik, zaman baskısının iş-yaşam dengesi üzerindeki olumsuz etkisini düzenlemektedir. Araştırmanın sonucuna göre, dönüşümsel liderlik iş-yaşam dengesine olumlu etki etmektedir (Syrek, et al, 2013).

Erben ve Ötken (2014) yaptıkları araştırmada paternalist liderlik tarzı ile işe ilişkin iyilik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin rolünü araştırmışlardır. Paternalist liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bulgular, paternalist liderlikle iş-yaşam dengesi arasındaki az çalışılmış ilişkinin anlaşılmasına dair önemli katkılar sağlarken uygulayıcılara da iş-yaşam dengesinin liderlerin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla maliyete katlanmaksızın da tesis edilebileceğini göstermektedir (Erben ve Ötken, 2014: 103).

Yıldırım (2017)' in araştırmasının amacı, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi olmuştur. Tecrübe arttıkça öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamada daha az zorlandıkları belirlenmiştir. Bulgularda, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamaları arasında (%19) anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Yıldırım, 2017).

Pennix (2009) ve Omari (2013)' nin yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni açısından liderlik tarzları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Bununla beraber yapılan bazı çalışmalarda cinsiyet değişkeni açısından liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir (Bolman & Deal, 1991; Özmütlu, 2008; Monahan & Shah, 2011; Joo 2014; Karataş, 2017).

Literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde benzer şekilde Akbarova (2019)'in yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeni açısından iş-yaşam dengesi arasında anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir (Akbarova, 2019). Bostancıoğlu (2014) ve Yeşiltepe (2014) yaptığı çalışmalarda cinsiyet değişkeni açısından iş-yaşam dengeleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir (Bostancıoğlu, 2014; Yeşiltepe, 2014).

Canbolat (2016) 'in yaptığı çalışmaya göre, çalışanların algıladıkları liderlik tarzı yaşlarının ne olduğuna göre değişmemektedir, yaş değişkeni açısından liderlik tarzları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir (Canbolat, 2016 :88).

Balıca (2010) ve Sayın (2017)' in yaptıkları çalışmalarda medeni durum değişkeni açısından iş-yaşam dengesi arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir (Balıca, 2010; Sayın, 2017).

Sayın (2017)' in yaptığı çalışmada yaş değişkeni açısından iş-yaşam dengesi arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir (Sayın, 2017: 83).

Bu sonuçlardan yola çıkararak bu çalışmada Azerbaycan Devletinde liderlik tarzlarının iş-yaşam dengesini etkileyip, etkilemediği araştırılacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

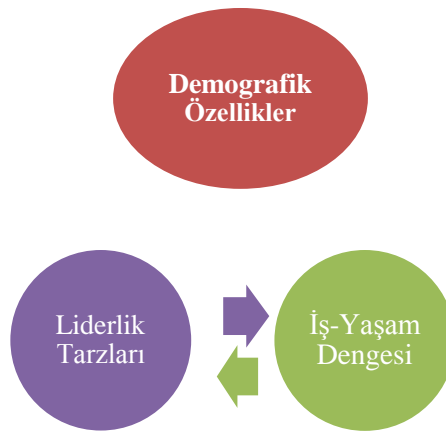
Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi ve hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin analizi ve yorumlanması ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, birbirini etkileyebilecek iki farklı değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği ilişkisel bir tarama modelidir. Araştırma nicel araştırma olup, veriler nicel araştırmada kullanılan parametrik analizlerle yapılmıştır. Nicel veriler ölçülebilir ve tartılabilir niteliktedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği ile ölçüm yapılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005: 22).

İlk olarak, banka çalışanlarının yöneticilerin liderlik tarzlarına yönelik algılarının iş yaşam dengesine etkisi regresyon analizi ile araştırılmıştır. İkinci olarak, çalışanların çeşitli demografik özellikleri ile yöneticilerin liderlik tarzlarına ve iş-yaşam dengelerine ilişkin algıları arasındaki farklılıklar t testi ve anova testleri ile araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli



Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli

Araştırmanın kuramsal modeli ve ilgili literatür çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Banka çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.

H1a : Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Yöneticilerin Sürdürümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Yöneticilerin Serbestlik Tanıyan Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H2a: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H2b: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H2c: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H2d: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H2e: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları çalışma süreleri (kıdem) ne göre farklılaşmaktadır.

H2f: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları ilgili kadroda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H2g: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.

3.3. Kullanılan Ölçekler

Çalışmada, Türkçe'ye uyarlanan 7 alt boyutu olan ve 36 maddeden oluşan Liderlik Tarzı ölçeği ile 4 alt boyut ve 30 maddeden oluşan İş Yaşam Dengesi ölçeği kullanılmıştır.

Her iki ölçekte bulunan maddeler, daha iyi anlaşılabilmesi için Azerbaycan Türkçesi'ne çevrilmiştir.

3.3.1. Liderlik Tarzı Ölçeği

Bass ve Avolio, 1990 yılında liderlik kavramını Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ile nicelleştirmişlerdir. Ancak daha sonra bu ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından (Tracey ve Hinkin, 1998; Hartag, VanMuijen ve Jaap,1998; Yukl, 1999) farklı bir çok ülkelerde ve örgütlerde uygulanarak eleştirilmiş ve ölçeğin yenilenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Avolio ve Bass (1999) geliştirdikleri Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini (MLQ Form, 5X) 3786 kişiye uygulayarak, ölçeğin boyutlarını tekrar gözden geçirmiş ve ölçeği 7 alt boyutta yeniden düzenlemişlerdir. Çok faktörlü liderlik Ölçeği, Bemard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 36 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında (dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan), 7 (karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek, ödel bağlı, istinalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif, serbestlik tanıyan) faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır.

3.3.2. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği

İş-yaşam dengesi algılarını belirlemek amacıyla Apaydın (2011) tarafından “İş-Yaşam Dengesi Ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçme aracında beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirmeler, (5) Tam katılıyorum, (4) Büyük ölçüde katılıyorum, (3) Biraz katılıyorum, (2) Çok az katılıyorum, (1) Hiç katılmıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır. “İş-Yaşam Dengesi” ölçeğini oluşturan tüm boyutlara ve tüm ölçeğe ilişkin iç tutarlılık, Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirliği .91, dört alt boyuta ait güvenilirlik katsayıları sırasıyla .88, .81, .77, .79 şeklindedir.

İş-Yaşam Dengesi'nin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı, Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Test sonuçlarına göre; 20 maddenin KMO =.863 ve $p = 0.000$ ($p < 0,001$) olarak hesaplanmıştır ve uygun olduğu belirlenmiştir (Apaydın, 2011: 119).

3.4. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmanın kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne denilmektedir. Evreni temsil edebilecek nitelikteki birimleri belirleme yöntemine örnekleme yöntemi denilmektedir. Burada seçilen birimler oluşturduğu kütleyle örneklem adı verilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014 :69).

Araştırmaya ilişkin uygulama bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini, Azerbaycan Bakü ilinde yer alan kamu bankacılığı çalışanları oluşturmaktadır. Bakü, Azerbaycan ülkesinin başkenti olup ülkenin en büyük finans merkezidir. Bakü’de 48 adet devlet bankası şubesi bulunmaktadır (<https://www.cbar.az>; <https://az.wikipedia.org/wiki/>; <https://kapitalbank.az/about-bank>). Bu şubelerden 22’sinde çalışan personel araştırma örneklemini olarak seçilmiştir. Bakü şehrinde kamu bankalarında yaklaşık 4000 personel çalışmaktadır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Evreni temsil için evrenden daha sistematik şekilde seçim yapan örnekleme yöntemleri kullanılmaktadır. Kolayda örneklemin evreni temsil etmesi sınırlıdır. Kolayda örnekleme bize zamandan bir kesitte rastgele seçtiğimiz katılımcıların algı, tutum, düşünce vb. durumları hakkında fikir verir. Yaygın olarak kullanılan kolayda örnekleme tekniği ile denek bulma istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşınca kadar sürmektedir (Altunışık vd., 2005: 132). Araştırma kapsamında 450 anket dağıtılmış, 301 anket elde edilmiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması 2019 yılı Ocak-Nisan arasında gerçekleşmiştir. Bu kapsamda Azerbaycan Baku iline gidilerek bizzat hedef kitle ile yüz-yüze görüşülerek anketler cevaplandırılmıştır. Örneklem sayısı yeterliği sağlanması amacı ile araştırma yönteminde de ifade edildiği üzere kolaylama yöntemi kapsamında ulaşılamayan kişilerden anketler e-posta ile gönderilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen uygulama verileri SPSS 20 programı ile değerlendirilmiştir. Örnekleme ilişkin sosyodemografik özelliklerinin belirlenmesi ile ilgili frekans analizi yapılarak betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Elde edilen verilerin T testi,

ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

3.7.Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Frekans dağılımı, bir veya birkaç değişkene ait değerlerin dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla tablo ve uygun grafiklerle, verileri sayı ve yüzdeler olarak gösterebilmektedir (Büyüköztürk, 2013:21).

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründeki çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, çalışma süresi ve pozisyon türüne ilişkin frekans dağılımları aşağıda ayrıntılarıyla gösterilmektedir.

Tablo 3: Demografik Değişkenlere Göre Dağılımlar

Değişken	Frekans (N)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	228	75.7
	Erkek	73	24.3
	Toplam	301	100
Yaş	25 ve altı	108	35.9
	26-35	137	45.5
	36-45	36	12.0
	46 ve üzeri	20	6.6
	Toplam	301	100
Medeni Durum	Evli	119	39.5
	Bekar	182	60.5
	Toplam	301	100
Eğitim Durumu	Lise	42	14.0
	Üniversite	179	59.5
	Lisansüstü	80	26.6
	Toplam	301	100
Çalışma Süresi	1 yıldan az	48	15.9
	1-5 yıl	141	46.8
	6-10 yıl	63	20.9
	11-15 yıl	27	9.0
	16 ve üzeri yıl	22	7.3
	Toplam	301	100
İlgili Kadroda Çalışma Süresi	1 yıldan az	105	34.9
	1-5 yıl	118	39.2
	6-10 yıl	40	13.3
	11-15 yıl	25	8.3
	16 ve üzeri yıl	13	4.3
	Toplam	301	100
Pozisyon	Stajyer	42	14.0

Kasiyer	55	18.3
Resepsiyon	60	19.9
Kişisel hizmetler	89	29.6
Grup Şefi	35	11.6
Diğer	20	6.6
Toplam	301	100

Katılımcıların araştırma değişkenlerine göre dağılımları incelendiğinde;

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre %75.7'sinin kadın ve %24.3'ünün ise erkek olduğu; yaş değişkenine göre %35.9'unun 25 ve altı yaş, %45.5'inin 26-35 yaş, %12'sinin 36-45 yaş ve %6.6'sının ise 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu; medeni durum değişkenine göre %39.5'inin evli ve %60.5'inin ise bekar olduğu, Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre %14'ünün lise mezunu, %59.5'inin üniversite mezunu ve %26.6'sının ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu,

Katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre %15.9'unun 1 yıldan az, %46.8'inin 1-5 yıl, %20.9'unun 6-10 yıl, %9'unun 11-15 yıl ve %7.3'ünün ise 16 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip olduğu,

Katılımcıların bu kadroda çalışma süresi değişkenine göre %34.9'unun 1 yıldan az, %39.2'sinin 1-5 yıl, %13.3'ünün 6-10 yıl, %8.3'ünün 11-15 yıl ve %4.3'ünün ise 16 ve üzeri yıl bu kadroda çalışma süresine sahip olduğu,

Katılımcıların buldukları pozisyonlara göre %1'ünün stajyer, %18.3'ünün kasiyer, %19.9'unun resepsiyon, %29.6'sının kişisel hizmetler ve kredi uzmanı, %11.6'sının grup şefi ve %6.6'sının ise diğer pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir.

3.8. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesinde verilerin dağılım değerleri belirlenmelidir. Verilerin dağılım durumları yapılacak testlerin parametrik veya nonparametrik olmalarını tespit etmektedir. Parametrik testin uygulanabilmesi için örneklem sayısının en az 30 olması, dağılımın da normal olması ve gruplar arası varyansın eşit olması gerekmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 174).

Tablo 4: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Değişken	Ort.	S. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik Tarzları	3,4500	,50881	-,618	,292
Dönüşümcü Liderlik	3,7236	,78235	-,672	-,154
Sürdürümcü Liderlik	3,4131	,51918	-,468	,353
Serbestlik Tanıyan Liderlik	2,4990	,85645	,365	-,436
İş-Yaşam Dengesi	3,1362	,40728	,315	1,054

Tek değişkenli normallik varsayımı betimsel istatistiklerden çarpıklık ve basıklık katsayıları yoluyla incelenmiştir (George ve Mallrey, 2010). Ölçekte bulunan tüm maddeler için çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmış olup ölçekte bulunan tüm maddeler için çarpıklık ve basıklık katsayısı değerlerinin $[-2,2]$ arasında yer aldığı görülmüştür. Dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmış ve t testi ile anova testleri kullanılmıştır.

3.9. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma modeli doğrultusunda belirlenen “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Etkisi” (H1) hipotezini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizinden önce araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi; iki veya daha fazla değişken arasında var olduğu düşünülen ilişkinin belirlenmesinde ve oluşan bu ilişkinin ne yönlü bir ilişki olduğunu tespit edilmesinde kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005:219).

Araştırmada kullanılan ölçekler metrik ve normal dağılıma sahip olduklarında parametrik bir test olan Pearson Korelasyon değerlerine bakılmıştır. Ancak ölçeklerin normal dağılım göstermemeleri durumlarında Spearman veya Kendall’s Tau-b Korelasyon analizleri yapılabilmektedir (Bahtışen, 2008:225). Korelasyon analizi ile tespit edilen (r) değeri, bağımlı veya bağımsız değişkenler arasında oluşan ilişkinin derecesini ve yönünü korelasyon katsayısı olarak göstermektedir. Korelasyon katsayısı değeri -1 ile $+1$ arasında yer almakta olup, $+1$ değerine

yakınlaştığında pozitif yönde bir ilişki, -1 değerine yakınlaştığında ise negatif yönde bir ilişkinin olduğu şeklinde değerlendirilir. Katsayı değeri 0'a yakın olduğunda ilişkinin zayıfladığı söylenbilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 259-260). Korelasyon katsayı değerlendirmesinde kabul edilme sınır değerleri şu şekildedir (Bozkurt ve Erdurur, 2013: 70):

- 0.00 – 0.30 arası ilişki düzeyi düşük seviyede,
- 0.30 – 0.70 arası ilişki düzeyi orta seviyede,
- 0.70 – 1.00 arası ilişki düzeyi yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon

	1	2	3	4
Dönüşümcü(1)	1			
Sürdürümcü(2)	,623**	1		
Serbestlik T.(3)	-,438**	-,042*	1	
İş-Yaşam D.(4)	,056	,282**	,342**	1

*p<0,05 ** p<0,01 N=301

Liderlik tarzları ile iş yaşam dengesi korelasyon analizi ile karşılaştırıldığında ölçeğin alt boyutlarından olan Sürdürümcü liderlik boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler meydana gelmekte iken, serbestlik tanıyan liderlik boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler meydana geldiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla liderlik tarzları ölçeğinden sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin artmasına bağlı olarak diğer liderlik özellikleri ve iş yaşam dengesinin olumlu etkilendiği söylenebilir.

Bağımlı değişken ile bu bağımlı değişkene etki ettiği varsayılan bağımsız değişkenler arasında var olan ilişkiyi basit ve çoklu türde açıklayabilen model Regresyon analizi olarak ifade edilmektedir. Basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve bu bağımlı değişkeni etkilediği varsayılan bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tespit ederken kullanılan analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile ve bu bağımlı değişkeni etkilediği düşünülen birden fazla bağımsız değişkenin arasındaki ilişkiyi tahmin etmekte kullanılan analiz türüdür. Araştırmada, bir bağımlı (iş-yaşam dengesi) ve birden fazla bağımsız (dönüşümcü

liderlik, sürdürücü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik) değişkenleri bulunduğu için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 267–271).

Tablo 6: Liderlik Tarzlarının İş –Yaşam Dengesine Etkisi: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken : İş-Yaşam Dengesi				
	β	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	1,870	11,166	,000		
Dönüşücü Liderlik	,061	,785	,433	,441	2,266
Sürdürücü Liderlik	,260	3,713	,000	,545	1,834
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,380	6,244	,000	,721	1,388
R	,455				
R ²	,207				
Düzeltilmiş R ²	,199				
F	25,809				
Durbin-Watson	1,860				

Regresyon analizi sonucunda anlamlı modelin elde edildiği görülmüştür, çünkü varyans analiz sonuçları (F=25,809 p<0.05) olarak çıkmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,455 çıkmıştır. Dönüşücü liderlik, Sürdürücü liderlik, Serbestlik tanıyan liderlik faktörlerinin İş-yaşam dengesine etkisini gösteren düzeltilmiş R² değeri 0,207 olarak bulunmuştur. Yani, liderlik tarzları iş-yaşam dengesinin %' 20,7'nü açıkladığı görülmüştür.

Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenler arasında birbirleri üzerinde etkilerinin olduğu durumlarda meydana gelir. Eğer bağımsız değişkenler arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayıları 1'e yakınsa bağımsız değişkenler arasında güçlü bir çoklu doğrusal bağlantının varlığı söz konusudur. Çoklu doğrusal bağlantının olup olmayacağı ile karar verilirken aynı bilgiyi veren VIF (Variance Inflation Factors-Varyans Artış Faktörü) ve Tolerans değerlerine bakılmalıdır. Çoklu doğrusal bağlantının olmaması durumunda Tolerans değerinin 0,2 den büyük, VIF değerlerinin ise 10 dan küçük olması beklenir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016: 377). Tablo 8'e göre VIF değeri 2,266; 1,834; 1,3881 ve tolerans değeri 0,441; 0,545; 0,721'dir. VIF değerleri 10'dan küçük, tolerans değerleri 0,2'den büyük çıkmıştır ve

bu durum bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığını göstermektedir.

Durbin Watson katsayısı otokorelasyonu test eder ve 1,5 ve 2,5 değerleri arasında olması beklenir. Değerler 0 ile 4 arasında değişir. Değeri 0'a yakın olan değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler ise aşırı negatif korelasyon, 2'ye yakın değer ise otokorelasyon olmadığını gösterir. Pozitif otokorelasyon β katsayılarının standart hatalarının çok küçük, negatif otokorelasyon ise çok büyük olduğu anlamına gelir (Kalaycı, 2018:264). Regresyon analizi sonucunda Durbin-Watson değeri 1,860 çıkmıştır ve bu değer 2'e yakın olduğundan dolayı modeldeki otokorelasyonun olmadığını ifade edilebilir.

H1a : “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yasam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir”. Regresyon analizinin sonucuna göre Dönüşümcü liderlik ve iş-yaşam dengesi ($\beta=,061$; $p<0,433$) arasında anlamlı bir etkinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1a hipotezi doğrulanmamış olmaktadır.

H1b: “Yöneticilerin Sürdürümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yasam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir”. Regresyon analizinin sonucuna göre Serbestlik tanıyan liderlik ve iş-yaşam dengesi ($\beta=,260$; $p<0,05$) arasında anlamlı bir etkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1b hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

H1c: “Yöneticilerin Serbestlik Tanıyan Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yasam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir”. Regresyon analizinin sonucuna göre Serbestlik tanıyan liderlik ve iş-yaşam dengesi ($\beta=,380$; $p<0,05$) arasında anlamlı bir etkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1c hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda H1: “Banka çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları iş-yaşam dengelerini etkilemektedir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.10. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Cinsiyete Göre Farklılıkların Tespiti

Liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesinin cinsiyet değişkenine göre t testi ile analiz edildiğinde anlamlı farklılık meydana gelmediği ($p>.05$) tespit edilmiştir. H2a:

“Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır” hipotezi doğrulanmamaktadır.

Tablo 7: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi ile Analizi

Faktör	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	228	3,7572	,79120	1,318	,799
	Erkek	72	3,6177	,75484		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	228	3,4284	,50576	,874	,133
	Erkek	72	3,3669	,56375		
Serbestlik Tanyan Liderlik	Kadın	228	2,4430	,86421	-2,060	,769
	Erkek	72	2,6806	,81621		
İş-Yaşam Dengesi	Kadın	228	3,1232	,38858	-,922	,331
	Erkek	72	3,1741	,46408		

3.11. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Yaşa Göre Farklılıkların Tespiti

Liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesinin cinsiyet değişkenine göre t testi ile analiz edildiğinde anlamlı farklılık meydana gelmediği ($p > .05$) tespit edilmiştir. H2b: “H2b: Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları yaşlarına göre farklılaşmaktadır” hipotezi doğrulanmamaktadır.

Tablo 8’de tek yönlü Anova’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonucu gösterilmiştir. Buradaki P değeri (sig) 0,05’ten büyük olduğu için (sırasıyla 0,582; 0,869; 0,112; 0,912) varyansların homojen olduğu söylenir. Analize göre varyans sonuçlarının sağlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi İle Analizi

Boyut	Yaş	N	X	F	p	Levene Testi	
						Levene	P
Dönüşümcü Liderlik	25	108	3,6759	,456	,768	,715	,582
	26-35	137	3,7115				
	36-45	36	3,8626				
	46-56	12	3,8026				
	56 +	8	3,8289				
Sürdürümcü Liderlik	-25	108	3,3904	,318	,866	,272	,896

	26-35	137	3,4051				
	36-45	36	3,4815				
	46-56	12	3,4236				
	56+	8	3,5313				
Serbestlik Tanyan Liderlik	-25	108	2,4926	,228	,923	1,890	,112
	26-35	137	2,5314				
	36-45	36	2,4444				
	46-56	12	2,3167				
	56 +	8	2,5500				
Dengesi	-25	108	3,1130	,481	,750	,246	,912
	26-35	137	3,1443				
	36-45	36	3,1259				
	46-56	12	3,1694				
	56+	8	3,3083				

3.12. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Medeni Duruma Göre Farklılıkların Tespiti

Gerçekleştirilen analizler sonucunda iş-yaşam dengesinin medeni duruma göre farklılaştığı ($p \leq .05$) tespit edilmiştir. Meydana gelen anlamı farklı hangi kategoriler arasında gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla aritmetik ortalamalarına göre bekar katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bekar çalışanların iş-yaşam düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderlik, Sürdürümcü liderlik, Serbestlik tanıyan liderlik ile medeni durum arasında anlamlı farklılık meydana gelmediği tespit edilmiştir.

Tablo 9: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumunun T Testi İle Analizi

Boyut	Medeni Hal	N	X	ss	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Evli	119	3,7559	,76054	,651	,822
	Bekar	181	3,6958	,79489		
Sürdürümcü Liderlik	Evli	119	3,4363	,50860	,721	,939
	Bekar	181	3,3923	,52276		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Evli	119	2,4840	,79212	-,239	,057
	Bekar	181	2,5083	,90049		
İş-Yaşam Dengesi	Evli	119	3,1815	,33818	1,563	,003
	Bekar	181	3,1064	,44636		

H2c hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.13. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Eğitime Göre Farklılıkların Tespiti

Gerçekleştirilen analizler sonucunda sürdürümcü liderliğin eğitim durumuna göre farklılaştığı ($p \leq .05$) tespit edilmiştir. Meydana gelen anlamı farkın hangi kategoriler arasında gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla yapılan tukey testi sonucunda eğitim durumu lise olan katılımcılar ile üniversite olan ve lisansüstü olan katılımcılar arasında, eğitim durumu üniversite ve lisansüstü olan katılımcılar lehine anlamlı farklılık meydana geldiği ($p \leq .05$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlar liderlerini sürdürümcü liderlik olarak algıladıkları söylenebilir. Dönüşümcü liderlik, Serbestlik taniyan liderlik ve İş-yaşam dengesi ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık meydana gelmediği tespit edilmiştir.

Tablo 10: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi ile Analizi

Boyut	Eğitim	N	X	F	p	Levene Testi	
						levene	p
Dönüşümcü Liderlik	İlköğr.	1	3,8947	1,964	,120	3,774	,024
	Lise	41	3,9705				
	Üni.	179	3,7168				
	Lisansüstü	80	3,6099				
Sürdürümcü Liderlik	İlköğretim	1	3,8333	3,317	,020	1,604	,203
	Lise	41	3,5976				
	Üni.	179	3,4195				
	Lisansüstü	80	3,2990				
Serbestlik Taniyan Liderlik	İlköğr.	1	3,400	0,937	,423	1,097	,335
	Lise	41	2,5561				
	Üni.	179	2,5296				
	Lisansüstü	80	2,3900				
İş-Yaşam Dengesi	İlköğr.	1	2,8333	2,295	,078	3,936	,021
	Lise	41	3,1886				

	Üni.	179	3,1687				
	Lisansüstü	80	3,0404				

Tablo 10’de tek yönlü Anova’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonucu gösterilmiştir. Buradaki P değeri (sig) 0,05’ten büyük olduğu için Sürdürümcü ve Serbestlik tanıyan liderlik (sırasıyla 0,203; 0,335) varyansların homojen olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderlik ve İş-yaşam dengesinin (,024; ,021) varyanslarının homojen olmadığı söylenebilir.

H2d hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 11: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi

	Değişken I	Değişken J	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
Sürdürümcü Liderlik	İlköğr.	Lise	,48582*	,011
		Üniversite	,08052	,997
		Lisansüstü	-,38360	,853
	Lise	İlköğr.	-,48582*	,015
		Üniversite	-,40529	,644
		Lisansüstü	-,86941	,855
	Üniversite	İlköğr.	-,08052	,997
		Lise	,40529	,853
		Lisansüstü	-,46412	,321
	Lisansüstü	İlköğr.	,38360	,853
		Lise	,86941	,644
		Üniversite	,46412	,321

3.14. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Tespiti

Katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre Anova Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılık meydana gelmediği ($p > .05$) tespit

edilmiştir. Buna karşılık sürdürücü liderlik boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği ($p \leq .05$) tespit edilmiştir.

Tablo 12: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi İle Analizi

Boyut	Meslek	N	X	F	p	Levene Testi	
						Levene	P
Dönüşümcü Liderlik	0-1	48	3,6513	2,128	,077	1,388	,238
	1-5	141	3,6868				
	6-10	63	3,6341				
	11-15	27	4,0351				
	16 +	22	3,9904				
Sürdürücü Liderlik	0-1	48	3,2552	3,343	,011	,849	,495
	1-5	141	3,3629				
	6-10	63	3,5569				
	11-15	27	3,5340				
	16 +	22	3,5189				
Serbestlik Tanyan Liderlik	0-1	48	2,4833	,628	,643	2,194	,070
	1-5	141	2,5149				
	6-10	63	2,5810				
	11-15	27	2,2741				
	16 +	22	2,4727				
İş-Yaşam Dengesi	0-1	48	3,1236	,274	,895	,409	,802
	1-5	141	3,1215				
	6-10	63	3,1582				
	11-15	27	3,1259				
	16 +	22	3,2076				

Sürdürücü liderlikte farklılık yaratan grubun belirlenmesi amacı ile yapılan ikili karşılaştırma testi sonuçları tablo 12’de verilmiştir. Tabloya göre sürdürücü liderlikte çalışma süresi bir yıldan az olan katılımcılar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcılar arasında çalışma süresi yüksek olan katılımcılar bileğine anlamlı farklılık meydana geldiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma süresi yüksek olan çalışanların liderlerini sürdürücü liderlik olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 11’de tek yönlü Anova’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonucu gösterilmiştir. Buradaki P değeri (sig) 0,05’ten büyük olduğu için (sırasıyla 0,238; 0,495; 0,070; 0,802) varyansların homojen olduğu söylenir. Analize göre varyans sonuçlarının sağlıklı olduğu söylenebilir.

H2e hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 13: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi

	Değişken I	Değişken J	Ortalamalar Farkı (I-J)	p
Sürdürücü Liderlik	0-1	1-5	-,10768	,716
		6-10	-,30167*	,019
		11-15	-,27874	,159
		16 +	-,26373	,267
	1-5	0-1	,10768	,716
		6-10	-,19399	,092
		11-15	-,17107	,503
		16 +	-,15606	,672
	6-10	0-1	,30167*	,019
		1-5	,19399	,092
		11-15	,02293	1,000
		16 +	,03794	,998
	11-15	0-1	,27874	,159
		2-5	,17107	,503
		6-10	-,02293	1,000
		16	,01501	1,000
	16+	0-1	,26373	,267
		1-5	,15606	,672
		6-10	-,03794	,998
		11-15	-,01501	1,000

3.15. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin İlgili Kadroda Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Tespiti

Katılımcıların bu kadroda çalışma süresi değişkenine göre Anova Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sürdürücü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılık meydana gelmediği ($p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşılık dönüşücü liderlik boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği ($p\leq.05$) tespit edilmiştir. Hangi alt kategoriler arasında anlamlı farklılık meydana geldiğini tespit etmek amacıyla tukey testi yapılmıştır.

Tabloya göre bu kadroda çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcılar ile 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcılar arasında çalışma süresi daha yüksek olan çalışanlar lehine anlamlı farklılık meydana geldiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların bu kadroda çalışma sürelerini artmasına bağlı olarak dönüşücü liderlik algılamalarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Bu Kadroda Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi İle Analizi

Boyut	Meslek	N	X	F	p	Levene Testi	
						Levene	P
Dönüşümcü Liderlik	0-1	105	3,6687	2,585	,037	2,651	,033
	1-5	118	3,6338				
	6-10	40	3,8237				
	11-15	25	4,1326				
	16 +	13	3,8866				
Sürdürümcü Liderlik	0-1	105	3,3651	1,799	,129	,952	,434
	1-5	118	3,3792				
	6-10	40	3,5083				
	11-15	25	3,6300				
	16 +	13	3,3974				
Serbestlik Taniyan Liderlik	0-1	48	2,4819	,425	,791	,580	,677
	1-5	141	2,5712				
	6-10	63	2,4250				
	11-15	27	2,3840				
	16 +	22	2,4308				
İş-Yaşam Dengesi	0-1	48	3,1162	,181	,948	,606	,659
	1-5	141	3,1525				
	6-10	63	3,1158				
	11-15	27	3,1707				
	16 +	22	3,1462				

Tablo 13’da tek yönlü Anova’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonucu gösterilmiştir. Buradaki P değeri (sig) 0,05’ten büyük olduğu için (sırasıyla 0,434; 0,677; 0,659) varyansların homojen olduğu söylenir. Dönüşümcü liderlik (,033) olduğu için homojen olmadığı söylenebilir. Analize göre varyans sonuçlarının sağlıklı olduğu söylenebilir.

H2f hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 15: Liderlik tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin İlgili Kadroda Çalışma Süresine Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi

	Değişken I	Değişken J	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	1-5	,03486	,997
		6-10	-,15501	,818
		11-15	-,46396	,057
		16 ve üstü	-,21797	,874
	1-5	1 yıldan az	-,03486	,997
		6-10	-,18988	,666
		11-15	-,49882*	,030
		16 ve üstü	-,25283	,797
	6-10	1 yıldan az	,15501	,818
		1-5	,18988	,666
		11-15	-,30895	,521
		16 ve üstü	-,06296	,999

	11-15	1 yıldan az	,46396	,057
		1-5	,49882*	,030
		6-10	,30895	,521
		16 ve üstü	,24599	,885
	16+	1 yıldan az	,21797	,874
		1-5	,25283	,797
		6-10	,06296	,999
		11-15	,24599	,885

3.16. Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Pozisyona Göre Farklılıkların Tespiti

Katılımcıların pozisyon değişkenine göre Anova Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik , iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılık meydana gelmediği ($p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşılık sürdürümcü liderlik boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği ($p\leq.05$) tespit edilmiştir. Hangi alt kategoriler arasında anlamlı farklılık meydana geldiğini tespit etmek amacıyla tukey testi yapılmıştır.

Tablo 16: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterme Durumunun Anova Testi ile Analizi

Boyut	Pozisyon	N	X	F	p	Levene Testi	
						Levene	P
Dönüşümcü Liderlik	Stajyer	42	3,5739	1,665	,143	,369	,869
	Kasiyer	55	3,5656				
	Reseps.	60	3,7658				
	Hizmet	89	3,8060				
	Şefi	35	3,9429				
	diğer	20	3,5947				
Sürdürümcü Liderlik	stajyer	42	3,2659	2,684	,022	,653	,660
	kasiyer	55	3,3242				
	Reseps.	60	3,4056				
	hizmet	89	3,5234				
	Şefi	35	3,5476				
	diğer	20	3,2625				
Serbestlik Tanıyan Liderlik	stajyer	42	2,5286	1,803	,112	2,586	,026
	kasiyer	55	2,6255				
	Reseps.	60	2,6100				
	hizmet	89	2,4270				
	Şefi	35	2,1657				
	diğer	20	2,6600				
İş-Yaşam Dengesi	stajyer	42	3,0714	1,131	,344	1,432	,213
	kasiyer	55	3,2097				
	Reseps.	60	3,2022				
	hizmet	89	3,0963				
	Şefi	35	3,1124				
	diğer	20	3,1362				

Meydana gelen farklılığın hangi alt kategoriler arasında gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen tukey testi sonucunda stajyer olan katılımcılar ile kasiyer, kişisel hizmetler/ kredi uzmanı ve grup şefi olan katılımcılar arasında, görevi resepsiyon, kişisel hizmetler/ kredi uzmanı ve grup şefi olan katılımcılar lehine anlamı farklılığın meydana geldiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla resepsiyon, kişisel hizmetler/ kredi uzmanı ve grup şefi pozisyonlarında olanların sürdürümcü liderlik algılamaları yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 15’de tek yönlü Anova’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonucu gösterilmiştir. Buradaki P değeri (sig) 0,05’ten büyük olduğu için (sırasıyla 0,869; 0,660; 0,213) varyansların homojen olduğu söylenir. Serbestlik tanıyan liderlik (,026) olduğundan varyans homojen olmadığı söylenebilir. Analize göre varyans sonuçlarının sağlıklı olduğu söylenebilir.

Yapılan analiz sonucu H2g hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 17: Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışanların Pozisyon Gruplarına Göre Farklılıklarının Post-Hoc Testi

	Değişken I	Değişken J	Ortalamalar Farkı (I-J)	P
	stajyer	kasiyer	-,05837	,044
		resepsion	-,13968	,753
		kisisel hizmet	-,25754	,081
		grup sefi	-,28175	,158
		diğer	,00337	1,000
	kasiyer	stajyer	,05837	,044
		resepsion	-,08131	,958
		kisisel hizmet	-,19917	,211
		grup sefi	-,22338	,335
		diğer	,06174	,997
	resepsion	stajyer	,13968	,753
		kasiyer	,08131	,958
		kisisel hizmet	-,11785	,740
		grup sefi	-,14206	,782
		diğer	,14306	,888
	hizmet	stajyer	,25754	,081
		kasiyer	,19917	,211
		resepsion	,11785	,740

		grup sefi	-,02421	0,013
		diğer	,26091	,312
	grup sefi	stajyer	,28175	,158
		kasiyer	,22338	,335
		resepsion	,14206	,782
		kisisel hizmet	,02421	0,013
		diğer	,28512	,353
	diğer	stajyer	-,00337	1,000
		kasiyer	-,06174	,997
		resepsion	-,14306	,888
		kisisel hizmet	-,26091	,312
		grup sefi	-,28512	,353

3.17. Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları

Aşağıda araştırma doğrultusunda hazırlanan hipotezlerin test sonuçları verilmiştir.

Tablo 18: Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Alt hipotez	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Sonuç
H1	Banka çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.			Kısmen Kabul
	H1_a	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.		Red
	H1_b	Yöneticilerin Sürdürümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.		Kabul
	H1_c	Yöneticilerin Serbestlik Tanıyan Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yaşam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir.		Kabul
H2	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.			Kısmen Kabul
	H2_a	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.		Red
	H2_b	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları yaşlarına göre farklılaşmaktadır.		Red

	H2_c	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
	H2_a	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
	H2_e	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları çalışma süreleri (kıdem) ne göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
	H2_f	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları ilgili kadroda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
	H2_g	Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul

SONUÇ ve ÖNERİLER

Liderlik kavramına yaklaşım, genelde batı ve doğu kültürleri açısından farklılıklar arz etmektedir. Liderlik ile ilgili araştırmaların çoğunlukla batı toplumları üzerinde yapıldığı görülmektedir. Dolayısı ile araştırma sonuçlarının evrensel bir nitelik taşıdığı söylemek zordur. İş-yaşam dengesi açısından yapılan araştırmaların genel olarak gelişmiş ülkelerde uygulamalı çalışmalar şeklinde yapıldığı görülmektedir. Doğal olarak araştırma evreni açısından değerlendirildiğinde, doğu toplumu olarak görülen Azerbaycan örgütlerinde hem liderlik ve iş-yaşam dengesi kavramlarının algısı üzerinde hem de liderlik ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki üzerinde araştırmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir.

Araştırma ile Azerbaycan devleti başkenti olan Bakü şehrindeki kamu banka çalışanları özelinde liderlik tarzlarının iş-yaşam dengesine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan Liderlik Tarzları ve İş-Yaşam Dengesi ölçekleri daha önce Türkçe'ye uyarlanmakla beraber, araştırmacı tarafından ölçek maddelerindeki ifadeler Azerbaycan lehçesine çevrilerek tekrar geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş, benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Son dönemlerde özellikle kadın çalışanların da iş yaşamında daha çok yer almalarıyla birlikte daha fazla odaklanılmaya başlanan iş-yaşam dengesi gelecekte her alanda bireylerde aranan bir özellik olacağı düşünülmektedir. İster iş alanına, isterse özel yaşama iş-yaşam dengesi büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Tüm bunları göz önüne alarak iş-yaşam dengesi ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi önemli hale gelmiştir.

Çalışmada banka çalışanlarının yöneticilerin liderlik tarzları algılarının ve iş yaşam dengelerinin çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular şu şekilde ifade edilebilir;

Liderlik tarzının çalışanların cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre ana hipotez olan H2a: " Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır" hipotezi doğrulanmamıştır, Bolman & Deal (1991); Özmütlu (2008); Monahan & Shah (2011); Joo (2014); Karataş (2017)'in yaptığı araştırmalar araştırmanın bulgusunu desteklemektedir. Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde

Pennix (2009); Omari (2013)'nin yaptığı araştırmalarda ise cinsiyet değişkeni açısından farklılıkların olduğu görülmektedir.

İş-yaşam dengesinin cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde benzer Şekilde Akbarova (2019)'ın yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeni açısından iş-yaşam dengesinin anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bostancıoğlu (2014); Yeşiltepe (2014)'nin yaptığı çalışmalarda cinsiyet değişkeni açısından iş-yaşam dengesi anlamlı farklılık göstermektedir (Bostancıoğlu, 2014; Yeşiltepe, 2014).

Liderlik tarzının ve iş-yaşam dengesinin çalışanların yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde H2b: " Banka alışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları yaşlarına göre farklılaşmaktadır" hipotezi doğrulanmamıştır. Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde benzer Şekilde Gündüz (2019) yaptığı çalışmada çalışanların algıladıkları liderlik tarzı yaşlara göre değişmemektedir, Canbolat (2016) da araştırmanın bulgusunu desteklemektedir (Canbolat, 2016: 88). Sayın (2017) yaptığı çalışmada ise yaş değişkeni açısından iş-yaşam dengesinin farklılaştığı görülmektedir (Sayın, 2017: 83).

Liderlik tarzı ve iş-yaşam dengesinin çalışanların medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde H2c: " Banka alışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır." hipotezi medeni durum değişkenine göre T testi ile analiz edildiğinde iş-yaşam dengesinin medeni duruma göre farklılaştığı ($p \leq .05$) tespit edilmiştir. Meydana gelen anlamı farklılıkta, evli katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla evli katılımcıların iş-yaşam düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Benzer Şekilde Canbolat (2016)'ın yaptığı çalışmada katılanların soruları yorumlamaları evli veya bekar oluşlarına göre farklılık göstermemiştir (Canbolat, 2016: 87). Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde benzer Şekilde Ballica (2010); Sayın (2017)'ın yaptıkları çalışmalarda medeni durum değişkeni açısından iş-yaşam dengesinin farklılaştığı görülmekte, bu çalışmalar araştırmanın bulgusunu desteklemektedirler (Ballica, 2010: 44; Sayın, 2017: 84).

Liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesi çalışanların eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde hipotezlerden H2d: "Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır" hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Sürdürümcü liderliğin eğitim durumuna göre farklılaştığı ($p \leq 0.05$) tespit edilmiştir. Meydana gelen anlamlı farkın hangi kategoriler arasında gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla yapılan tukey testi sonucunda eğitim durumu lise olan katılımcılar ile üniversite olan ve lisansüstü olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık meydana geldiği ($p \leq 0.05$) tespit edilmiştir. Buna göre eğitim düzeyi daha düşük olan katılımcıların sürdürümcü liderlik özellikleri düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde Aktuna (2016) ve Söylemez (2019)'in çalışmalarında eğitim seviyesi değişkeni açısından, çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzını algılamalarında anlamlı farklılık bulunmuştur (Aktuna, 2016: 81; Söylemez, 2019: 74).

Liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesinin çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde H2e: "Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları çalışma süreleri (kıdem)ne göre farklılaşmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Sürdürümcü liderlik boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği ($p \leq 0.05$) tespit edilmiştir. Hangi alt kategoriler arasında anlamlı farklılık meydana geldiğini tespit etmek amacıyla tukey testi yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda sürdürümcü liderlikte çalışma süresi bir yıldan az olan katılımcılar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcılar arasında çalışma süresi yüksek olan katılımcılar lehine anlamlı farklılık meydana geldiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma süresi yüksek olan katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde Türker (2019)'in çalışmasında liderlik, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Türker, 2019: 158). Bakioğlu (1994, 1996) yaptığı araştırmada liderlik davranışları kıdem yılına göre farklılaşmaktadır. Bu sonucun araştırmanın bu bulgusunu desteklediği söylenebilir.

Çalışanların liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesinin bu kadroda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde H2f: "Banka

çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları ilgili kadroda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır” hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği ($p \leq 0.05$) tespit edilmiştir. Bu kadroda çalışma sürelerinin artmasına bağlı olarak dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde Önal (2016) çalışmasında çalıştığı kurumdaki hizmet süresi farklı olan gruplar arasında dönüşümcü liderlik ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit etmiştir (Önal, 2016: 81).

Liderlik tarzları ve iş-yaşam dengesinin çalışanların görev yaptıkları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde sadece H2g: " Banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve yöneticilerin liderlik tarzları pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır" hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışanların pozisyonu açısından serbestlik tanıyan liderlik ve iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılık meydana gelmediği ($p > 0.05$) tespit edilmiştir. Buna karşılık sürdürümcü liderlik boyutunda anlamlı farklılık meydana geldiği ($p \leq 0.05$) tespit edilmiştir. Stajyer olan katılımcılar ile kasiyer, kişisel hizmetler/ kredi uzmanı ve grup şefi olan katılımcılar arasında, görevi resepsiyon, kişisel hizmetler/ kredi uzmanı ve grup şefi olan katılımcılar lehine anlamlı farklılığın meydana geldiği ($p \leq 0.05$) tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde Aktuna (2016) çalışmasında departman değişkenine göre çalışanların liderlik tarzı algılamalarının farklılaştığını tespit etmiştir (Aktuna, 2016: 82). Elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde benzer şekilde Akbarova (2019)'nın yaptığı çalışmada pozisyon değişkeni açısından iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir . Apaydın (2011)'ın yaptığı çalışmada ise pozisyon değişkeni açısından iş-yaşam dengesinde anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir (Apaydın, 2011).

İş-yaşam dengesi ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi ve daha sonra söz konusu bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre banka çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları iş-yaşam dengelerini etkilemektedir.

Regresyon analizi sonucunda anlamlı modelin elde edildiği görülmüştür, çünkü varyans analiz sonuçları ($F=25,809$ $p < 0.05$) olarak çıkmıştır. Bağımlı ve bağımsız

değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,455 çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik, Sürdürümcü liderlik, Serbestlik tanıyan liderlik faktörlerinin iş-yaşam dengesine etkisini gösteren düzeltilmiş $R^2=0,207$ değeri olarak bulunmuştur. Yani, iş-yaşam dengesine etkisinin % 20,7'nü açıkladığı görülmüştür.

H1a : “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yasam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir”. Regresyon analizinin sonucuna göre dönüşümcü liderliğin iş-yaşam dengesini ($\beta=,061$; $p<0,433$) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1a hipotezi doğrulanmamış olmaktadır.

H1b: “Yöneticilerin Sürdürümcü Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yasam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir”. Regresyon analizinin sonucuna göre Sürdürümcü liderliğin iş-yaşam dengesi ($\beta=,260$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1b hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

H1c: “Yöneticilerin Serbestlik Tanıyan Liderlik tarzı banka çalışanlarının iş-yasam dengelerini pozitif yönde etkilemektedir”. Regresyon analizinin sonucuna göre Serbestlik tanıyan liderliğin iş-yaşam dengesi ($\beta=,380$; $p<0,05$) ne anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1c hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Yapılan analiz sonucu H1: “Banka çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları iş-yaşam dengelerini etkilemektedir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda liderlik tarzlarının çalışanın iş-yaşam dengesine etkisi üzerine az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan Berger ve Manolov (2017) araştırmalarında liderlik tarzlarının (dönüşümsel, sürdürümcü, serbestlik tanıyan) iş-yaşam dengesi üzerine olumlu yönde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise iş yaşam dengesi sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik tarafından olumlu etkilenmektedir. Bundan başka Erben ve Ötken (2014) paternalist liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Mukanzi ve ark. (2014) banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, algılanan yönetim tarzının çalışan katılımını arttırmada ve stres ile tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Efeoğlu ve Özgen (2007)'in

araştırmalarına göre ise iş-yaşam dengesi ile iş stresi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki söz konusu bulguların genellikle bu çalışmanın bulgularını desteklediği ifade edilebilir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş-yaşam dengesine etkisi üzerine çalışma sayısı çok azdır. Bu sebepten bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma bulgularından yola çıkılarak gelecek araştırmalar ve uygulayıcılar için aşağıdaki önerilere yer verilmiştir;

⊗ Bu araştırma banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın farklı işletmelere, farklı sektörde çalışan bireylere de yapılması faydalı olacaktır. Bu araştırma bankalar üzerinde yapılmıştır ancak her örgüt benzer yapı ve koşullara sahip değildir. Bu yüzden farklı sektörlerdeki örgütlerde liderlik tarzlarının iş-yaşam dengesine etkisi üzerine daha çok araştırma yapılması gerekmektedir.

⊗ Araştırma Bakü şhrinde yapılmıştır. Araştırmanın farklı illerde, farklı ülkelerde yapılması da mümkündür. Kültürel farklılıkların araştırmanın sonucunu etkileyebileceği düşünülmektedir.

⊗ Bu çalışmada liderlik tarzı ve iş-yaşam dengesi değişkenleri için kullanılan ölçeklerden farklı ölçeklerle çeşitli araştırmalar yapılabilir.

Günümüzde örgütlerin, çalışanlarının iş-yaşam dengelerini sağlamak amacıyla buna uygun olmayan insan kaynakaları politikalarını revize etmeli, esnek çalışma saatleri, azaltılmış çalışma saatleri, işyerinde ocuk, hasta ya da yaşlı yakınların bakımı gibi uygulamaları hayata geçirmeleri uygun olabilir. Bu uygulamaların örgütler için maliyetleri bulunmaktadır. Öte yandan, çalışanın iş-yaşam dengesi, liderlerinin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla da sağlanabilmektedir. Lider gelecek hakkında konuşurken iyimser olmalı, güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgulamalı, ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgulamalı ve hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturmalıdır. Çalışanların onunla (lider) alışmaktan gurur duymasını ve zevk almasını sağlamalı, çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırmalıdır. Örgütler, daha maliyetli olan makro boyuttaki uygulamalar yerine lider ve yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla iş-yaşam dengesine sahip çalışanlarla çok daha verimli bir iş ortamı yaratabilirler. Çalışmada sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bankacılık sektörünün özellikleri

(kurallı çalışmaya, performansa ve kısıtlı zamanın değerlendirilmesine odaklı olması gibi) göz önünde bulundurulduğunda bu sektörde bankaların yönetici kadrolarına daha çok sürdürümcü liderlik (Sürdürümcü liderler, performansın etkili bir şekilde sürdürülmesine yoğunlaşırlar; çalışanların rol ve göreve ilişkin davranışlarını belirleyerek, onları hedeflenmiş örgütsel amaçlara doğru yönlendirir ya da motive ederler; takipçilerin uygun görülen hareketlerini ödüllendirir, uygun olmayanı cezalandırırlar) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (Serbestlik tanıyan liderler, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanırlar) özelliği taşıyan kişileri getirmeleri ve çalışanların eğitimi, gelişimi ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarını bu yönde gerçekleştirmeleri iş yaşam dengesi açısından uygun olacaktır.

Liderlik ve iş-yaşam dengesi konuları kültürler göre değişkenlik gösteren konulardır. Konu ile ilgili az çalışma bulunduğundan farklı kültürlerle ilgili sonuçlar bilinmemektedir. Bu çalışmada, bulgu ve öneriler bankacılık sektöründe belirli bir örnekleme sınırlıdır. Farklı kültür, ölçek ve sektörde de çalışmaların yapılması, konu ile ilgili bilgi birikimini artıracak ve daha kapsayıcı sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ADLER, N. J., & Bartholomew, S. (1992). "Managing globally competent people". *Academy of Management Executive*. 6 (3), 52-65.
- AKBAROVA, L. (2019). *İş-yaşam dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKYURT, N., Alparslan, A. ve Oktar, Ö. (2015). "Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini - örgütsel bağlılık modeli". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 6(13), 50-61.
- AKTUNA, H.C. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki, Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- APAYDIN, Ç. (2011). *Öğretim üyelerinin işe bağlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ARIKAN, S. (2001). "Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk' ün Liderlik davranışlarının değerlendirilmesi". *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19 (1), 231-257.
- ARSLANTAŞ, C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma". *Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 261-286.
- ASHILL, N. & M. Rod. (2011). "Burnout processes in non-clinical health service encounters". *Journal of Business Research*. 64 (10): 1116-1127.
- ATABAY, E. ve Naktiyok, A. (2017). "İş-Aile çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkide aile-iş çatışmasının aracılık etkisi: Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma". *Global Journal of Economics and Business Studies*. 6(2) 30-45.
- ATAY, S. (2006). Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- ATÇI, H. B. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin liderlik ve rol çatışmaları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamışyüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AYCAN, Z. (2004). Key Success Factors for Women in Management in Turkey. *Applied psychology :An International Review*. 453 –477.
- AYYILDIZ Ünnü, N. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlük veE Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*, 1262-1264.
- BAHTİŞEN, K. (2008) *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

- BALLICA, S. (2010). *İş görenlerin iş yaşam dengesi algulamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi: Büyük ölçekli bir işletmede inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- BALTAŞ, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Basım.
- BAKAN, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 (19), 73-84.
- BAYRAK, S. (2001). "Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 6(1), 23-42.
- BAYRAM, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- BOLMAN, L., & Deal, T. (1992). *Reframing organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- BOSTANCIOĞLU, A. İ. (2014). *İş-yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkileri: İstanbul ili Kağıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BOZKURT Ö. ve Erdurur K. (2013) *Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma*. Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi. Cilt: 8. Sayı 2. 57-78.
- BULDU, T. (2016). *Karizmatik liderlik ve çalışan performansı ilişkisi: Bir örnek olay araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- BULUÇ, B. (2009). "İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik". *Eğitim ve Bilim Education and Science*. 34 (152), 73-86.
- BULUÇ, B. (2009). "Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15 (57), 5-34.
- BURKE, R. J. (1986). "Occupational and life stress and the family: Conceptual framework and research findings". *International Review of Applied Psychology*, 155-156.
- BÜLBÜL, Şahamet, ve Giray, S. (2012). "İş ve Özel Yaşam (iş dışı yaşam) memnuniyeti arasındaki ilişki yapısının doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelenmesi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 101-114.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- CANBOLAT, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*.

Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

- CEMALOĞLU, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5 (1), 78-81.
- CERİT, Y. (2012). "Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31 (2), 35-56.
- CESUR, D., Taylan, H. ve Erkilet , A. (2019). "Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği". *Akademik İncelemeler Dergisi*. 14 (1), 87-116.
- CHOI, S., Cheong, K.& Feinberg, R.A. (2012). "Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers". *Managing Service Quality*. 22 (5), 492-516.
- CLAROS, A. & Zahidi, S. (2005). Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap. *World Economic Forum*.
- COŞKUNER, M. (2018). *Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- ÇALIŞKAN, N. ve Özkoç, A. (2016). "Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi". *Journal of Yasar University*. 11(44), 240-250.
- ÇALIŞKAN, S. C. (2009). "Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerinde bir çalışma". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11 (2), 219-241.
- ÇAPÇIOĞLU, İ., Şahin, C. M. ve Erdoğan, N. (2010). "Max Weber Sosyolojisinde karizmatik otorite ve dini liderlik". *academia.edu*, 51-76.
- ÇARIKÇI, İ. H. (2000). "Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler. Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 5 (2), 155-168.
- ÇELİK, M. ve Çıra, A. (2013). "Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü". *Ege Academic Review*, 11-20.
- ÇELİK, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara:Pegem Akademi.
- ÇETİN, F., Meydan, C. ve Basım, N. (2009). "Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kontrol odağının rolü". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21, 57-69.
- ÇETİN, N. G. ve Beceren, E. (2007). "Lider Kişilik: Gandhi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(5), 110-132.
- ÇETİN, N. (2008). " Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(23), 74-84.

- ÇİÇEK, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: "Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması". *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(3), 59-71.
- DELECTA, P. (2011). "Work Life Balance". *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- DİKMEN, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞANAY, A. (2014). *Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başak Şehir Belediyesinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DUZMAN, B., Taşlıyan, M. ve Arı, N. (2011). "İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimini: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3 (2), 231-241.
- EFEÖĞLU, E. İ. ve Özgen, H. (2007). "İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (2), 237-253.
- EKİCİ, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara : Turhan Kitabevi Yayınları.
- ERASLAN, L. (2004). "Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik". *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6 (1), 1-22.
- ERBEN, G.S. ve Ötken A.B. (2014). "Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü." *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 22, 103-121.
- ERDEM, O. ve Dikici, M. (2009). "Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi". *Elektronik SOSYAL Bilimler Dergisi*. 8 (29), 198-213.
- FELSTEAD, A., Jewson, N., Phizacklea, A.& Walters, S. (2002). "Opportunities to work at home in the context of work-life balance". *Human Resource Management Journal*. 12 (1), 54-76.
- FİDAN, F. (2005). "Çalışan kadının sorunu: çatışan roller, sorumluluklar ve beklentiler gıda sektörü örneği". *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 32, 185-201.
- FINDIKÇI, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa.
- FRENCH, J. P., & Caplan, R. D. (1972). "Organizational stress and individual strain". *The failure of success*. 30-36.
- GENÇ, N. ve Halis, M., (2006). *Kalite Liderliği - Dorukları Düşleyenlerin Kitabı*. İstanbul: Timaş .
- GERÇEK, M. (2018). "Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13(2), 101-118.
- GRAY, J. & Starke, F. (1977). *Organizational Behavior Concepts and Applications*. Toledo : Charles Merrill Pub. Co.

- GREENHAUS, J. C. (2003). "The relation between work-family balance and quality of life". *Journal of Vocational Behavior*. 63 (3) , 510-531.
- GREENHAUS, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*. 10, 76-88.
- GREENHAUS, J. H. & Parasuraman. (1986). A Work-Nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*. 8, 37-60.
- GÜN, İ. ve Aslan, Ö. (2018). "Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik". *Journal of health and nursing management*. 5 (3), 217-226.
- GÜNDÜZ, T. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri: orta karadeniz bölgesi'nde yapılan araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNDÜZ, Y. (2015). *Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının izleyicilerinin örgütsel güç algısı üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- GÜRBÜZ, S. Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- GÜREL, P.A. (2018). "İş-yaşam dengesini sağlayan faktörlerin kadın akademisyenler için belirlenmesi: Lojistik regresyon analizi". *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*. I: 31-44.
- HOBFOLL, S.E. & A. Shirom (2001). "Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace". *Public Administration and Public Policy*. 87, 57-80.
- İBICIOĞLU , H., Çiftçi, M. ve Kanten, P. (2010). "Akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2 (12), 57-58.
- İBICOĞLU, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). "Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi:Ampirik bir çalışma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14 (2), 1-23.
- JOO, M.T.H. (2014). *The influence of multi-frame leadership style on organizational climate in a private university in malaysia: a case study*. Unpublished doctoral thesis, Institute of Educational Leadership University of Malaya, Kuala Lumpur.
- KARADEMİR, F. (2018). "Ahlak ve etik göstergelerin Türkçedeki sözlük bilimser serüveni" *Hikmet Akamedik Edebiyat dergisi*. 4 (9), 1-32.
- KARATAŞ, E.Ö. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve öz güven davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- KAYA, A. (2007). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

- KAYA, N. ve Onğun G. (2015). "Dönüşümcü liderliğin kullandığı güc kaynakları ve organizasyonel politikalar aracılığıyla ile tükenmişlik üzerine etkileri". *Ekev Akademi dergisi*. 19 (63), 315-344.
- KESER, S. ve Kocabaş, İ. (2014). "İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- KESKEN, J. ve Ayyıldız, N. (2008). "Liderlik yaklaşımında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik". *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- KILINÇ, T. (1995). "Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler: Liderliğe ikameler yaklaşımı (Substitutes For Leadership)". *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 59- 76.
- KIRCA, C. (2015). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KIREL, Ç. (2000-2001). Liderlik davranış biçimleri konusunda yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- KOÇEL, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- KOLENOĞLU, Ş. (2017). *Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisi: Trabzon Vodafone mağazaları örneği*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Trabzon.
- KORAY, N. (2016). *Kadınların çalışma hayatındaki iş yaşam dengesi sorunları ve Avrupa Birliği -Türkiye düzenlemeleri*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- KORKMAZ, H. (2014). "Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve Cam tavan sendromu". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-14.
- KORKMAZ, O., ve Erdoğan, E. (2014). " İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi". *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 541-557.
- KOZAK , M. A. ve Dalkıranoglu, T. (2011). "Mezun öğrencilerin kariyer algılamaları: Anadolu Üniversitesi örneği". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 41-52
- KÖKSAL, O. (2014). "İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar". *İş ve İnsan Dergisi*. 1(1), 53-62.
- KURT, İ. (2013). Paternalist liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(1), 321-330.
- KÜÇÜKALTAN, D., ve Karalar, S. (2014). "Yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki: İstanbul'daki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11 (41), 169-184.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). "Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1 (2), 86-115.
- LUTHANS, F. (2008). *Organizational Behaviour*. U.S.A: McGraw Hill.

- MANGAL, B. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışının iş görenlerin duygusal zeka gelişimine etkileri, hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MANSFIELD, R., & Evans, M. G. (1980). "Work and Nonwork in two occupational groups". *Industrial Relations*. 1, 48-54.
- MARKS, S. & MacDermid, S. (1996). "Multiple Roles and the Self: A theory of role balance". *Journal of Marriage and Family*. 58 (2), 417-432.
- MAYER, J., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000). "Models Of Emotional Intelligence". In R.J. Stenberg(Ed). (C. U. Press, Ed.) *Handbook Of Intelligence*, 396-420.
- MERCAN, N. (2016). "Liderlik tarzları ve toplumsal cinsiyete etkisi". *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5), 131-142.
- MINTZBER, H. (1999). *Yönetinin işi - İnançlar ve Olgular*. Harvard Business Review.
- MONAHAN, M., & Shah, A.J. (2011). Having the right tools: the leadership frames of university presidents. *The Coastal Business Journal*, 10(1), 14-30.
- MUKANZI, C. M., Gachunga, H., Ngugi, P.K. & Kihoro, J.M. (2014). "Leadership and work-life balance: Perceived managerial support as a moderator between burnout, stress, absenteeism and employee commitment". *Journal of Leadership and Management*. 1, 85-92.
- MÜSLÜME, N., Marşap, A. ve Gürol, M. A. (2006). "Global kadın girişimciliğinin maksimizasyonunu hedefleme: Uluslararası arenada örgütlenme ve ağ oluşturma". *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 8 (1), 65-78.
- MÜLAYİM, M. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- NORTHOUSE, P. G. (2013). *Liderlik (Kuram ve Uygulamalar)*. Mahmut Kaleli(çev.), İstanbul: Seçkin.
- OK, S. (2004). "Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi". *Turkish Psychological and Guidance Journal*. 3 (21), 57-67
- ÖNAL, E. (2016). *Belediyelerde yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan düşüncelerinde çalışanların demografik özelliklerinin farklılaştırıcı etkileri: İstanbul belediyeleri üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZAYDIN, M. M. (2013). "Cinsiyete dayalı refah sınıflandırmaları temelinde iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması sorunu". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (3), 47-72.
- ÖZDEN, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayını.

- ÖZDİL, M. M. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZER, İ. Ç. (2010). *Duyusal zeka ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZMUTLU, İ. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksek okullarında öğrenim gören öğrencilerin liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin karşılaştırılması (Gazi Üniversitesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZTÜRK, A. ve Güzelsoydan, S. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumuna üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 1-2 (15), 333–347.
- PARLAK, N. K. (2015). *Refah devletinin yeniden yapılanması ve AB ülkelerinde iş yaşam dengesi*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PEKER, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- PERK, T. (2015). "İş ve yaşam dengesini sağlamak". *Harvard Business Review*.
- PENNIX, G. E. (2009). *A study of Teacher Perceptions of the Relationship Between Leadership Styles of Principals in High and Low Performing West Virginia Elementary Schools*. Unpublished Doctoral thyeses, Department of Advanced Educational Studies, College of Human Resources and Education at West Virginia University.
- PERREWE, P. L., Hochwarter, W. A. & Kiewitz, C. (1999). Value attainment: An explanation of the negative effects of work family conflict on job and life satisfaction. *Journal of occupational Health Psychology*, 318-326.
- ROD, M., and N.J. Ashill (2013). "The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout". *Managing Service Quality*. 23 (3), 245-264.
- SALTZSTEIN, A.L., Ting.Y.&Saltzstein G.H.(2001). "Work-Family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees". *Public Administration Review*. 61 (4), 452-467.
- SARUHAN.Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- SAVCI, İ. (1999). "Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanlarının ilişkisi". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 54 (4) 146-166.
- SAYIN, M. (2017). *Serbest muhasebeci mali müşavirlerin iş – yaşam dengesi üzerine bir araştırma: Diyarbakır örneği*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- SHAMİR, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). "The Motivational effects of charismatic leadership: A Self-concept based theory". *Organization Science*. 4(4), 577-594.

- SINHA, J.B.P. (2008): *Culture and Organizational Behaviour*. New Delhi: SAGE Publications.
- STEPHENS, C. A. (2017). *Women and work-life balance: A narrative inquiry of working single mothers balancing family and work*. Unpublished Ph.D. thesis, Southern Illinois University, Department of Workforce Education and Development, Carbondale.
- STEWART D. & Friedman, P. J. (2001). "İş ve Yaşam". *Harvard Business Review*.
- STORDEUR, S., D'hoore, W. & C. Vandenberghe (2001). "Hospital nursing staff". *Journal of Advanced Nursing*. 35 (4), 533-542.
- SYREK, C., Apostel, E. & Antoni, C. (2013). "Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance". *Journal of Occupational Health Psychology*. 18(3), 252-261.
- SVERKO. B. Arambasic. L. & Galesic, M. (2002). "Work-life balance among croatian employees: Role time commitment, work-home interference and well-being". *Social Science Information*. 41 (2), 281-301.
- ŞAHNE, B. S. ve Şar, S. (2015). "Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi". *Marmara Pharmaceutical Journal*. 19, 109-115.
- ŞAHİN, S. (2005). " İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği)". *Eğitim ve Bilim*. 30 (135), 39-49.
- ŞAN, D. ve Bayraktar, O. (2017). "Liderlik biçimi - İnovasyon ilişkisi ve lojistik sektöründe bir uygulama". *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 6 (5), 68-86.
- TAGRAF, H. ve Çalman, İ. (2009). "Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23 (2), 135-154.
- TAHAOĞLU, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). "İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15 (58), 274-298.
- TASLAK, S. (2008). "Göreve ilişkin çalışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31, 121-144.
- TAŞLIYAN, M., Ülkü Arı, N. ve Duzman, B. (2011). "İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3 (2), 231-241.
- TAUSIG, M. & Ferwick, R. (2001). "Unbinding time: Alternate work schedules". *Journal of Family and Economic Issues*. 101-119.
- TEKİNGÜNDÜZ, S., Kurtuldu, A., ve Öksüz, S. (2015). "İş-Aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(4), 27-42.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). " Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14), 1-16.

- TİTREK, O. ve Zafer, D. (2009). "İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(60), 657-674.
- TINAR, M., Gürçay, C. ve Demirbilek. T. (1997). "Bireysel ilgi odağı olarak çalışma yaşamı". *MPM Verimlilik dergisi*. 1, 27-43.
- TUNCAY, H. (2017). *Lidelik davranışlarının çalışanların iş doyum düzeyi üzerindeki etkilerine yönelik belediye çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisan tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- TURGUT, T. (2011). "Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(4), 155-179.
- TÜKELTÜRK, Ş. A. ve Perçin, N. Ş. (2008). "Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler". *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6 (2), 113-128.
- TÜRKER, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin sosyal ve duygusal zekâlarına etkisi*.Yayınlanmamış doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- ULUTAŞ, M. (2011). "Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama". *The Journal Of Social Economic Research*, 11 (21), 593-615.
- URAL, A. Ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- UYŞAL, G. (2017). "Tannenbaum ve Schmidt ve liderlik doğrusu eğrisi". *ResearchGate* <https://www.researchgate.net/publication/316785712>, 1-6.
- YAĞCI, E. (2014). *Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyine etkisi: Beş yıldızlı otel genel müdürleri üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- YALÇIN, S. (2016). *Liderlik olgusu bağlamında ilişkisel (dönüşümcü) liderlik kavramı*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulaması bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara : Detay yayıncılık.
- YERKES, M., Wattis, L. & Standing, K. (2012). "Mothers and work–life balance: exploring the contradictions and complexities involved in work-family negotiation". *Community, Work & Family*. 16 (1) 1-19.
- YEŞİL, A. (2016). "Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* (www.yonbildergi.com). 2 (3), 158-180.
- YEŞİLTAŞ, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). "Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama". *İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi*. 42 (2), 333-350.

YEŞİLTEPE, B. (2014). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler ve yöneticiler üzerindeki sonuçları*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

YILDIZBAŞ, S. (2015). *Karizmatik liderlik davranışlarının iş performansına etkisinde iştatmininin aracılık rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

YILMAZ, M., Zoğal, Y. (2015). "Kadının işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve kadın istihdamını etkileyen faktörler: Türkiye ve Avrupa örneği". Anadolu Üniversitesi, SBE, İktisat ABD Başkanlığı, EconWorld2015@Torino.

YUKL, G. (2010), *Leadership in Organizations*. USA: Upper Saddle River.

YÜCEL, İ. ve Akgül, İ. (2016). "Liderlik stilleri ile örgütsel arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: Akademisyenler üzerine bir çalışma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17 (1), 209-226.

ZEDECK, S. (1992). *Introduction: Exploring the domain of work and family concerns*. In S. Zedeck (Ed.), *Work, families, and organizations/ San Francisco: Jossey-Bass*.

https://www.google.az/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwia_Lz6xpbkAhVMwcQBHfNpBVcQFjACegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Faz.wikipedia.org%2Fwiki%2FAz%25C9%2599rbaycan%25C4%25B1n%20bank%20sistemi&usg=AOvVaw1tmNMF3x6t8k7gCoaf_vRt

EKLER

Ek-1: Anket Formu (Azerice)

Şəxsi Məlumatlar				
Cinsiyət:	Qadın <input type="checkbox"/>		Kişi <input type="checkbox"/>	
Yaşınız:	25 və Altı <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-45 <input type="checkbox"/>	46-55 <input type="checkbox"/>
	56 və üstü <input type="checkbox"/>			
Ailə Vəziyyətiniz:	Evli <input type="checkbox"/>		Subay <input type="checkbox"/>	
Təhsiliniz:	Natamam orta <input type="checkbox"/>	Orta <input type="checkbox"/>	Ali <input type="checkbox"/>	Tam Ali <input type="checkbox"/>
İşlədiyiniz Müddət:	1 ildən az <input type="checkbox"/>	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>
	16 və üstü <input type="checkbox"/>			
Bu Təşkilatda İşləmə Müddətiniz:	1yıldan az <input type="checkbox"/>	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	
	11-15 <input type="checkbox"/>	16 ve üstü <input type="checkbox"/>		
Vəzifəniz :	Stajor <input type="checkbox"/>	Kassir <input type="checkbox"/>	Qəbuletmə <input type="checkbox"/>	Qrup Rəhbəri <input type="checkbox"/>
	Pərakəndə Xidmətlər ve İstehlak Kredi Üzrə Mütəxəssislər <input type="checkbox"/>			
	Digər <input type="checkbox"/>			

LİDERLİK STİLİ ANKETİ						
Açıqlama: Aşağıda işlədiyiniz qurumda <u>rəhbərlərinizlə bağlı verilən her ifadəni oxuyaraq</u> , bunların sizin üçün ümumən nə dərəcə keçərli olduğunu qarşılarındakı ölçəkdə sizin uyğun gələn seçimi işarətləyərək (X) göstəriniz. Xahiş olunur boş ifadə bırxmayın.		Heçbir zaman	Nadirən	Bəzən	Adətən	Hər zaman
1	Ancaq xərclədiyim əməyi gördüyündə mənə kömək olur.					
2	Kritik qərarların uyğunluğunu təkrarən gözdən keçirir.					
3	Problemlər ciddiləşmədən qarışmaz.					
4	Diqqəti; yanlışlıqlar, xətlər, uyğunsuzluqlar və standartlardan qaçmalar üzərindədir.					
5	Önəmli bir mövzu gündəmə gəldiyində qarışmaqdan çəkinir.					
6	Özü üçün önəmli dəyər və inancları bizimlə paylaşır.					
7	Ehtiyac duyulduğunda ortada olmur.					
8	Problemləri çözməkdə fərqli yollar axtarar.					
9	Gələcək haqqında danışarkən nikbindir.					
10	Özü ilə işləməkdən qürur duymamı və zövq almamı təmin edər.					
11	Performans hədəflərinə çatmaqda kimlərin cavabdeh olduğunu açıqca müzakirə edər açıqlar .					
12	Hərəkətə keçməsi üçün işlərin bərbad olması gərəkdir.					
13	Çatmağımız lazım olan hədəfləri böyük bir coşqu ilə izah edər.					
14	Güclü bir məqsədə sahib olmanın önəmini vurğular.					
15	Çalışanlarını yetişdirmək, onlara yeni bir şeylər öyrətmək üçün zaman ayırar.					
16	Çalışanların gözlədiklərinin nələr olduğunu öyrənir və onlardan nələr gözlədiyini açıqca bildirir.					
17	"Əgər xarab olmayıbsa təmir etmə!" fikrinin tərəfdarıdır.					
18	Qrupun yaxşılığı üçün fədakarlıq edər, öz önceliklərindən imtina edər.					
19	Çalışanlara qrupun hər hansı bir hissəsi olaraq deyil , bir fərd kimi davranır.					

20	Müdaxilə etməsi üçün problemlərin xronikləşməsi gərəklidir.					
21	Davranışları, çalışanların ona hörmət etməsini təmin edər.					
22	Bütün diqqətini xətalara, şikayətlərə və yetərsizliklərə üzərində cəmləşdirir.					
23	Qərarlarının əxlaqi və etik nəticələrini nəzərdə saxlayır.					
24	Edilən səhvləri əsla unutmaz, səbəbkarı tapılana qədər axtarar.					
25	Çalışanlarda güc və güvən duyğusu oyandırır.					
26	Gələcəklə ilgili vizyonu (gələcəyə baxışı) çalışanlara müsbət təsir edər.					
27	Diqqətini xəta və uğursuzluqların azaldılması, standartlara çatılmasına yönəldir.					
28	Qərar verməkdə tərəddüt edər.					
29	Çalışanlara fərqli ehtiyacları və qabiliyyətləri olan fərdlər olaraq yanaşar.					
30	Çalışanların problemləri fərqli yollarla həll etməsini təmin edər.					
31	Çalışanların özlərini inkişaf etdirməyə fürsət yaradar və dəstəklər.					
32	Çalışanlara vəzifələrini icra etməkdə yeni yollar təqdim edər.					
33	Təcili suallara cavab verməyi gecikdirər.					
34	Ortaq bir misyaya (vəzifə anlayışına) sahib olmanın önəmini vurğular.					
35	Çalışanlar gözləntisini yerinə gətirdiklərində memnuniyyətini ifadə edər.					
36	Hədəflərə çatılacağına dair güvən yaradar.					

İŞ – HƏYAT BALANSI ANKETİ		Heçbir zaman	Nadiren	Bəzən	Adətən	Hər zaman
Açıqlama: Aşağıdakı hər ifadəni oxuyaraq, bunların sizin üçün ümumən nə dərəcə keçerli olduğunu qarşılarındakı ölçəkdə sizin uyğun gələn seçimi işarətləyərək (X) göstəriniz. Xahiş olunur boş ifadə bırxmayın.						
1	Gün içində adi şeylər üçün bele vaxt tapmıram.					
2	“Ev evdir, iş işdir” düşüncəsiyle yaşamımı istiqamətləndirirəm.					
3	Özümü sadəcə işləməyi bilən, həyatın digər qismini yaşamayan biri olaraq görürəm.					
4	Həftə sonlarını yoldaşım ilə və/və ya dostlarımla birlikdə bir şeylər edərək keçirirəm.					
5	Yaşamı geridən izlədiyimi düşünürəm.					
6	Həm işimin həm şəxsi həyatımın eyni dərəcədə önəmli olduğunu düşünürəm.					
7	Çox işi eyni anda etməyə çalışdığım üçün yuxu, düzgün qidalanma və hərəkət etmə kimi əsas həyati fəaliyyətlərdən fədakarlıq edirəm.					
8	Həyatımı yaxşı planlayaraq hər işimi edə bilirəm.					
9	Şəxsi problemlərimlə iş yerində də məşğul olduğum üçün işimi bitirməkdə çətinlik çəkirəm.					
10	İşimin saatından çox ağırlığının önəmli olduğunu düşünüb hərəkət edirəm.					
11	İş həyatımda ilk görəcəklərimin nələr olduğuna qərar verir və bu yöndə hərəkət edirəm.					
12	İşim və şəxsi həyatımın arasında bir balans qura bilirəm.					
13	İşyükümü olduqca yaxşı idarə etdiyimə inanıram.					
14	İşlərimi iş vaxtı bitməyə də zəhmimdə evə aparıram.					
15	İşlərimin ağırlığını daşıya bilmirəm.					
16	İşdən sonra dincəlmək məqsədi ilə xobilərimlə məşğul oluram.					
17	“Çalışmasam irəliləyə bilmərəm” düşüncəsiylə axşamlar işləməyə davam edirəm.					
18	İş sıxıntısından gülməyi belə unuduram.					
19	Həyatımın ideal yaşam şəklini əks etdirdiyini düşünsəm də, bir şeyləri qaçırdığımı düşünürəm.					
20	Ən yaxın dostlarımla işə boğulduğumu və həyatın digər qismini göz ardı etdiyimi deyirlər.					
21	Kaş daha çox edə bilsəydim deyə düşünürəm.					
22	Adi bir gündə, vaxtımı və enerjimi hansı işlərə verəcəyim mövzusunda səhv qərarlar verirəm .					
23	Məni xoşbəxt edəcək işlərlə məşğul olsaydım, bəlkə də daha xoşbəxt olardım” deyə düşünürəm.					
24	İş yerindən əsasən gec saatlarda çıxıram.					

25	Həftə sonları fasiləsiz işləməyə davam edirəm.					
26	İşimə xərclədiyim vaxt səbəbindən, iş xaricindəki fəaliyyətlər üçün darıxıram					
27	İşimdə və şəxsi həyatımda sevdiyim fəaliyyətləri edirəm.					
28	İşimlə bağlı yaranan gərginliklər şəxsi həyatıma mənfi təsir edir.					
29	Həm iş həm şəxsi həyatıma zamanımı doğru şəkildə böldüyümü düşünürəm					
30	Şəxsi həyatımdan güzəştə getmədiyim üçün işimdə çətinlik çəkirəm.					



Ek-2: Anket Formu (Türkçe)

Kişisel Bilgiler				
Cinsiyet:	Kadın <input type="checkbox"/>		Erkek <input type="checkbox"/>	
Yaşınız:	25 ve Altı <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-45 <input type="checkbox"/>	46-55 <input type="checkbox"/>
	56 ve üstü <input type="checkbox"/>			
Medeni Durumunuz:	Evli <input type="checkbox"/>		Bekar <input type="checkbox"/>	
Eğitim Durumunuz:	İlköğretim <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	Üniversite <input type="checkbox"/>	
	Lisansüstü <input type="checkbox"/>			
Çalışma Süreniz:	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>
	16 ve üstü <input type="checkbox"/>			
Bu Kadroda Çalışma Süreniz:	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	
	11-15 <input type="checkbox"/>	16 ve üstü <input type="checkbox"/>		
Pozisyonu :	Stajer <input type="checkbox"/>	Kasiyer <input type="checkbox"/>	Resepsiyon <input type="checkbox"/>	Grup Şefi <input type="checkbox"/>
	Kişisel Hizmetler ve Tüketici Kredi Hizmetleri Uzmanı <input type="checkbox"/>			Diğer <input type="checkbox"/> ...

LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ						
Açıklama: Aşağıda çalıştığınız kurumda <u>yöneticilerinizle ilgili verilen her ifadeyi okuyarak</u> , bunların sizin için genelde ne derece geçerli olduğunu karşılarındaki ölçekte sizin uygun gelen seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1	Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.					
2	Kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.					
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4	Dikkati; yanlışlıklar, hatalar, uygunsuzluklar ve standartlardan sapmalar üzerindedir.					
5	Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.					
6	Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır					
7	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
8	Problemleri çözmeye farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimserdir					
10	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar					
12	Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.					
13	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.					
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırır.					
16	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17	"Eğer bozuk değilse tamir etme!" anlayışının savunucusudur.					
18	Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.					

19	Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
20	Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.					
21	Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.					
22	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerine yoğunlaştırır.					
23	Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24	Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.					
25	Çalışanlarda güç ve güven duygusu uyandırır.					
26	Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.					
27	Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31	Çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
32	Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları sunar.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34	Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Çalışanlar beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetini ifade eder.					
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

İŞ – YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİ						
Açıklama: Aşağıdaki her ifadeyi okuyarak, bunların sizin için genelde ne derece geçerli olduğunu karşısındaki ölçekte sizin uygun gelen seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
2	“Ev evdir, iş iştir” düşüncesiyle yaşamıma yön veriyorum.					
3	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
4	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
5	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
6	Hem işimin hem özel yaşamımın aynı derecede önemli olduğunu düşünüyorum.					
7	Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.					
8	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
9	Kişisel sorunlarımla işyerinde de ilgilendiğim için işimi bitirmede zorlanıyorum.					
10	Çalışma saatlerimin niceliğinden çok niteliğinin önemli olduğunu düşünerek hareket ediyorum.					
11	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
12	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
13	İşyükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
14	İşlerimi mesai bitse de zihnen eve taşıyorum.					
15	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.					
16	İş dışında kendimi dinlendirmek için sevdiğim hobilerle uğraşıyorum.					
17	“Çalışmazsam ilerlemem mümkün değil” şeklinde düşünerek akşamları çalışmaya devam ediyorum.					
18	İş sıkıntısından gülmeyi bile unutuyorum.					
19	Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.					
20	En yakın arkadaşlarım işe boğulduğumu ve yaşamın diğer alanlarını göz ardı ettiğimi söylüyor.					
21	Keşke daha fazlasını yapabilseydim diye düşünüyorum.					
22	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.					

23	“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.					
24	İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					
25	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
26	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.					
27	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
28	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
29	Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
30	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					



ÖZ GEÇMİŞ

Nigar Ahmadova, 1994 Bakü doğumludur. 2011 yılında Khirdalan şehir 9 numaralı lisesinden mezun olduktan sonra Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi İşletme bölümünde lisansa başlamış, 2015 yılında mezun olmuştur. 2013 yılında özel sektörde iş hayatına başlamış, 2016 yılına kadar yönetici olarak çalışmıştır.

